

FMVG & Kwaliteitsmanagement:

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



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

FMVG & Kwaliteitsmanagement:

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

Naam: Rick van Nieuwkerk

Studentennummer: 07061714

Opdrachtgever: TU Delft

Facilitair Management & Vastgoed

René Dijkhoff

Opleiding: Academie voor Facility Management

Haagse Hogeschool

Johanna Westerdijkplein 75

2521 EN Den Haag

Docentenbegeleider: mevr. Aba

Medebeoordelaar: dhr. Zeilstra

Periode: Februari 2014 – mei 2014

Auteursreferaat

Binnen dit onderzoek, ter afronding van de opleiding **Facility Management**, wordt ingegaan op het thema **kwaliteitsmanagement**. Op een systematische manier is onderzocht op welke manier FMVG **facilitaire processen** op continue wijze kan beheersen, controleren en verbeteren. Aan de hand van een **theoretisch-** en **praktijkonderzoek** is een gewenste situatie geschetst. Binnen kwaliteitsmanagement vormt een **kwaliteitsbeleid** de basis. Vanuit verschillende **kwaliteitsmodellen** is de **BSC** geselecteerd als basis voor een **kwaliteitssysteem**. Het kwaliteitssysteem is specifiek afgestemd op FMVG en doorloopt in vier fasen de **Deming-cirkel**. **Kwaliteitsborging** vindt binnen het systeem plaats door een **KPI** check en **auditing**.

Managementsamenvatting

Begin februari 2014 is een start gemaakt met een afstudeeronderzoek binnen de TU Delft. De TU Delft heeft de laatste jaren de focus gelegd op het professionaliseren van de facilitaire organisatie, Facilitair Management & Vastgoed (FMVG). Om deze professionalisering voort te zetten wil FMVG een slag slaan op het gebied van kwaliteitsmanagement. FMVG wil de kwaliteit van facilitaire processen beheersen en controleren en zo inzicht krijgen in de prestaties van de organisatie. In het onderzoek is de focus gelegd op hoe de organisatie in staat is facilitaire processen continu te beheersen en controleren waardoor de professionalisering van FMVG voortgezet wordt. De centrale vraag die gedurende dit onderzoek centraal staat luidt:

Op welke manier kan kwaliteitsmanagement de kwaliteit van facilitaire processen continu beheersen en controleren waardoor FMVG verder geprofessionaliseerd wordt?

Om de centrale vraag te beantwoorden is aan de hand van deelvragen een specifiek onderzoek naar dit thema gehouden. Allereerst is een theoretisch onderzoek uitgevoerd om kennis op het gebied van kwaliteitsmanagement te vergaren. Vervolgens is een analyse en beschrijving gemaakt van de huidige organisatie van FMVG met betrekking tot kwaliteitsmanagement. Door verschillende interviews binnen vergelijkbare universiteiten is een praktijkonderzoek uitgevoerd waaruit specifieke aandachtspunten voor de toepassing van kwaliteitsmanagement zijn gekomen. Aan de hand van het theoretisch- en praktijk onderzoek is een gewenste situatie geschetst met betrekking tot in- en uitvoering van kwaliteitsmanagement binnen FMVG. Dit heeft geleid tot een concreet kwaliteitsmodel dat specifiek toegepast kan worden binnen de FMVG.

Het FMVG kwaliteitsmodel richt zich op de beheersing en verbetering van de kwaliteit van facilitaire processen, zowel organisatie breed als binnen specifieke processen. Het model is ontwikkeld op basis van de BSC en de Deming-cirkel. Uit het onderzoek is gebleken dat door middel van de BSC de kwaliteit van specifieke processen concreet bepaald, gemeten en op de klant afgestemd kan worden. Door de BSC in het FMVG kwaliteitsmodel op doorlopende wijze toe te passen ontstaat een continue beheersing van facilitaire processen. De controle op de kwaliteit van facilitaire processen vindt binnen het model plaats door middel van periodieke prestatiechecks van KPI en audits. De beheersing en controle dient uiteindelijk te leiden tot kwaliteitsverbetering. Dit wordt bereikt door een efficiëntie inrichting van processen en betere afstemming van de kwaliteit op de gestelde norm vanuit klant.

Om het FMVG kwaliteitsmodel concreet toe te passen zijn naar aanleiding van het onderzoek de volgende aanbevelingen gedaan:

- Ontwikkel een centraal kwaliteitsbeleid
- Voer organisatie breed de BSC in
- Voer periodiek een prestatiecheck en audits uit
- Stel een kwaliteitsmanager aan
- Stel een duidelijke organisatiestructuur voor kwaliteitsmanagement op
- Stuur op lijnmanagement
- Draag zorg voor het veranderproces

De totale invoeringskosten voor het kwaliteitsmodel zijn beraamd op ongeveer € 300.000. De jaarlijks terugkerende kosten zullen ongeveer € 150.000 bedragen. Op lange termijn zal de uitvoering van het kwaliteitsmodel moeten leiden tot een besparing tussen de 1 en 2% ten opzichte van het facilitaire jaarbudget van FMVG. Dit is een aanname die in samenspraak met FMVG gedaan is en staat gelijk aan gemiddeld bedrag van € 1.440.000. Door de besparing beschikt te TU Delft tot een hoger budget dat ingezet kan worden voor het primaire proces van de centrale organisatie.

Voorwoord

Naar aanleiding van mijn afstudeeronderzoek voor de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool is dit rapport tot stand gekomen. Dit rapport is geschreven voor de facilitaire organisatie van de TU Delft, FMVG. Dit rapport richt zich op de beheersing, controle en verbetering van facilitaire processen. Door het onderzoek en dit rapport hoop ik een bijdrage te leveren aan de professionalisering van FMVG

Dit rapport is tot stand gekomen met medewerking van verschillende mensen die ik via deze weg wil bedanken. René Dijkhoff heeft vanuit de TU Delft begeleiding, sturing en advies gegeven. Dankzij tweewekelijkse overlegmomenten ben ik op een systematische, gecontroleerde manier tot dit onderzoek en rapport gekomen. Mevr. Aba was gedurende mijn afstudeertraject mijn inhoudelijke begeleidster. Dankzij contact met mevr. Aba ben ik gedurende dit onderzoek tot andere inzichten en denkwijzen gekomen. De Erasmus Universiteit Rotterdam, de Universiteit Leiden, de Universiteit Utrecht en de Vrije Universiteit Amsterdam wil ik bedanken voor de mogelijkheid voor het houden van interviews. Mede door deze interviews heb ik een centraal beeld over kwaliteitsmanagement kunnen ontwikkelen. Daarnaast wil ik een aantal medestudenten bedanken voor de verschillende brainstormsessies die zijn gehouden waardoor we allen tot nieuwe inzichten zijn gekomen.

Rick van Nieuwkerk

Den Haag, mei 2014

Inhoudsopgave

1. Inleiding	9
2. Onderzoekverantwoording	10
2.1 Aanleiding	10
2.2 Doel	11
2.3 Centrale onderzoeksvraag	11
2.4 Deelvragen	11
2.5 Onderzoeksmethode	12
2.5.1 Beschrijvend onderzoek	12
2.5.2 Explorerend onderzoek	12
2.5.3 Beschrijvend en explorerend onderzoek	13
3. Organisatieomschrijving	14
3.1 De TU Delft	14
3.2 Facilitair Management & Vastgoed	14
3.2.1 Strategie	15
3.2.2 Organisatiestructuur	15
3.2.3 Uitbesteding facilitaire diensten	17
3.3 Samenvatting en conclusie organisatiebeschrijving	17
4. Theoretisch onderzoek	18
4.1 Kwaliteitsmanagement	18
4.1.1 Kwaliteitsbeleid	18
4.1.2 Kwaliteitssysteem	18
4.1.3 Kwaliteitsborging	19
4.2 Kwaliteitsmodellen	19
4.2.1 Deming-cirkel	19
4.2.2 INK-managementmodel	20
4.2.3 De Balanced Scorecard	20
4.2.4 Six Sigma	20
4.2.5 Lean	21
4.2.6 Het SERVQUAL-model	21
4.3 Kritische Prestatie Indicatoren	21
4.4 Verandermanagement	22
4.5 Samenvatting en conclusie theoretisch onderzoek	23

5. De huidige situatie.....	24
5.1 Kwaliteitsbeleid	24
5.2 Kwaliteitssysteem	24
5.2.1 Het verkrijgen van managementinformatie	25
5.2.2 De invoering en gebruik van een PMS.....	25
5.2.3 De toepassing van Lean binnen FMVG	26
5.3 Kwaliteitsborging.....	26
5.3.1 Het houden van interen audits	26
5.4 Samenvatting en conclusie huidige situatie	27
6. Extern onderzoek	28
6.1 Kwaliteitsmanagement binnen vergelijkbare organisaties	28
6.1.1 Erasmus Universiteit Rotterdam	28
6.1.2 Universiteit Leiden	28
6.1.3 Universiteit Utrecht	29
6.1.4 Vrij Universiteit Amsterdam	29
6.2 Vergelijking met FMVG	29
6.3 Centrale aandachtspunten	30
6.4 Samenvatting en conclusie extern onderzoek	30
7. Gewenste situatie	31
7.1 Strategie FMVG op het gebied van kwaliteitsmanagement	31
7.2 Inzichtelijkheid van facilitaire processen.....	31
7.3 Het ontwikkelen van een kwaliteitssysteem.....	32
7.3.1 Kwaliteitssysteem	32
7.3.2 Managementinformatie	33
7.4. Kwaliteitsborging.....	33
7.5 Verandermanagement	34
7.6 Samenvatting en conclusie gewenste situatie	35
8. Het verschil tussen de huidige en gewenste situatie.....	36

9. Het FMVG kwaliteitsmodel	37
9.1 Kwaliteitssysteem binnen FMVG.....	37
9.2 Het FMVG kwaliteitsmodel	37
9.2.1 Strategie & Beleid	38
9.2.2 Organisatiemanagement	38
9.2.3 Procesmanagement	38
9.2.4 Prestatiemanagement	38
9.2.5 Verbetermanagement.....	39
9.3 Praktijkcasus Logistiek & Milieu	40
10. Conclusie	41
11. Aanbevelingen	44
12. Consequenties.....	46
12.1 Organisatorische consequenties	46
12.2 Organisatiestructuur en verantwoordelijkheden.....	46
10.3 Managementstijl.....	47
12.4 Communicatie	47
12.5 Financiële consequenties.....	48
12.5.1 Investerings.....	48
12.5.2 Kosten	48
12.5.3 Baten.....	49
13. Implementatie	50
14. Literatuurlijst	51

1. Inleiding

De Technische Universiteit (TU) Delft is een onderwijsinstelling voor technische universitaire studies. Om het primaire proces te ondersteunen zijn verschillende universiteitsdiensten actief binnen de TU. FMVG is binnen dit geheel één van deze diensten. FMVG maakt zich dagelijks sterk voor de levering van producten en diensten die aansluiten op de vraag van klanten vanuit de TU Delft.

De TU Delft heeft de laatste jaren de focus gelegd op het professionaliseren van de facilitaire organisatie, FMVG. Om deze professionalisering voort te zetten wil FMVG een slag slaan op het gebied van kwaliteitsmanagement. FMVG wil met name de kwaliteit van facilitaire processen beheersen en controleren en zo inzicht krijgen in de prestaties van de organisatie. Het thema kwaliteitsmanagement is binnen FMVG de laatste periode een onderbelicht onderwerp geweest. Inzicht in de kwaliteit van facilitaire processen heeft FMVG niet en van een continue beheersing en controle op de kwaliteit is geen sprake. Om meer inzicht te krijgen in dit thema en een objectieve beeld te vormen van kwaliteitsmanagement en de facilitaire organisatie was vanuit FMVG behoefte aan dit onderzoek. In het onderzoek is de focus gelegd op hoe de organisatie in staat is facilitaire processen continu te beheersen en controleren waardoor de professionalisering van FMVG voortgezet wordt.

De centrale vraag die gedurende dit onderzoek centraal staat luidt:

Op welke manier kan kwaliteitsmanagement de kwaliteit van facilitaire processen continu beheersen en controleren waardoor FMVG verder geprofessionaliseerd wordt?

Om de centrale vraag te beantwoorden zijn stapsgewijs verschillende deelvragen behandeld. Het onderzoek is zo opgebouwd dat vanuit een huidige situatie (Ist) naar een gewenste situatie (Soll) gewerkt is. Allereerst wordt het onderzoek nader toegelicht en een organisatieomschrijving gegeven. Hierna volgt het theoretisch kader wat binnen dit onderzoek de basis vormt. Aan de hand van de theorie is een beschrijving van de gewenste situatie gegeven. Vervolgens is een extern onderzoek binnen verschillende universiteiten beschreven waarna de gewenste situatie geschetst is. Aan de hand van de discrepanties tussen de Ist en Soll situatie is een model ontwikkeld en beschreven dat binnen FMVG centraal dient te staan op het gebied van kwaliteitsmanagement. De consequenties en financiële gevolgen van het model zijn aansluitend beschreven. Tot slot volgt de conclusie van dit onderzoek met de gegeven aanbevelingen voor FMVG.

2. Onderzoekverantwoording

In dit hoofdstuk worden alle onderdelen van het onderzoek nader toegelicht. Allereerst worden de aanleiding en het doel beschreven. Vervolgens wordt de centrale vraag en de deelvragen beschreven. Hierna wordt de onderzoeksmethoden per deelvraag beschreven waarbij aangegeven wordt welke vorm van onderzoek gehouden is.

2.1 Aanleiding

Binnen de facilitaire organisatie van de TU Delft is de professionalisering van de facilitaire organisatie een belangrijk thema. De afgelopen jaren heeft FMVG door verschillende beslissingen de kwaliteit van de dienstverlening tot een hoger niveau gebracht. Een voorbeeld hiervan is het verhogen van de uitbestedingsgraad van verschillende diensten binnen FMVG. Om de professionalisering te continueren wil FMVG een slag slaan op het gebied van kwaliteitsmanagement.

FMVG speelt met de vraag op welke manier het mogelijk is facilitaire processen te beheersen en de kwaliteit van de dienstverlening te waarborgen. Momenteel heeft FMVG geen beleid op het gebied van kwaliteitsmanagement. Dit heeft als gevolg dat er geen beheersing en controle op de kwaliteit van de facilitaire processen is. FMVG heeft geen duidelijkheid over de kwaliteit waaraan voldaan dient te worden en of de vastgestelde kwaliteitsnorm daadwerkelijk behaald wordt. In het verleden is binnen FMVG een kwaliteitsonderzoek aan de hand van de Six Sigma¹ strategie uitgevoerd. Uit dit onderzoek zijn enkele verbeteringen gekomen maar deze bleken niet voor een continue waarborging te zorgen. Aan de hand van dit onderzoek wil FMVG een definitieve oplossingsstrategie ontwikkelen om kwaliteitsmanagement integraal toe te passen binnen de organisatie.

Door kwaliteitsmanagement wil FMVG ervoor zorgen dat de kwaliteit van de facilitaire processen gemeten, getoetst en verbeterd kan worden. FMVG streeft naar een situatie waarin de procesinrichting leidt tot continue controle en verbetering van de kwaliteit van de facilitaire processen. De Deming-cirkel (plan - do – check - act) wordt door FMVG gezien als de basis voor kwaliteitsmanagement binnen de facilitaire organisatie. Het is een methode om op systematische wijze voortdurende kwaliteitsbeheersing- en verbetering te creëren. De Deming-cirkel kan zowel organisatie breed als voor een specifiek proces ingezet worden en vormt de leidraad voor verschillende kwaliteitsmodellen, waaronder het INK- en DMAIC model.

¹ Six Sigma is een kwaliteitsmethodiek dat FMVG op projectbasis heeft toegepast

Het proces om tot een passende toepassing van kwaliteitsmanagement te komen is complex, tijdrovend en kan op verschillende manieren benaderd worden. Door middel van een afstudeeronderzoek hoopt FMVG een advies te verkrijgen over de mogelijkheden om kwaliteitsmanagement continu en organisatie breed toe te passen.

2.2 Doel

Kwaliteitsmanagement dient FMVG een bijdrage te leveren aan een continue cyclus van beheersing en controle op facilitaire processen. Uiteindelijk dient kwaliteitsmanagement te leiden tot verdere professionalisering van de facilitaire organisatie binnen de TU Delft.

2.3 Centrale onderzoeksvraag

Op welke manier kan kwaliteitsmanagement de kwaliteit van facilitaire processen continu beheersen en controleren waardoor FMVG verder geprofessionaliseerd wordt?

2.4 Deelvragen

Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag zijn verschillende deelvragen opgesteld die gedurende het onderzoek behandeld zullen worden.

1. Hoe ziet de organisatie van FMVG in de huidige situatie eruit?
2. Op welke wijze past FMVG kwaliteitsmanagement toe in de organisatie?
3. Hoe kan FMVG theoretisch gezien facilitaire processen beheersen en controleren?
4. Hoe waarborgen vergelijkbare organisatie de kwaliteit van de facilitaire processen?
5. Hoe beheerst en controleert FMVG de kwaliteit van facilitaire processen in de gewenste situatie?
6. Wat zijn de discrepanties tussen de huidige en gewenste situatie van FMVG op het gebied van kwaliteitsmanagement?
7. Welke financiële, personele en organisatorische consequenties heeft de toepassing van kwaliteitsmanagement voor FMVG?
8. Hoe ziet het implementatietraject voor kwaliteitsmanagement binnen FMVG eruit?

2.5 Onderzoeksmethode

Het onderzoek kan getypeerd worden als een zowel beschrijvend als explorerend onderzoek. (Plooi, 2011) Door middel van een beschrijvend onderzoek wordt de huidige situatie van FMVG in kaart gebracht en het thema kwaliteitsmanagement theoretisch benaderd. Hierbij wordt gebruik gemaakt van gedrukte literatuur, online literatuur, bestaande onderzoeken, bestaande scripties, artikelen en vakbladen. De uitkomsten van het beschrijvend onderzoek zullen door middel van interview getoetst worden. Het explorerend onderzoek richt zich meer op het leggen van verbanden tussen de verzamelde theorie en de praktische toepassing hiervan binnen FMVG. Door de data te analyseren en toe te passen binnen de situatie van FMVG worden de verbanden gelegd.

2.5.1 Beschrijvend onderzoek

- Hoe ziet de organisatie van FMVG in de huidige situatie eruit?
Door middel van deskresearch en interviews is de data voor de eerste deelvraag verzameld. Met behulp van jaarverslagen en documentatie van de afdeling is een beeld geschetst van de organisatie. Door interviews met R. Dijkhoff is extra data verzameld en achterhaald of het geschetste beeld correct is.
- Op welke wijze past FMVG kwaliteitsmanagement toe in de organisatie?
Door middel van deskresearch en interviews is de data voor de eerste deelvraag verzameld. Met behulp van jaarverslagen en documentatie van de afdeling is een beeld geschetst van de organisatie. Door interviews met R. Dijkhoff, J.W. Hekman en E. Matthew is informatie verzameld over hoe kwaliteitsmanagement in de praktijk plaats vindt binnen FMVG.
- Hoe kan FMVG theoretisch gezien facilitaire processen beheersen en controleren?
Door middel van deskresearch is de data voor deze deelvraag verzameld. Bij deze deelvraag is onderzocht op welke manier, volgens de theorie, facilitaire processen beheerst kunnen worden. Hierbij is gebruik gemaakt van bedrukte literatuur, vakliteratuur en het internet. De auteur R. Emmerik komt hierbij veelvuldig aan bod doordat zijn literatuur over kwaliteitsmanagement actueel en helder is en volledig aansluit op het onderzoek.
- Hoe waarborgen vergelijkbare organisatie de kwaliteit van de facilitaire processen?
Door interviews te houden is de data voor deze deelvraag verzameld. Hiervoor is gekozen om input vanuit het werkveld te krijgen over het beheersen en controleren van facilitaire processen. Daarnaast biedt het de mogelijkheid om vanuit een andere invalshoek het thema te benaderen.

2.5.2 Explorerend onderzoek

- Hoe beheerst en controleert FMVG de kwaliteit van facilitaire processen in de gewenste situatie?
Door de reeds verzamelde informatie te analyseren is de data voor deze deelvraag verzameld. Aan de hand van deze data is een gewenste situatie geschetst.

- Wat zijn de discrepanties tussen de huidige en gewenste situatie van FMVG op het gebied van kwaliteitsmanagement?

Door de reeds verzamelde informatie te analyseren is de data voor deze deelvraag verzameld. Aan de hand van deze data zijn de discrepanties geschetst en beschreven.

2.5.3 Beschrijvend en explorerend onderzoek

- Welke financiële, personele en organisatorische consequenties heeft de toepassing van kwaliteitsmanagement voor FMVG?

Door middel van deskresearch is de data voor deze deelvraag verzameld. Allereerst is onderzocht welke consequenties er zijn. Vervolgens is aan de hand van de reeds verzamelde data onderzocht welke consequenties de gewenste situatie met zich mee brengt.

- Hoe ziet het implementatietraject voor kwaliteitsmanagement binnen FMVG eruit?

Door middel van deskresearch is de data voor deze deelvraag verzameld. Hierbij is vooral gebruik gemaakt van de theorie met betrekking tot een implementatieplan. Vervolgens is onderzocht op welke manier gewenste situatie daadwerkelijk tot stand kan komen.

3. Organisatieomschrijving

In dit hoofdstuk wordt een organisatieschets gegeven van de TU Delft en het facilitair bedrijf hiervan. Allereerst wordt een beschrijving van de TU Delft gegeven. Vervolgens wordt de focus gelegd op het facilitair bedrijf. De kernwaarden, strategie en organisatiestructuur komen hierbij aan bod. Door middel van dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de deelvraag “Hoe ziet de organisatie van FMVG in de huidige situatie eruit?”.

3.1 De TU Delft

De Technische Universiteit Delft is een onderwijsinstelling voor technische universitaire studies. De TU Delft wil een compleet en hoogwaardig spectrum aan disciplines, onderzoek en opleidingen, blijven bieden op het gebied van de ingenieurswetenschappen met instandhouding van de unieke faciliteiten. Daarmee wil de TU Delft een technische universiteit met een vooraanstaande wereldwijde reputatie blijven, die door men als *world leading* wordt gezien. De TU Delft wil een broedplaats zijn én blijven voor grensverleggende technisch-wetenschappelijke antwoorden op de grote maatschappelijke vraagstukken van deze tijd. (TU Delft, 2014)

In totaal zijn er ongeveer 4500 medewerkers in dienst binnen de TU Delft. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen wetenschappelijk personeel, studentassistenten en ondersteunend personeel. In 2012 volgde 17.530 studenten een studie aan de TU Delft. Dit betekent dat binnen de TU Delft ruim 20.000 mensen voorzien dienen te worden in hun behoefte aan faciliteiten. In bijlage 1 is een organigram van de gehele organisatie van de TU Delft te vinden.

Binnen de TU Delft zijn verschillende universiteitsdiensten (UD) actief. De UD is verantwoordelijk voor de dienstverlening aan studenten, medewerkers en andere stakeholders. De UD medewerkers werken vanuit onderstaande tien expertisegebieden mee aan de TU Delft ambitie om een universiteit van wereldniveau te zijn.

3.2 Facilitair Management & Vastgoed

De afdeling Facilitair Management & Vastgoed (FMVG) is één van de UD binnen de TU Delft. FMVG maakt zich dagelijks sterk voor de levering van producten en diensten die aansluiten op de vraag van klanten vanuit de TU Delft. FMVG wil graag excelleren op haar vakgebied en de TU Delft actief ondersteunen bij het realiseren van haar doelstellingen. Vanuit de kennis van de primaire processen binnen de TU Delft en de kennis van facilitair management en vastgoed blijft FMVG zich voortdurend ontwikkelen. FMVG streeft ernaar om voor de gehele universitaire gemeenschap een aangename studie- en werkomgeving te creëren.

Om een volledige organisatieschets van FMVG te maken is gebruik gemaakt van het DOR model (Twynstra en Gudde Kennisbank, z.j.). DOR staat voor Doelen stellen, Organiseren en Realiseren. In vergelijking tot het 7S-model van McKinsey gaat het DOR model ook in op het bestaansrecht van een organisatie. In bijlage 2 is een volledig uitwerking van het DOR model te vinden.

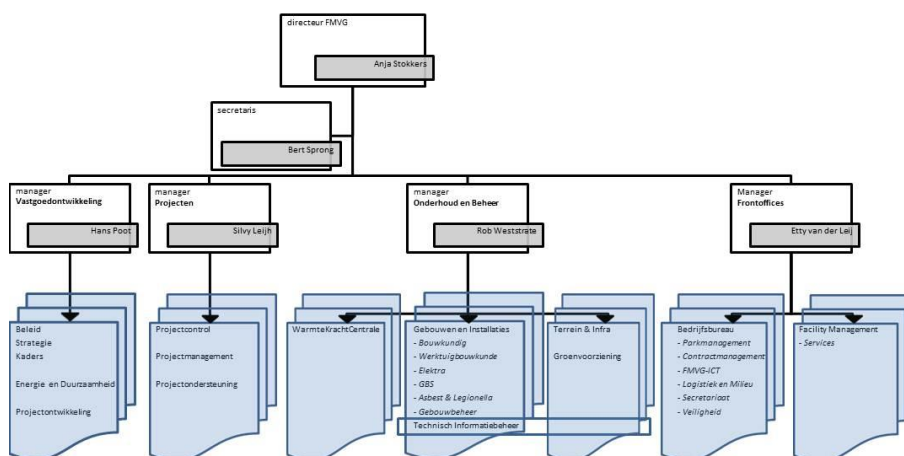
3.2.1 Strategie

De strategie van FMVG is gebaseerd op de waarde-strategieën van Treacy en Wiersema (1993). Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen operational excellence, customer intimacy en product leadership. Het is van belang om alle drie de disciplines te beheersen maar in één uit te excelleren. In het FMVG werkplan heeft de organisatie zich als doel gesteld om binnen 3 jaar “operational excellence” te bereiken. Hierbij wil FMVG de klant een product leveren met een betrouwbare kwaliteit, zonder fouten, voor een aantrekkelijke prijs. Doordat de corebusiness van de universiteit een specifieke dienst levert (product leadership) heeft de klant in sommige gevallen behoefte aan een unieke service (customer intimacy). Een betrouwbare bedrijfsvoering blijft voor FMVG echter de voorwaarde. Door de verwachtingen goed te managen en in specifieke situaties af te wijken van de standaard wordt de voldaan aan de behoeftes van de klant.

3.2.2 Organisatiestructuur

De organisatie van FMVG bestaat uit de afdelingen Vastgoedontwikkeling, Projecten, Beheer & Onderhoud en Frontoffices. Daarnaast wordt de organisatie ondersteund door een staf waar de secretaris, financiële administratie, de controlefunctie, communicatie en het bedrijfsbureau onder vallen. In figuur 1 is de organigram van FMVG weergegeven.

Figuur 1: Organigram FMVG



De organisatiestructuur van FMVG kan, volgens de organisatiestelsels van Marcus en van Dam (2005), getypeerd worden als een lijn- staforganisatie. In de praktijk heeft de organisatiestructuur ook invloeden van een matrixorganisatie. Hierbij leggen medewerkers van een bepaalde afdeling verantwoording af aan meerdere “managers” of projectleiders binnen een organisatie.

Vastgoedontwikkeling:

De afdeling Vastgoedontwikkeling is verantwoordelijk voor het huisvestingbeleid en projectontwikkeling binnen de TU Delft. De afdeling zorgt ervoor dat het huisvestingsbeleid in de volle breedte op de TU campus wordt ontwikkeld en vastgesteld en vervolgens bij de juiste operationele afdeling binnen FMVG wordt belegd. Hierdoor voert de afdeling alleen op strategisch en tactisch gebied werkzaamheden uit.

Projecten:

De afdeling Projecten draagt zorg voor het aannemen, voorbereiden, uitvoeren en opleveren van de campus en huisvestingsprojecten binnen de TU Delft. De afdeling Projecten voorziet in professionele projectmanagers, projectondersteuning, gegevens ten behoeve van financial control en accounting en periodieke rapportages op de gewenste niveaus. De afdeling wordt gevormd door de projectmanagers van de grote projecten, projectondersteuning en de projectcontroller. De werkzaamheden van de afdeling Projecten worden veelal op strategisch en tactisch niveau uitgevoerd. De operationele uitvoering ligt verspreid over uiteenlopende afdelingen.

Beheer en Onderhoud:

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

Frontoffices:

De afdeling Frontoffices houdt zich binnen de TU Delft bezig met de dienstverlening aan gebruikers en het beheer van de ruimtes binnen en buiten de gebouwen. De afdeling is verantwoordelijk voor serviceverlening en functioneel gebouw,- energie- en gebiedsbeheer. Frontoffices is opgesplitst in twee deelafdelingen: Facility Management en het Bedrijfsbureau. Onder Facility Management valt het thema Services. Het Bedrijfsbureau is verantwoordelijk voor de onderdelen parkmanagement, contractbeheer, ICT, logistiek & milieu, secretariaat en veiligheid.

3.2.3 Uitbesteding facilitaire diensten

Om de professionaliteit van FMVG te verhogen is de afgelopen jaren de keuze gemaakt om de uitbestedingsgraad te verhogen. Binnen FMVG wordt gestreefd naar een regieorganisatie waardoor de focus volledig naar het primaire proces verlegd kan worden. De transformatie naar een regieorganisatie is binnen FMVG ingezet en de diensten schoonmaak, beveiliging, catering, verhuizing en de uitvoering van het technisch beheer zijn volledig uitbesteed. Voor deze diensten zijn verschillende contracten opgesteld die de afdeling contractbeheer monitort.

3.3 Samenvatting en conclusie organisatiebeschrijving

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de deelvraag: *“Hoe ziet de organisatie van FMVG in de huidige situatie eruit?”*.

FMVG is de facilitaire en vastgoed organisatie van de TU Delft en is actief als universiteitsdienst. FMVG bestaat in totaal uit vier verschillende afdelingen: Vastgoedontwikkeling, Projecten, Beheer & Onderhoud en Frontoffices. FMVG legt de focus op het leveren van kwalitatief goede diensten en producten die aansluiten op de eisen en wensen van de klant. De organisatie wordt getypeerd als een lijn-staforganisatie maar heeft ook invloeden van een matrixorganisatie. FMVG is een organisatie in ontwikkeling en wil binnen drie jaar de status van operational excellence bereiken. Hierbij worden tevens de andere waarde-strategieën van Treacy en Wiersema meegenomen.

4. Theoretisch onderzoek

In dit hoofdstuk wordt een theoretisch onderzoek naar kwaliteitsmanagement beschreven. Allereerst wordt beschreven uit welke onderdelen kwaliteitsmanagement bestaat. Vervolgens wordt ingegaan op de kwaliteitsmodellen die ontwikkeld zijn in de loop der jaren. Afsluitend wordt aandacht besteed aan de cultuur en het draagvlak wat nodig is voor de in- en uitvoering van kwaliteitsmanagement. Door middel van dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de deelvraag “Hoe kan FMVG theoretisch gezien facilitaire processen beheersen en controleren?”.

4.1 Kwaliteitsmanagement

Kwaliteitsmanagement of kwaliteitszorg is het proces om een product of dienst te voorzien van de gewenste kwaliteit. In dit proces gaat een organisatie uit van de wensen van de klant, een hoge efficiëntie & productiviteit, een streven naar lage kosten & snelheid en flexibiliteit. Wanneer een lange termijn managementstrategie en een personeelsbeleid omtrent het proces toegevoegd wordt, ontstaat een integraal kwaliteitsmanagement. Integraal kwaliteitsmanagement bevat de onderdelen kwaliteitsbeleid, kwaliteitssysteem en kwaliteitsborging omvat. (R. Emmerik, 2012)

4.1.1 Kwaliteitsbeleid

Om kwaliteitsmanagement integraal in te voeren is de eerste stap het ontwikkelen van een kwaliteitsbeleid. In het beleid worden kwaliteitsdoelstellingen van de organisatie vastgesteld en worden de middelen bepaald om dit te bereiken. Voor een centrale, eenduidige bedrijfsvoering is het van belang dat de doelstellingen afgeleid zijn van de organisatiestrategie. Nadat de doelstellingen en middelen zijn vastgesteld dient gekeken te worden naar de acties die uitgevoerd dienen te worden. Voorbeelden hiervan zijn het voorlichten en opleiden van medewerkers, uitvoeren van controleactiviteiten en het oplossen van kwaliteitsproblemen.

4.1.2 Kwaliteitssysteem

Nadat het beleid is opgesteld komt het kwaliteitssysteem aan bod. Een kwaliteitssysteem is een organisatorische structuur van verantwoordelijkheden, procedures, processen en voorzieningen die nodig zijn voor het ten uitvoer brengen van kwaliteitsmanagement. Door het hanteren van een kwaliteitssysteem kan de kwaliteit van een product of dienst gegarandeerd worden.

Het kwaliteitssysteem kan afgeleid worden van verschillende modellen die in het verleden zijn ontwikkeld door enkele kwaliteitsgoeroes. Het kan hierbij gaan om een model op zich maar ook om een combinatie van. Organisaties gebruiken veelal een kwaliteitshandboek om alle onderdelen van het kwaliteitssysteem vast te leggen. Hierin worden alle afspraken omtrent het kwaliteitssysteem beschreven.

4.1.3 Kwaliteitsborging

De kwaliteitsborging zorgt binnen het integrale kwaliteitsmanagement voor de controle op het kwaliteitssysteem. Er is sprake van kwaliteitsborging als is aangetoond dat het kwaliteitssysteem aan de voorwaarden voldoet, als fouten snel worden gecorrigeerd en als de klant weet dat deze maatregelen genomen worden. Hierbij ligt de focus met name op doorlichting en evaluatie van de vastgestelde normen in het kwaliteitssysteem. Dit proces wordt auditing genoemd. In sommige gevallen wordt de kwaliteitsborging meegenomen binnen het kwaliteitssysteem dat gehanteerd wordt. Hierbij wordt de borging niet als een aparte stap van kwaliteitsmanagement gezien maar als een onderdeel van een kwaliteitssysteem.

4.2 Kwaliteitsmodellen

Om tot een concrete vorm van kwaliteitsmanagement te komen maken organisaties gebruik van één of meerdere kwaliteitsmodellen. De modellen zijn erop gericht om de kwaliteit van processen vast te stellen, te meten, te analyseren en te verbeteren. Elk model kent verschillende uitgangspunten en kan binnen uiteenlopende probleem- of verbetertrajecten ingezet worden. In deze paragraaf zijn kwaliteitsmodellen, die een bijdrage kunnen leveren aan de continue beheersing, controle en/of verbetering van kwaliteit binnen een organisatie, beknopt beschreven. Een uitgebreide beschrijving van elk model is in bijlage 3 te vinden.

4.2.1 Deming-cirkel

De Deming-cirkel, ontwikkeld door W.E. Deming (1993), is een regelkring om kwaliteit continu te verbeteren. De cirkel is in figuur 2 weergegeven. Het is een methode om op systematische wijze een voortdurende kwaliteitsverbetering te creëren. Binnen de cirkel worden de fases Plan, Do, Check en Act in een continue regelkring gevolgd. In de eerste fase worden processen beschreven, verantwoordelijkheden verdeeld en concrete doelen gesteld. In de do-fase worden vervolgens alle processen uitgevoerd. In de check-fase achterhaald een organisatie of de processen voldoen aan de gestelde eisen.



Figuur 2: De Deming-cirkel

Wanneer blijkt dat bepaalde doelen niet zijn behaald en de resultaten niet toereikend zijn wordt in de act-fase hierna gehandeld. Processen worden hier bijgestuurd waarna de regelkring herhaald wordt.

4.2.2 INK-managementmodel

Het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK) heeft in 1992 een model ontwikkeld dat zich richt op het in kaart brengen van de positie van de organisatie en het inventariseren van processen en het beheersen en verbeteren van de processen. Het INK-model richt zich op een schematische wijze op negen aandachtgebieden. De aandachtsgebieden zijn de onderscheiden in organisatie- en resultaatgebieden. Binnen de organisatiegebieden wordt de focus gelegd op de huidige status en toekomst van een organisatie. Resultaatgebieden richten zich op de daadwerkelijk output van de processen in een organisatie.

4.2.3 De Balanced Scorecard

De Balanced Scorecard (BSC), weergegeven in figuur 3, is een kwaliteitsmodel dat zich richt op de vertaling van de visie en strategie van een facilitaire organisatie naar meetbare financiële en niet financiële prestaties. De BSC richt zich volgens Kaplan en Norton (2005) op de volgende vier perspectieven: Financieel perspectief, Klant- en marktperspectief, Perspectief van interne bedrijfsprocessen en Perspectief van het leer- en groeiresultaat. De centrale doelstellingen van de organisatie worden vertaald naar deze vier perspectieven. Uiteindelijk dient het organisatie brede gebruik van de BSC te leiden tot het proactief sturen en verkrijgen van sturingsinformatie. In een goed geïntegreerde scorecard dienen de centrale doelstellingen van een organisatie en specifieke procesmetingen samen te hangen.



Figuur 3: De BSC

4.2.4 Six Sigma

De Six Sigma methodiek, ontwikkeld door Motorola (1986), is een wereldwijd bewezen methode met als doel het behalen van een aantoonbaar beter bedrijfsresultaat. Door middel van een statistische maat wordt aangegeven in welke mate producten of diensten voldoen aan de specificaties of verwachtingen.

Door de kwaliteit van de producten en diensten op de klant af te stemmen wordt de klanttevredenheid positief beïnvloed. Six Sigma legt hierbij op projectbasis de focus op klantgerichtheid, procesverbetering en de oplossing van specifieke kwaliteitsproblemen. Het concept van Six Sigma gaat uit van een projectmatige aanpak op basis van het DMAIC-stappenplan. DMAIC is een acroniem voor Define-Measure-Analyse-Improve-Control.

4.2.5 Lean

Lean is een verbetermethode die organisaties gebruiken om onnodige processtappen (verspillingen) te elimineren. De doelstelling van Lean is het producten van hoogwaardige producten en diensten die precies aansluiten bij de behoefte van de klant. De Lean-methode stroomt voort uit het Toyota Production System (TPS) dat tussen 1950 en 1975 binnen autofabrikant Toyota ontwikkeld is. Om verspillingen tegen te gaan hanteert Lean vijf basisstappen: Value, Valuestream, Flow, Pull en Perfection.

4.2.6 Het SERVQUAL-model

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

4.3 Kritische Prestatie Indicatoren

Binnen de kwaliteitsmodellen worden verschillende fases beschreven waarin een meting van de kwaliteit plaats vindt. Kritische Prestatie Indicatoren, kortom KPI, worden gehanteerd om deze metingen uit te voeren. Vanuit de strategische doelstellingen van een organisatie worden succesfactoren opgesteld. De succesfactoren worden meetbaar gemaakt door de KPI. De KPI zorgt ervoor dat getoetst kan worden of voldaan wordt aan de doelstellingen van een organisatie. Op het gebied van kwaliteitsmanagement zijn dit de doelstellingen die in het kwaliteitsbeleid zijn opgesteld. KPI worden tevens ingezet om als managementinformatie te gebruiken om strategische, tactische en operationele processen aan te beheersen en verbeteren. (C. Bakker & E. Meertens, 2010)

4.4 Verandermanagement

Om daadwerkelijk tot een succesvolle toepassing van kwaliteitsmanagement te komen dient een organisatie een transformatie voor de gaan. Het veranderproces dat tot de uitvoering van en kwaliteitsbeleid leidt is hierbij veelal een onderbelicht aspect. De theorie omtrent kwaliteitsmanagement legt binnen het thema verandermanagement met name de focus op het creëren van draagvlak en het wegnemen van weerstanden. De toepassing van kwaliteitsmanagement kan grote organisatorische veranderingen voor een organisatie en de medewerkers met zich mee brengen. Het is een menselijke eigenschap om vast te houden aan oude en vertrouwde routines. Een organisatie kan de weerstanden wegnemen door een cultuur en structuur te vormen waarin medewerkers zich comfortabel en gehoord voelen. De stijl van leidinggeven, organisatiestructuur en heldere communicatie staan hierbij centraal. In bijlage 4 worden deze drie aspecten nader toegelicht. (B. van Pampus, 2011)

De specifieke theorie omtrent verandermanagement toont aan dat een verandering binnen een organisatie een breder thema is. De focus hierbij ligt met name op lange termijn doelstellingen van de organisatie waarbij ook externe factoren belicht worden. Kleijn & Rorink (2005) hebben aan de hand van het INK-model een geïntegreerd model voor verandermanagement ontwikkeld. Hierbij wordt vanuit een centrale visie op de verandering, aan de hand van een interne en externe analyse, de huidige en gewenste situatie beschreven. Aan de hand van de gewenste situatie wordt een veranderstrategie en veranderinstrumenten bepaald wat leidt tot een plan van aanpak en een uiteindelijke implementatie van de verandering. De veranderingen die kwaliteitsmanagement met zich mee brengt zijn veelal gericht op de korte termijn. Het voortraject is hierbij vervuld alleen de veranderstrategie en veranderinstrumenten zijn nog niet afgestemd op de verandering. In het vervolg van bijlage 4 worden deze twee onderdelen van het verandermodel beschreven. (H. Kleijn & F. Rorink 2006)

4.5 Samenvatting en conclusie theoretisch onderzoek

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de deelvraag: *“Hoe kan FMVG theoretisch gezien facilitaire processen beheersen en controleren?”*.

Binnen kwaliteitsmanagement is het vormen van een goede basis van groot belang. Door een kwaliteitsbeleid op te stellen vanuit de strategische waarde van de organisatie ontwikkelt een facilitair bedrijf simultane visie. Vanuit het kwaliteitsbeleid kan een kwaliteitssysteem gevormd worden. Dit systeem kan per organisatie verschillen. Aan de hand van één of meerdere kwaliteitsmodellen kiest een organisatie voor een bepaalde richting op het gebied van kwaliteitsmanagement. De organisatie voor het systeem dient vervolgens gevormd te worden. Hierbij worden verantwoordelijkheden toegewezen, doelstellingen en resultaten per proces vastgelegd en de toetsing ervan bepaald. De uitvoering van het gehele plan is de volgende stap. Gedurende de uitvoering wordt het gehele proces gemonitord. Op vooraf vastgestelde evaluatiemomenten wordt het proces vervolgens aan- en bijgestuurd, dit wordt kwaliteitsborging genoemd. Sturingsinformatie vanuit de facilitaire processen is hierbij essentieel.

Om tot een succesvolle toepassing van kwaliteitsmanagement te komen dient een organisatie een veranderproces te ondergaan. De belangrijkste aspecten hierin zijn de stijl van leidinggeven, organisatiestructuur, voorbeeldgedrag en een heldere communicatie. Aan de hand van een veranderstrategie, die afgestemd is op de organisatie, kan het veranderproces in gang gezet worden.

5. De huidige situatie

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de huidige situatie van FMVG met betrekking tot het thema “kwaliteitsmanagement”. In het theoretische kader is naar voren gekomen dat kwaliteitsmanagement opgebouwd is uit drie verschillende basisprincipes: kwaliteitsbeleid, kwaliteitssystemen en kwaliteitsborging. Aan de hand van deze drie principes is de huidige situatie van FMVG met betrekking tot kwaliteitsmanagement beschreven. Door middel van dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de deelvraag “Op welke wijze past FMVG kwaliteitsmanagement toe in de organisatie?”.

5.1 Kwaliteitsbeleid

Op het gebied van kwaliteitsmanagement ligt de focus van FMVG momenteel op de transformatie naar een lerende organisatie. De organisatie is hierbij zo ingericht dat de uitvoering van processen automatisch leidt tot vernieuwing en verbetering van de organisatie. FMVG stelt de Deming-cirkel centraal. Aan de hand van deze continue cyclus worden processen gepland, uitgevoerd, gecontroleerd en verbeterd. Door de toepassing van de Deming-cirkel wil FMVG een continue beheersing en controle op de kwaliteit van facilitaire processen creëren.

Binnen FMVG is geen eenduidig, organisatie breed beleid voor kwaliteitsmanagement opgesteld. De verantwoordelijkheden voor de beheersing van de kwaliteit van facilitaire processen liggen op afdelingsniveau. Een daadwerkelijke controle op kwaliteit en een hieraan gekoppelde adequate aanpak ontbreekt in de huidige situatie. In het verleden zijn verschillende acties ondernomen om tot een centrale aanpak van kwaliteitsmanagement te komen. Doordat de acties veelal op projectbasis binnen afdelingen tot uitvoering werden gebracht heeft dit niet tot een continue beheersing en controle van kwaliteit geleid.

5.2 Kwaliteitssysteem

FMVG hanteert momenteel niet één specifiek kwaliteitssysteem om structuur te geven aan verantwoordelijkheden, procedures, processen en voorzieningen. Op afdelingsniveau voert FMVG enkele acties uit om de kwaliteit van facilitaire processen in kaart te brengen, te beheersen en om probleemsituaties met betrekking tot een kwaliteitsissue te verhelpen. De belangrijkste aspecten binnen de huidige kwaliteitsbeheersing- en controle zijn:

- Het verkrijgen van managementinformatie
- Het Performance Management System (PMS)
- De toepassing Lean

5.2.1 Het verkrijgen van managementinformatie

Naar aanleiding van een intern onderzoek van Ernst & Young is FMVG gestart met het ProMI. Dit project heeft als doel het operationaliseren van managementinformatie van kritieke facilitaire processen. Binnen de project ligt de focus op de indeling van administratieve handelingen, het verkrijgen en gebruik van managementinformatie, het beschrijven van processen en het gebruik van systemen. Om adequaat managementinformatie te hanteren heeft FMVG de koppeling gemaakt naar KPI. Aan de hand van deze managementinformatie die voortkomt vanuit de KPI kan FMVG processen aansturen en verbeteren. FMVG is momenteel bezig met het opstellen van de KPI, zowel organisatie breed als op afdelingsniveau. De KPI hangen samen met de campus strategie van de TU Delft. Er wordt onderscheid gemaakt tussen KPI op het gebied van functionaliteit, economische verantwoordelijkheid, duurzame ontwikkeling en toereikende faciliteiten . Vervolgens is per afdeling onderscheid gemaakt in verschillende toetsingsthema's waaraan de KPI gekoppeld zijn. De drie succesfactoren financiële vooruitgang, opdrachtgeverstevredenheid en gebruikerstevredenheid staan centraal, zowel organisatie breed als op afdelingsniveau.²

In bijlage 5 is een waardeboom van FMVG en de verschillende afdelingen te vinden. Hierin wordt een volledig overzicht gegeven van alle voorlopig opgestelde succesfactoren met daaraan gekoppelde KPI.

FMVG bevindt zich in een fase waarin alle processen in kaart gebracht en beschreven worden. FMVG vindt het belangrijk dat de basis voor de hantering van KPI duidelijk en correct is. Het daadwerkelijke gebruik en de invoering van KPI laat hierdoor nog op zich wachten. De organisatie voor de invoering en het gebruik van KPI heeft nog geen vaste vorm. Op strategisch en tactisch gebied wordt in verschillende samenstellingen overleg gepleegd over de toepassing van KPI binnen FMVG. De vertaling van de strategisch en tactische plannen is momenteel nog niet naar het operationele niveau gemaakt.

5.2.2 De invoering en gebruik van een PMS

Binnen FMVG is een start gemaakt met het gebruik van een performance managementsysteem, PMS. Het PMS weergeeft op strategisch, tactisch en operationeel gebied contactmomenten waarin sturingsinformatie besproken en uitgewisseld wordt tussen de verschillende organisatorische niveaus. Het PMS definieert de nodige management-routines om FMVG te kunnen beheersen.

² Informatie voortgekomen vanuit een gesprek met E. Matthew, 19-03 2014

Het PMS is opgezet op basis van de Deming-cirkel waarbij de sturingsinformatie op strategisch niveau uiteindelijk wordt teruggekoppeld in een jaarlijks overleg. FMVG hoopt hierdoor controle op processen en de kwaliteit hiervan te krijgen. Het PMS is uitgewerkt maar momenteel nog niet volledig operationeel. Dit komt met name doordat de KPI binnen FMVG niet ingevoerd zijn. Het gevolg hiervan is dat de sturingsinformatie voor beslissingen en verbeteringen niet verkregen kan worden. In bijlage 6 is een volledig overzicht van het PMS te vinden.³

5.2.3 De toepassing van Lean binnen FMVG

Vanuit minder succesvolle Six Sigma projecten is FMVG overgestapt op het incidenteel uitvoeren van Lean projecten. Hierbij ligt de focus met name op het verkorten van de doorlooptijd van processen. Op projectbasis wordt in een samenwerking van afdelingsmanagers, facilitair managers, coördinatoren en adviseurs bekeken of de doorlooptijd van een proces verkort of verbeterd kan worden. De informatie die nodig is om de doorlooptijden te bepalen worden per project achterhaald. Aan de hand van deze informatie wordt geanalyseerd waar het probleem zit en op welke manier dit verbeterd kan worden. Vervolgens worden acties uitgevoerd om daadwerkelijk tot een verbetering te komen. Het projectteam verschilt per project en wordt vanuit de afdeling bepaald.

5.3 Kwaliteitsborging

De kwaliteitsborging verloopt binnen FMVG niet op een eenduidige, vaste wijze. Net als binnen het onderdeel kwaliteitsbeleid, ligt de verantwoordelijkheid voor de borging van de kwaliteit van facilitaire processen op afdelingsniveau. Aan de hand van KPI is een start gemaakt om daadwerkelijk te kunnen sturen op kwalitatieve gegevens. Daarnaast heeft FMVG audits binnen de verschillende afdelingen geïntroduceerd.

5.3.1 Het houden van interen audits

Om de kwaliteit van facilitaire processen en medewerkers te monitoren heeft FMVG een start gemaakt met het houden van audits. Door middel van de audits wil FMVG facilitair medewerkers toetsen op effectiviteit, ontwikkeling en risicogebieden in kaart brengen. Daarnaast wil FMVG een cultuur stimuleren waarin feedback ontvangen én uitdelen normaal is. De audits bestaan uit de drie onderdelen interviews, data-analyse en observatie. De intensiviteit van de audits wordt bepaald door de criticaliteit van een proces. De intensiviteit verschilt hierbij van één maal per jaar tot eens in de vijf jaar. Momenteel is binnen één proces een volledig audit proces afgerond. Door het gebrek aan data, vaardigheden en de benodigde cultuurverandering zijn de audits nog niet over de gehele organisatie uitgevoerd.

³ Informatie voortgekomen vanuit een gesprek met J.W. Hekman, 19-02 2014

5.4 Samenvatting en conclusie huidige situatie

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de deelvraag: *“Op welke wijze past FMVG kwaliteitsmanagement toe in de organisatie?”*.

FMVG hanteert in de huidige situatie een vorm van kwaliteitsmanagement die niet past bij de visie die uitgedragen wordt. Een organisatie breed kwaliteitsbeleid wordt niet gevoerd en van kwaliteitsborging is geen sprake. Door het ontbreken van een organisatie breed kwaliteitsbeleid ontbreekt de basis voor het daadwerkelijk managen van kwaliteit. De verantwoordelijkheden voor de beheersing van de kwaliteit van facilitaire processen liggen op afdelingsniveau. Een daadwerkelijk eindverantwoordelijke voor kwaliteitsmanagement ontbreekt binnen de afdelingen.

Met het PMS en het ProMi-project hebben binnen FMVG een begin gevormd voor een organisatie breed kwaliteitssysteem. De operationele toepassing van het PMS is tot op heden echter uitgebleven. Het ontbreken van de operationele uitvoering van KPI zorgt binnen FMVG voor het uitblijven van managementinformatie. Hierdoor komt de beheersing en controle van facilitaire processen aan de hand van het PMS in de huidige situatie niet tot zijn recht. Incidentele Lean projecten zorgen voor een procesverbetering maar een continue beheersing en controle op de kwaliteit van facilitaire processen is er niet.

Kwaliteitsborging vind binnen FMVG nauwelijks plaats. In de huidige situatie wordt vanuit problemen gestuurd op de borging van kwaliteit. Wanneer een probleem binnen een proces geconstateerd is wordt dit op afdelingsniveau of door een projectteam verholpen. Door het gebrek aan sturingsinformatie is FMVG niet in staat daadwerkelijk te sturen op prestaties en het adequaat aanpakken van dissonanties. De interne audits binnen FMVG hebben enigszins een aanzet gegeven om de kwaliteit van interne processen te borgen. Volgens de planning zijn deze echter pas in 2016 geïntegreerd binnen FMVG.

Door het veranderproces dat in gang is gezet streeft FMVG naar een situatie waarin resultaatgericht gewerkt wordt. De benodigde cultuurverandering en het draagvlak dat gecreëerd dient te worden is op operationeel niveau nog niet aanwezig. Op strategisch en tactisch niveau is men bewust van de benodigde veranderingen en de noodzaak ervan.

6. Extern onderzoek

In dit hoofdstuk wordt het externe onderzoek behandeld. Binnen verschillende universiteiten zijn interviews gehouden op het gebied van kwaliteitsmanagement. Door de interviews is een beeld ontstaan over hoe kwaliteitsmanagement in de praktijk tot uitvoering komt. De focus is gelegd op de beheersing van controle van facilitaire processen. Door middel van dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de deelvraag “Hoe waarborgen vergelijkbare organisaties de kwaliteit van de facilitaire processen?”.

6.1 Kwaliteitsmanagement binnen vergelijkbare organisaties

Hieronder wordt per universiteit een korte toelichting gegeven op de manier waarop kwaliteit beheerst, gecontroleerd en verbeterd wordt. De keuze voor de universiteiten is gemaakt om een goed beeld te krijgen over hoe kwaliteitsmanagement binnen een vergelijkbare organisatie toegepast is. In bijlage 10 is de vragenlijst te vinden die centraal heeft gestaan bij elk interview. In bijlage 11 is per universiteit een uitgebreide samenvatting te vinden van de uitkomsten van de interviews.

6.1.1 Erasmus Universiteit Rotterdam

Binnen het Erasmus Facilitair Bedrijf (EFB) wordt vanuit een centraal kwaliteitsbeleid gewerkt waarbij de klant centraal staat. Door middel van inkoopmanagement en contractmanagement wordt prestatiegericht gestuurd op de kwaliteit van de (uitbestede) facilitaire diensten. Vanuit de BSC geeft het EFB op operationeel, tactische en strategisch niveau sturing aan de facilitaire processen. Kwaliteitsborging wordt gecreëerd door het houden van zowel interne als externe audits. Daarnaast wordt sturing vanuit de analyse van KPI gegeven.

6.1.2 Universiteit Leiden

Het Universitair Facilitair Bedrijf (UFB) binnen de Universiteit Leiden werkt vanuit een vraag gestuurde organisatie. Binnen het UFB wordt geen kwaliteitsbeleid en kwaliteitssysteem gehanteerd. Kwaliteitsmanagement wordt per business unit op een specifieke wijze uitgevoerd. Contractmanagement en SLA dragen zorg voor de afstemming van de kwaliteit van de producten en diensten op de vraag van de interne klant. Facilitaire processen worden per business unit door Facilitair Cluster Managers beheerst, gecontroleerd en verbeterd. Interne kwaliteitsinspecteurs en externe audits zorgen daarnaast voor de borging van kwaliteit binnen specifieke processen.

6.1.3 Universiteit Utrecht

Het Facilitair Service Centrum (FSC) werkt vanuit zeven kernwaarde op het gebied van kwaliteitsmanagement. De NEN-EN-ISO 9001:2008 norm en de NEN-EN-ISO 14001 norm staat centraal binnen de organisatie. Vanuit deze norm wordt op systematische wijze facilitaire processen beheerst, gecontroleerd en verbeterd. Hierbij is de Deming-cirkel toegepast, die volledig centraal staat binnen de organisatie. Auditing biedt binnen het FSC centrale zorg voor de beheersing en borging van de kwaliteit van facilitaire processen. Naast de audits wordt via klanttevredenheidsonderzoeken en een kwaliteitsdashboard, waarin Topdesk als FMIS fungeert, managementinformatie verzameld om sturing en verbetering te geven aan facilitaire processen.

6.1.4 Vrij Universiteit Amsterdam

Kwaliteitsmanagement is binnen de Facilitaire Campus Organisatie (FCO) in ontwikkeling. Het doel van de FCO is om een centraal kwaliteitsbeleid te ontwikkelen en inzichtelijkheid van facilitaire processen te krijgen. Vanuit hieruit wil de FCO sturing geven aan kwaliteit van facilitaire processen. In de huidige situatie ontbreekt een kwaliteitssysteem en wordt door middel van accountmanagement de kwaliteit van de producten en diensten afgestemd op de klant. Het klanttevredenheidsonderzoek (KTO) toetst periodiek of de kwaliteit hiervan daadwerkelijk aansluit op de vraag van de klant. Audits en verschillende enquêtes ondersteunen het KTO en zorgen samen voor de borging van kwaliteit binnen de FCO.

6.2 Vergelijking met FMVG

Op het gebied van kwaliteitsmanagement is FMVG nog in ontwikkeling. De benchmark wijst uit dat het verschil tussen FMVG en de andere universiteiten binnen dit thema groot is. Dit komt deels doordat kwaliteitsmanagement op verschillende manieren toegepast kan worden maar ontwikkeling en focus op kwaliteitsmanagement binnen een organisatie. De Erasmus Universiteit en Universiteit Utrecht zijn verder in de ontwikkeling naar een centrale kwaliteitsorganisatie. Hierbij is te zien dat gewerkt wordt vanuit een centrale visie en gekozen is voor een specifiek kwaliteitssysteem- of methode. De Universiteit Leiden vult kwaliteitsmanagement op een unieke wijze in. Hierbij wordt niet vanuit een beleid en systeem gewerkt maar is de kwaliteit van facilitaire processen afgestemd op de klant. Vergeleken met FMVG wijkt de visie op kwaliteitsmanagement van de Universiteit Leiden af. Dit komt met name doordat de organisaties afwijkend van elkaar ingericht zijn. De Vrije Universiteit Amsterdam wil nog een grote slag gaan slaan op het gebied van kwaliteitsmanagement. De visie op het thema komt overeen met FMVG maar de uitvoering ervan is door verschillende ontwikkelingen voorlopig achtergebleven.

6.3 Centrale aandachtspunten

Door middel van de externe interviews is een beeld ontstaan over hoe andere universiteiten de kwaliteit van facilitaire processen beheersen, controleren en verbeteren. Vanuit de interviews zijn de volgende centrale aandachtspunten voor de invulling van kwaliteitsmanagement naar voren gekomen:

- Leg de focus op de klant
- Maak facilitaire processen inzichtelijk en bepaal succesfactoren
- Werk vanuit een centrale visie op kwaliteitsmanagement
- Stel lijn-gestuurd medewerkers verantwoordelijk
- Stuur op draagvlak en gedrag bij medewerkers
- Audit om facilitaire processen te borgen en daadwerkelijk te ervaren

De aandachtspunten zijn in meerdere interviews naar voren gekomen en vormen een representatief beeld van de focus van de universiteiten op het gebied van kwaliteitsmanagement. Niet elke universiteit heeft elk aandachtspunt daadwerkelijk doorgevoerd in de organisatie. Wel hebben meerdere universiteiten de ambitie om vanuit de aandachtspunten kwaliteitsmanagement binnen de facilitaire organisatie in te richten.

6.4 Samenvatting en conclusie extern onderzoek

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de deelvraag: *“Hoe waarborgen vergelijkbare organisaties de kwaliteit van de facilitaire processen?”*.

Elke facilitaire organisatie binnen de universiteiten heeft kwaliteitsmanagement op een andere wijze ingericht. Geconcludeerd kan worden dat er geen centrale methode bestaat voor het beheersen, controleren en verbeteren van de kwaliteit van facilitaire processen. Elke organisatie dient dit op een specifieke, eigen manier te realiseren. Een duidelijk beeld over welk specifiek kwaliteitsmodel toegepast kan worden binnen FMVG of op welke vaste wijze kwaliteitsborging plaats kan vinden is er niet. Wel zijn verschillende aandachtspunten naar voren gekomen die meerdere universiteiten onderbouwen. De aandachtspunten zijn een leidende conclusie vanuit het externe onderzoek en zullen van toegevoegde waarde zijn bij het schetsen van de gewenste situatie.

7. Gewenste situatie

In dit hoofdstuk wordt de gewenste situatie van FMVG op het gebied van kwaliteitsmanagement beschreven. De focus ligt hierbij op de beheersing en controle van facilitaire processen. De basisprincipes van kwaliteitsmanagement zijn binnen dit hoofdstuk wederom terug te vinden. Door middel van dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de deelvraag “Hoe beheerst en controleert FMVG de kwaliteit van facilitaire processen in de gewenste situatie?”.

7.1 Strategie FMVG op het gebied van kwaliteitsmanagement

Uit de aanleiding van dit onderzoek blijkt dat FMVG de facilitaire organisatie verder wil professionaliseren en facilitaire processen inzichtelijk en “meetbaar” wil maken. FMVG hoopt hiermee een slag te slaan op het gebied van kwaliteitsmanagement. Een goede strategie en toetsbaar beleid ligt ten grondslag aan een functionele vorm van kwaliteitsmanagement. Uit het theoretisch onderzoek is gebleken dat een kwaliteitsbeleid de basis vormt voor kwaliteitsmanagement. Dit kwaliteitsbeleid dient afgeleid te worden van de centraal gestelde strategie van de TU Delft. De simultane visie stelt FMVG in staat kwaliteitsdoelstellingen te ontwikkelen die aansluiten bij de strategie van de TU Delft.

Extern onderzoek heeft uitgewezen dat het kwaliteitsbeleid een raamwerk moet bieden voor kwaliteitsmanagement. De specifieke uitwerking dient op afdelingsniveau gelegd te worden doordat elk afdeling specifieke facilitaire processen uitvoert en beheerst. De vraag in de daadwerkelijke toepassing is tot hoever het kwaliteitsbeleid binnen FMVG moet reiken en wanneer de specificatie naar afdelingsniveau gemaakt moet worden.

7.2 Inzichtelijkheid van facilitaire processen

In de gewenste situatie heeft FMVG overzicht en inzicht over alle facilitaire processen binnen de organisatie. Dit houdt niet alleen in dat de processen zijn beschreven. Uit meerdere interviews blijkt dat inzichtelijkheid in processen en de waarde van de processtappen voor de klant invloed hebben op de afstemming van kwaliteit. Zonder het inzicht in eigen processen kan niet gestuurd worden op beheersing en controle. Door het overzicht en inzicht over de facilitaire processen kan FMVG bepalen wat de succesfactoren van de organisatie en processen zijn. Dit wordt in paragraaf 7.3.2 nader toegelicht. Vanuit de succesfactoren kunnen vervolgens de facilitaire processen, per afdeling of organisatie breed, gemanaged worden.

7.3 Het ontwikkelen van een kwaliteitssysteem

FMVG streeft naar een situatie waarbij sprake is van een continue beheersing en controle op facilitaire processen. Uit het theoretisch onderzoek is gebleken dat een kwaliteitssysteem systematisch de beheersing en controle van kwaliteit tot stand brengt. Om de daadwerkelijke controle op de kwaliteit uit te voeren heeft FMVG behoefte aan strategische, tactische en operationele managementinformatie.

7.3.1 Kwaliteitssysteem

Een kwaliteitssysteem is binnen een kwaliteitsmanagement een centraal gesteld organisatiesysteem voor de beheersing, controle en verbetering van kwaliteit. Uit het extern onderzoek komt naar voren dat organisaties verschillende eisen stellen voor het gebruik van een kwaliteitssysteem. Niet elke organisatie hanteert daadwerkelijk een systeem terwijl dit binnen elke organisatie wel het streven is. Uit het theoretisch onderzoek blijkt dat een kwaliteitssysteem afgeleid wordt van één of meerdere kwaliteitsmodellen. Om een kwaliteitsmodel te selecteren dat centraal staat binnen een kwaliteitssysteem zijn, voor de gewenste situatie binnen FMVG, verschillende toetsingscriteria benoemd.

Vanuit FMVG zijn verschillende eisen gesteld om een kwaliteitsmodel toe te passen binnen een kwaliteitssysteem. Het model dient een continue beheersing, controle en verbetering van kwaliteit met zich mee brengen. Daarnaast dient het model zowel organisatie breed als binnen specifieke processen ingezet te kunnen worden. Vanuit theoretisch oogpunt zijn de basisprincipes van kwaliteit, die gedurende het onderzoek centraal staan, van belang. Het model dient strategische aspecten belichten, de basis kunnen vormen voor een kwaliteitssysteem en kwaliteitsborging tot stand kunnen brengen. Uit het extern onderzoek is naar voren gekomen dat organisaties een kwaliteitsmodel hanteren dat klant- en procesgericht is. De “zachte” kant van kwaliteitsmanagement (draagvlak, cultuurverandering en managementstijl) is volgens de universiteiten tevens een belangrijk toetsingscriteria.

In de gewenste situatie vormt het kwaliteitsmodel dat de meeste raakvlakken heeft met de toetsingscriteria de basis voor een kwaliteitssysteem binnen FMVG. In hoofdstuk 4.3. zijn de kwaliteitsmodellen beschreven die hiervoor in aanmerking komen. De mogelijkheid bestaat dat verschillende invloeden vanuit kwaliteitsmodellen elkaar aanvullen.

7.3.2 Managementinformatie

Uit hoofdstuk 4.4 en meerdere interviews blijkt dat management- of sturingsinformatie binnen het kwaliteitssysteem essentieel is om facilitaire processen te kunnen beheersen en controleren. De belangrijkste toetsingsaspecten binnen een proces worden in de gewenste situatie door FMVG vertaald in succesfactoren. De succesfactoren zijn centrale aandachtsgebieden, FMVG breed of op afdelingsniveau, waaraan één of meerdere KPI gekoppeld zijn. Uit de huidige situatie blijkt dat FMVG op strategisch en tactisch niveau een start heeft gemaakt met het opstellen en doorvoeren van de KPI. Het ProMi-project heeft in de gewenste situatie de vertaalslag naar operationeel niveau gemaakt. Hierbij heeft FMVG processen beschreven en inzichtelijk gemaakt, succesfactoren en KPI bepaald en de normen vastgesteld.

De managementinformatie wordt in de gewenste situatie vanuit verschillende informatiesystemen op strategisch, tactische en operationeel niveau binnen FMVG achterhaald. De informatiesystemen zijn hierbij afgestemd te worden op de facilitaire processen binnen FMVG. Op periodiek vastgestelde toetsingsmomenten wordt de managementinformatie achterhaald om de processen te beheersen en controleren. Hierbij wordt geanalyseerd of de resultaten overeenkomen met de vooraf opgestelde norm. In het onderstaande tabel wordt een voorbeeld gegeven op welke manier management informatie gebruikt kan worden.

Perspectief	Succesfactor	KPI	Norm	Bron	Frequentie
Proces	Doorlooptijd	Doorlooptijd post	3 dagen	Steekproef	Kwartaal

7.4. Kwaliteitsborging

In de gewenste situatie vindt kwaliteitsborging op twee manieren plaats. Enerzijds wordt vanuit de vergaarde managementinformatie sturing gegeven en verbeteringen aangebracht. Anderzijds zorgen periodieke audits voor een specifieke kwaliteitsborging binnen processen en op het kwaliteitssysteem.

Vanuit de managementinformatie die vanuit de KPI naar voren is gekomen kan FMVG de kwaliteit van facilitaire processen sturen en verbeteren. Wanneer het resultaat binnen een bepaald proces niet overeenkomt met de vooraf vastgestelde norm dient een proces vanuit tactisch niveau gestuurd te worden. Doordat de KPI een deel van een succesfactor afbakt kan FMVG adequaat sturing en verbetering binnen een proces aanbrengen.

Auditing biedt FMVG de mogelijkheid om het kwaliteitssysteem en facilitaire processen door te lichten en te verbeteren aan de hand van de vastgestelde normen. In hoofdstuk 5.3.1. is naar voren gekomen dat FMVG reeds een raamwerk voor het houden van audits gemaakt heeft. In de gewenste situatie houdt FMVG periodiek audits om de kwaliteit van facilitaire processen te borgen. Uit het theoretisch onderzoek en zowel interne als externe interviews blijkt dat auditing binnen het kader kwaliteitsborging zich te dient te focussen op:

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

In het geval dat de analyse van managementinformatie of een audit discrepantie binnen een proces aanduidt dient FMVG hieraan sturing te geven en een verbetertraject in gang te zetten. Op deze kwaliteitsverbetering wordt in hoofdstuk 9.2.5. specifiek op in gegaan.

7.5 Verandermanagement

Om tot een succesvolle toepassing van kwaliteitsmanagement te komen dient aandacht besteed te worden aan het veranderproces wat tot de daadwerkelijke uitvoering leidt. Uit theoretisch onderzoek blijkt dat de focus vooral op de een adequaat management, duidelijke organisatiestructuur en een helder communicatie dient te liggen. Uit de interviews met universiteiten komt naar voren dat de acceptatie voor de verandering en het informeren en “meenemen” van medewerkers essentieel is. Een top-down invoering van kwaliteitsmanagement werkt in de praktijk niet en het streven moet een wederzijdse samenwerking zijn.

In de gewenste situatie is een heldere structuur voor de toepassing van kwaliteitsmanagement vastgesteld dat aansluit op de visie vanuit het kwaliteitsbeleid. Verantwoordelijkheden liggen in de “lijn” waardoor acceptatie en zelfsturing gecreëerd wordt. Dit thema wordt in hoofdstuk 10.2 nader toegelicht. Het tactische niveau zorgt voor de aansturing van kwaliteitsmanagement waarbij de managementstijl kwaliteitsmanagement stimuleert en de leidinggevende een organiserende en sturende rol heeft. De managementrollen beheerder en teamleider, afgeleid van Quinn, sluiten hierbij aan op de werkwijze van de manager. Door verschillende communicatiemiddelen worden medewerkers meegenomen met de verandering naar een samenwerkende kwaliteitsorganisatie. Een specifieke uitwerking hiervan zal later in het onderzoek volgen.

In de gewenste situatie is niet gekozen voor een specifieke veranderstrategie voor de implementatie en uitvoering van kwaliteitsmanagement binnen FMVG. Dit komt met name doordat verschillende professionals en de theorie van kwaliteitsmanagement geen nadruk legt op het belang hiervan. De aandachtspunten vanuit de interviews en theorie zijn wel meegenomen en vormen de basis voor de verandering.

7.6 Samenvatting en conclusie gewenste situatie

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de deelvraag: *“Hoe beheerst en controleert FMVG de kwaliteit van facilitaire processen in de gewenste situatie?”*.

In de gewenste situatie wordt kwaliteitsmanagement vanuit een centraal kwaliteitsbeleid geleid. Dit beleid is het raamwerk voor de beheersing en controle van de kwaliteit van facilitaire processen. FMVG werkt vanuit een kwaliteitssysteem dat voldoet aan de opgestelde toetsingscriteria. Het systeem dient zowel organisatie breed als binnen specifieke processen hanteerbaar zijn. Kwaliteitsborging vindt binnen de processen plaats door middel van auditing en controle vanuit managementinformatie. Wanneer verschillen hieruit voortvloeien dient een verbetertraject in gang gezet te worden om de processen te sturen en te verbeteren. Verandermanagement speelt een rol bij de succesvolle toepassing van kwaliteitsmanagement. Een heldere organisatiestructuur, adequaat management, lijngestuurde verantwoordelijkheden en diverse communicatieactiviteiten staan hierbij centraal. Uiteindelijk leidt dit tot acceptatie van medewerkers en een cultuur waarbij ontwikkeling en verbetering centraal staat.

8. Het verschil tussen de huidige en gewenste situatie

In dit hoofdstuk wordt de huidige situatie van FMVG vergeleken met de hiervoor getypeerde gewenste situatie. De discrepanties tussen de situaties worden hierbij geschetst en specifiek beschreven. Aan de hand van dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de deelvraag “Wat zijn de discrepanties tussen de huidige en gewenste situatie van FMVG op het gebied van kwaliteitsmanagement?”.

De discrepanties

Om tot een gedegen advies te komen is behoefte aan de inzichtelijkheid van de verschillen in tussen de Ist (huidige) en Soll (gewenste) situatie. In de huidige situatie is onderzocht op welke manier kwaliteitsmanagement binnen FMVG georganiseerd is. Vervolgens is een theoretisch en extern onderzoek gehouden om kennis en informatie vanuit de theorie en het werkveld te verkrijgen. Vanuit deze twee onderzoeken is een gewenste situatie geschetst voor een continue beheersing en controle van facilitaire processen binnen FMVG. Uit de gewenste situatie blijkt dat de onderstaande discrepanties met de huidige situatie te benoemen zijn:

- Van een centraal FMVG beleid naar een specifiek kwaliteitsbeleid
- Van sturing uit problemen naar sturing vanuit beleid en een kwaliteitssysteem
- Van verbetering op projectbasis naar een continu kwaliteitszorg
- Van desorganisatie naar een concrete organisatiestructuur
- Van top down sturing naar wederzijdse lijn-samenwerking

In bijlage 12 worden de discrepanties nader toegelicht.

Binnen het onderzoek is tot nu toe een brede oriëntatie gelegd op het thema kwaliteitsmanagement. Door de discrepanties te benoemen is het mogelijk om een daadwerkelijke focus op het beheersen, controleren en verbeteren van facilitaire processen binnen FMVG te leggen. Het “divergeren” heeft geleid tot een breed raamwerk waarbinnen FMVG om een specifieke benadering vraagt. In het volgende hoofdstuk zal geconvergeerd worden en naar een specifieke uitwerking voor de toepassing van kwaliteitsmanagement binnen FMVG toegewerkt worden.

9. Het FMVG kwaliteitsmodel

In dit hoofdstuk wordt beschreven op welke manier FMVG de discrepanties tussen de huidige en gewenste situatie kan overbruggen. De focus ligt op de specifieke vertaling van de gewenste situatie naar de daadwerkelijke toepassing en hantering van een vorm van kwaliteitsmanagement binnen FMVG. Aan de hand van een ontwikkeld kwaliteitsmodel wordt een toelichting op het gebruik van een kwaliteitssysteem binnen FMVG gegeven. In dit hoofdstuk wordt een aanzet gegeven voor de beantwoording van de centrale vraag binnen dit onderzoek.

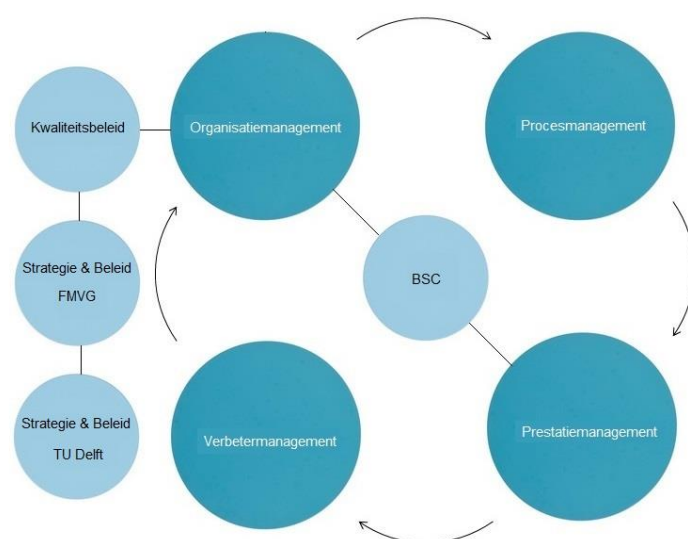
9.1 Kwaliteitssysteem binnen FMVG

Een kwaliteitsmodel vormt binnen FMVG de basis voor een kwaliteitssysteem. In bijlage 13 zijn de behandelde kwaliteitsmodellen afgezet tegen de toetsingscriteria uit de gewenste situatie. Uit de analyse blijkt dat de BSC de meeste raakvlakken heeft met de toetsingscriteria die vanuit FMVG gesteld worden aan een kwaliteitssysteem.

De BSC staat binnen het kwaliteitssysteem van FMVG centraal. FMVG zet de BSC hierbij in als informatie- en communicatietool tussen het strategisch, tactisch en operationeel niveau. De BSC is van origine geen kwaliteitssysteem. De Deming-cirkel is als centraal model toegevoegd worden om een continue regelkring tot stand te brengen. Hierdoor ontstaat een vaste, systematische wijze van beheersing en controle van facilitaire processen. De BSC vormt hierbij, in een breed perspectief, het raamwerk voor de fases Plan en Check. Daarnaast wordt de BSC als vertaalslag tussen de fases ingezet.

9.2 Het FMVG kwaliteitsmodel

Het kwaliteitsmodel dat de basis vormt voor een kwaliteitssysteem binnen FMVG is in figuur 4 weergegeven. Het model is naar aanleiding van dit onderzoek door R. van Nieuwkerk ontwikkeld. Vanuit de strategie en het beleid van de TU Delft is een kwaliteitsbeleid opgesteld dat de basis vormt voor de organisatie van kwaliteitsmanagement binnen FMVG. Vanuit deze organisatie wordt de Deming-cirkel doorlopen waarbij de BSC voor de vertaling van organisatiemanagement (plan) naar prestatie management (check) vormt.



Figuur 4: Het FMVG-kwaliteitsmodel

9.2.1 Strategie & Beleid

De linker kant van het model vormt de strategisch basis voor de sturing van kwaliteitsmanagement binnen FMVG. Vanuit de strategie en het beleid van zowel de TU Delft als FMVG wordt een kwaliteitsbeleid gevormd. De belangrijkste aspecten in dit beleid zijn:

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

De specifieke vertaling naar de uitvoering van het beleid wordt op afdelingsniveau gemaakt.

9.2.2 Organisatiemanagement

De eerste fase in het model, de plan-fase, richt zich per afdeling op het organiseren van kwaliteitsmanagement. Uit de gewenste situatie blijkt dat processen inzichtelijk dienen te zijn op beheersing en controle uit te voeren. De eerste stap is binnen de plan-fase is de facilitaire processen te beschrijven en visueel vast te leggen. Vervolgens kan op afdelingsniveau vanuit de processen de succesfactoren bepaald worden waaraan KPI gekoppeld zijn. In overleg met de klant wordt vervolgens een doel of norm opgesteld waaraan de KPI op periodieke toetsingsmomenten aan dienen te voldoen. Samen vormen deze gegevens de BSC, waarbij onderscheid tussen het klant, organisatie, proces en financieel aspect gemaakt wordt. In bijlage 14 is een voorbeeld van een BSC binnen de afdeling Logistiek & Milieu te vinden.

9.2.3 Procesmanagement

In de do-fase worden de facilitaire processen uitgevoerd en aangestuurd. De uitvoering ligt op operationeel niveau. Facilitair managers en afdelingscoördinatoren zorgen op afdelingsniveau voor een helicopterview over de processen en de aansturing ervan. De verantwoordelijken managen dat processen uit worden gevoerd zodat de KPI behaald worden en volgens de “workflow” gewerkt wordt.

9.2.4 Prestatiemanagement

Op periodieke toetsingsmomenten wordt de kwaliteit van de facilitaire processen getoetst. In het model wordt deze “check” prestatie management genoemd. Uit de gewenste situatie is naar voren gekomen dat FMVG op uiteenlopende wijze de prestatiecheck uitvoert. Organisatie breed wordt bekeken of de doelstellingen uit het kwaliteitsbeleid behaald zijn.

Op afdelingsniveau wordt achterhaald of de KPI toereikend zijn aan de gestelde norm vanuit de klant zijn. Het uitvoeren van audits en de kennis van facilitair managers en afdelingscoördinatoren geven inzicht in de uitvoering en sturing op de kwaliteit van (kritische) processen en het kwaliteitssysteem.

9.2.5 Verbetermanagement

Vanuit de inzichtelijke prestaties kan FMVG op afdelingsniveau de kwaliteit van de processen verbeteren en de afstemming op de klant optimaliseren. De uitkomsten vanuit de BSC, audits en operationele bevindingen kunnen zowel positief als negatief zijn. Binnen verbetermanagement wordt achterhaald hoe de processen optimaal afgestemd kunnen worden op de gestelde norm en zo effectief en efficiënt uitgevoerd kunnen worden. Om de kwaliteit van de processen te waarborgen en verbeteringen aan te brengen wordt binnen het model uitgegaan van vier scenario's.

- Een negatieve prestatieafwijking met lage invloed op de kwaliteit van een proces
- Een negatieve prestatieafwijking met hoge invloed op de kwaliteit van een proces
- Een positieve prestatieafwijking met lage invloed op de kwaliteit van een proces
- Een positieve prestatieafwijking met hoge invloed op de kwaliteit van een proces

De scenario's hebben verschillende gevolgen voor de toepassing van verbetermanagement. In figuur 5 zijn de scenario's tegenover de verbeteraanpak afgezet.

Hoog	Coördinatie en verbetering op Afdelingsniveau	Verbetertraject
Invloed op kwaliteit		
Laag	Geen acties	Coördinatie en verbetering op Afdelingsniveau
	Positief	Negatief
	Uitkomst prestatiecheck	

Figuur 5: Scenario's verbeteraanpak

Verbetertraject:

Een negatieve prestatiecheck met een hoge invloed op de kwaliteit van een proces impliceert een urgent probleem. Om dit probleem te verhelpen en de kwaliteit te verbeteren kan FMVG op afdelingsniveau verbetertrajecten aan gaan. Door een verbetertraject wordt de specifieke focus op het probleem gelegd en adequaat ingegrepen.

Coördinatie en verbetering op afdelingsniveau:

Binnen minder urgente probleemsituaties wordt de coördinatie voor de verbetering op afdelingsniveau belegd. Facilitair managers en afdeling coördinatoren zorgen in samenwerking voor de borging en verbetering van de kwaliteit binnen het specifieke proces.

Geen acties:

Bij een positieve prestatiecheck met een lage invloed op de kwaliteit van een proces worden geen verdere acties ondernomen. De afwijking van de norm is hierbij minimaal en wordt de volgende prestatiecheck opnieuw bekeken.

9.3 Praktijkcasus Logistiek & Milieu

Om te toepassing van het FMVG kwaliteitsmodel in de praktijk tot uiting te brengen is binnen het onderzoek gekozen om een casus te schrijven. Aan de hand van de fases organisatiemanagement, procesmanagement, prestatie management en verbetermanagement is door middel van praktijkvoorbeelden de toepassing van het FMVG kwaliteitsmodel binnen de afdeling Logistiek en Milieu uitgewerkt. In bijlage 15 is de volledige praktijkcasus te vinden. Hieronder zijn twee praktijkvoorbeelden te vinden die binnen terugkomen binnen de praktijkcasus.

Voorbeeld 1:

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

Voorbeeld 2:

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

10. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt de centrale conclusie van het gehele onderzoek getrokken. Aan de hand van verschillende deelvragen is onderzoek gedaan binnen het thema kwaliteitsmanagement. Door alle data te analyseren is een concreet beeld over op welke manier FMVG de kwaliteit van facilitaire processen continu kan beheersen en controleren. Door middel van dit hoofdstuk wordt teruggeblikt op de belangrijkste conclusies vanuit de deelvragen waarna antwoord wordt gegeven op de centrale vraag die binnen het onderzoek centraal staat.

FMVG bevindt zich momenteel in een situatie waarin de organisatie zoekende is naar een adequate toepassing van kwaliteitsmanagement. In het verleden zijn verschillende, niet samenhangende acties uitgevoerd om de kwaliteit van verschillende specifieke processen te beheersen en/of verbeteren. Een daadwerkelijk centrale aanpak, structuur en coördinatie voor kwaliteitsmanagement ontbreekt binnen FMVG. Dit komt met name doordat de kennis op het gebied van kwaliteitsmanagement deels ontbreekt en er sprake is van een gebrek aan focus binnen dit thema.

Uit het theoretisch- en praktijkonderzoek is naar voren gekomen dat de toepassing van kwaliteitsmanagement op uiteenlopende wijze tot stand gebracht kan worden. Door de uitkomsten uit de verschillende onderzoeken te vergelijken is een gewenste situatie ontwikkeld voor de beheersing en controle van de kwaliteit van facilitaire processen. De basisprincipes van kwaliteitsmanagement zijn hierbij specifiek toegepast en uitgewerkt op de situatie binnen FMVG met als leidende aandachtspunten:

- De hantering van een centraal kwaliteitsbeleid
- Een kwaliteitssysteem dat voldoet aan specifiek opgestelde criteria
- De ontwikkeling en analyse van succesfactoren en KPI
- Het belang van audits binnen kwaliteitsborging
- De toepassing van lijnmanagement
- De aandachtspunten binnen het veranderproces

Vanuit de kennis die vergaard is gedurende het onderzoek zijn de discrepanties tussen de huidige en gewenste situatie geschetst. Om de discrepanties tussen de twee situaties te overbruggen heeft FMVG behoefte aan een concrete toepassing van kwaliteitsmanagement. Aan de hand van beoordelingscriteria, opgesteld vanuit de eisen van FMVG en zowel het theoretisch- als praktijkonderzoek, is een uniek kwaliteitsmodel ontwikkeld. Dit FMVG kwaliteitsmodel is in het vorige hoofdstuk uitvoerig besproken.

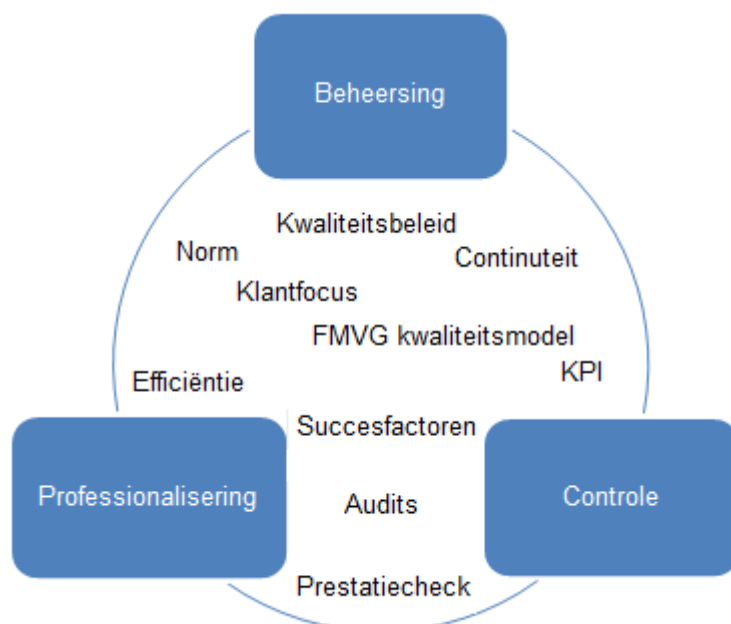
Nu de belangrijkste conclusie van de deelvragen zijn behandeld kan gekeken worden naar de beantwoording van de centrale vraag van dit onderzoek. De centrale vraag die gedurende dit onderzoek centraal heeft gestaan luidt:

Op welke manier kan kwaliteitsmanagement de kwaliteit van facilitaire processen continu beheersen en controleren waardoor FMVG verder geprofessionaliseerd wordt?

Het FMVG kwaliteitsmodel vormt de specifieke toepassing van kwaliteitsmanagement en is de leidraad voor de beantwoording van de centrale vraag. Het FMVG kwaliteitsmodel kan een blauwdruk voor de organisatie brede toepassing van kwaliteitsmanagement binnen FMVG vormen. Door de toepassing van het FMVG kwaliteitsmodel is het mogelijk om de kwaliteit van facilitaire processen continu te beheersen en controleren.

De beheersing komt tot stand doordat op één centrale wijze de kwaliteit van facilitaire processen gemanaged wordt waarbij de klant centraal staat. Uit het onderzoek is gebleken dat door middel van de BSC de kwaliteit van specifieke processen concreet bepaald, gemeten en op de klant afgestemd kan worden. De BSC kan hierbij zowel organisatie breed als binnen specifieke processen ingezet worden. Door de BSC in het FMVG kwaliteitsmodel op doorlopende wijze toe te passen ontstaat een continue beheersing van facilitaire processen.

In het onderzoek is naar voren gekomen dat door middel van periodieke prestatiechecks en audits de kwaliteit van facilitaire processen gecontroleerd kan worden. Binnen de prestatiecheck wordt aan de hand van succesfactoren en KPI achterhaald of de kwaliteit van specifieke processen voldoet aan de vooraf gestelde norm. De audits gaan in op de mogelijke efficiëntere inrichting van processen en de wijze waarop sturing wordt gegeven aan een proces en de succesfactoren. De toepassing van de prestatiecheck en audits binnen de derde fase van het FMVG kwaliteitsmodel leidt tot continuïteit van de controle.



Figuur 6: Kritische factoren conclusie

De beheersing en controle kan leiden tot kwaliteitsverbetering binnen de facilitaire processen. Het onderzoek toont aan dat dit tot stand komt door de betere afstemming van de kwaliteit van facilitaire processen op de klant en de efficiëntere inrichting van facilitaire processen. FMVG kan door middel het FMVG kwaliteitsmodel inzicht krijgen in de kwaliteit van facilitaire processen en de kwaliteit op continue wijze beheersen en controleren waardoor uiteindelijk kwaliteitsverbetering plaats kan vinden. Uiteindelijk is het door de toepassing van het model mogelijk een professionalisering van de facilitaire organisatie te realiseren.

11. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen naar aanleiding van het onderzoek gegeven. De aanbevelingen zijn concreet uit te werken aandachtspunten voor FMVG. De aandachtspunten hebben betrekking tot de daadwerkelijk toepassing en uitvoering van het FMVG kwaliteitsmodel binnen de organisatie. In het volgende hoofdstuk zullen enkele aanbevelingen specifiek behandeld worden.

1. Ontwikkel een centraal kwaliteitsbeleid

Door een centraal kwaliteitsbeleid te ontwikkelen stelt FMVG de kaders voor de toepassing van kwaliteitsmanagement vast. Het beleid dient als leidraad te fungeren waarbij de voorwaarden voor kwaliteitsmanagement vastgelegd worden. Van belang is dat de visie, doelstelling en de verantwoordelijkheden duidelijk omschreven en vastgelegd worden in het beleid. Vanuit hier kan een concrete toepassing van kwaliteitsmanagement op afdelingsniveau volgen.

2. Voer organisatie breed de BSC in

Om het FMVG kwaliteitsmodel toe te kunnen passen dient organisatie breed de BSC ingevoerd te worden. De BSC speelt binnen het model een grote rol in de beheersing en controle van de kwaliteit van facilitaire processen. ProMI heeft reeds een aanzet gegeven om succesfactoren en KPI op stellen. Door deze gegevens per proces concreet toe te passen kan FMVG op afdelingsniveau en organisatie breed de BSC ontwikkelen en toe passen.

3. Voer periodiek een prestatiecheck en audits uit

Door middel van een prestatiecheck en audits is het mogelijk te kwaliteit van de facilitaire processen binnen FMVG te controleren en borgen. De prestatiecheck kan aan de hand van de gegevens van de BSC per proces op afdelingsniveau uitgevoerd worden. De opzet die voor de audits binnen FMVG gemaakt is dient verder ontwikkeld te worden en binnen de processen toegepast te worden.

4. Stel een kwaliteitsmanager aan

Om het FMVG kwaliteitsmodel tot uitvoering te brengen heeft FMVG behoefte aan sturing. Gebleken is dat de organisatie momenteel niet de focus heeft op de toepassing van een vorm van kwaliteitsmanagement. Door een kwaliteitsmanager aan te stellen haalt FMVG kennis in huis en ontstaat een centrale verantwoordelijkheid voor de invoering en toepassing. De kwaliteitsmanager heeft hierbij de helicopterview over het gehele proces en stuurt en adviseert FMVG en de afdelingen. Door de kwaliteitsmanager tevens verantwoordelijk te stellen voor organisatie-, prestatie- en verbetermanagement worden afdelingen ontlast en kan gefocust worden op het primaire proces.

5. Stel een duidelijke organisatiestructuur voor kwaliteitsmanagement op

Een duidelijk organisatiestructuur draagt bij aan een succesvolle toepassing van het FMVG kwaliteitsmodel. Door de structuur ontstaat een vaste basis waarbinnen medewerkers acties uitvoeren met betrekking tot kwaliteitsmanagement. Inherent aan de organisatiestructuur is de verdeling van verantwoordelijkheden die aan de hand van de organisatiestructuur vorm kan krijgen. Op de organisatiestructuur, de acties met betrekking tot het kwaliteitsmodel en de te verdelen verantwoordelijkheden wordt in het volgende hoofdstuk verder op ingegaan.

6. Stuur op lijnmanagement

Door de verantwoordelijkheden in de “lijn” te leggen wordt een wederzijdse samenwerking gecreëerd op het gebied van kwaliteitsmanagement. In plaats van een top-down sturing liggen hierbij de directe verantwoordelijkheden voor de beheersing en controle van de kwaliteit van facilitaire processen dichtbij de proceseigenaar. Dit heeft als voordeel dat de kennis van de processen reeds aanwezig is en adequaat gehandeld kan worden. Daarnaast kunnen de werkzaamheden zelf leiden tot een beter inzicht in de processen en de beheersing, controle en verbetering ervan.

7. Draag zorg voor het veranderproces

Binnen het veranderproces om tot een succesvolle invoering en toepassing van het kwaliteitsmodel te komen is gebleken dat de juiste managementstijl en communicatie van belang zijn.. Voor een daadwerkelijke, concrete toepassing dienen deze punten nader uitgewerkt te worden. Hiermee wordt bedoeld op de toepassing van de managementrollen beheerder en teamleider en de communicatieactiviteiten ten behoeven van de invoering van het kwaliteitsmodel.

12. Consequenties

In dit hoofdstuk worden de consequenties voor de toepassing van FMVG kwaliteitsmodel behandeld. De acties om tot de toepassing van het kwaliteitsmodel te komen worden allereerst beschreven. Vervolgens wordt ingegaan op de organisatiestructuur en de verantwoordelijkheden. Hierna wordt ingegaan op de managementstijl binnen het traject en de communicatieactiviteiten. Aan het eind volgt de financiële paragraaf waarin de kosten en baten van het kwaliteitsmodel toegelicht worden.

12.1 Organisatorische consequenties

Het gebruik van het FMVG kwaliteitsmodel heeft verschillende organisatorische consequenties voor FMVG. De volgende acties zullen op korte en lange termijn proces, organisatie breed en op afdelingsniveau, uitgevoerd dienen te worden:

- | | |
|---|-------------|
| ▪ Opstellen centraal kwaliteitsbeleid | (eenmalig) |
| ▪ Inzichtelijk maken processen (workflow) | (eenmalig) |
| ▪ Afstemming middelen | (eenmalig) |
| ▪ Ontwikkelen van een BSC | (eenmalig) |
| ▪ Prestatiecheck | (periodiek) |
| ▪ Auditing | (periodiek) |
| ▪ Verbetermanagement | (continu) |
| ▪ Doorvoeren verbeteringen | (periodiek) |
| ▪ Bijstellen kwaliteitsbeleid | (jaarlijks) |
| ▪ Bijstellen BSC | (periodiek) |
| ▪ Bijstellen workflow | (periodiek) |
| ▪ Coördinatie kwaliteitsmanagement | (continu) |

In bijlage 16 worden de acties uitgebreid toegelicht.

12.2 Organisatiestructuur en verantwoordelijkheden

Om de acties uit te kunnen voeren heeft FMVG behoefte aan een concrete organisatiestructuur met daarbij gekoppelde verantwoordelijkheden. In de aanbevelingen is naar voren gekomen dat FMVG de verantwoordelijkheden in de “lijn” dient te beleggen. Vanuit strategisch niveau wordt hierbij top-down sturing gegeven naar het middenkader en het operationeel niveau. Bottom-up verschuift managementinformatie om deze sturing te kunnen geven.

Uiteindelijk is de onderstaande structuur en verdeling van verantwoordelijkheden opgesteld.

- **Directie en Managementteam**
Controle en vaststelling kwaliteitsbeleid
- **Afdelingshoofden en FM'ers**
Opstellen en bijstellen kwaliteitsbeleid, controle BSC
- **Afdelingscoördinatoren**
Opstellen, analyse en bijstellen BSC, verbetermanagement, controle doorvoeren verbeteringen, kwaliteitsborging
- **Medewerkers**
Uitvoeren proces, verbeteringen doorvoeren
- **Kwaliteitsmanager**
Coördinatie kwaliteitsmanagement

10.3 Managementstijl

Uit de organisatiestructuur blijkt dat de afdelingscoördinatoren en adviseur kwaliteitsmanagement een centrale rol hebben binnen het FMVG kwaliteitsmodel. Om adequaat leiding te kunnen geven aan dit geheel dient de managementstijl afgestemd te zijn op de verandering naar en toepassing van kwaliteitsmanagement. In de gewenste situatie is naar voren gekomen dat de managementrollen beheerder en teamleider aansluiten op de verandering. Uit de eerder gegeven organisatieanalyse blijkt dat de huidige managementstijl hier (nog) niet volledig aan voldoet. Om het FMVG kwaliteitsmodel in- en uit te voeren dient een gestreefd te worden naar de gewenste managementrol. Op welke manier dit mogelijk is wordt in een later stadium toegelicht.

12.4 Communicatie

In het theoretisch onderzoek, extern onderzoek en de gewenste situatie is ingegaan op het thema verandermanagement. Hierin werd gesteld dat naast een duidelijke organisatiestructuur en een aansluitende managementstijl de communicatie en informatie binnen de organisatie deel uit maakt van het veranderproces. Om dit onderdeel van de transformatie mee te nemen in het onderzoek zijn in overleg met FMVG de onderstaande communicatieacties opgesteld.

- | | |
|----------------------------|------------|
| ▪ Centrale kick-off | (eenmalig) |
| ▪ Workshops (per afdeling) | (eenmalig) |

De centrale kick-off heeft als doel de betrokken medewerkers binnen FMVG te informeren over het veranderproces. In deze kick-off worden de punten uit het kwaliteitsbeleid en de gevolgen voor de medewerkers toegelicht. Op welke manier dit plaats vindt dient FMVG nader te bepalen. In de workshops zal verder ingegaan worden op gevolgen van het FMVG kwaliteitsmodel voor de medewerkers en de hantering ervan. Per afdeling zal een adviseur op het gebied van kwaliteitsmanagement de invoering en hantering van het FMVG kwaliteitsmodel toelichten en zorgdragen voor de coördinatie ervan. Dit heeft als doel om medewerkers kennis bij te brengen en noodzaak van de verandering toe te lichten.

12.5 Financiële consequenties

De toepassing van het FMVG model brengt verschillende financiële consequenties met zich mee. Deze consequenties zijn op jaarbasis uitgedrukt in investeringen, terugkerende kosten en baten. De totale investering om het FMVG kwaliteitsmodel toe te passen bedraagt ongeveer € 300.000. De jaarlijkse terugkerende kosten zullen ongeveer € 150.000 bedragen. In bijlage 17 is een uitgebreid overzicht van de financiële consequenties te vinden.

12.5.1 Investerings

▪ Afstudeervergoeding	€ 1.200
▪ Opstellen kwaliteitsbeleid	€ 108.000
▪ Afstemming middelen	€ 9.000
▪ Inzichtelijk maken processen	€ 64.800
▪ Opstellen succesfactoren en KPI	€ 64.800
▪ Opstellen BSC	€ 32.400
▪ Workshops	€ 18.000
▪ Totaal	€ 298.200

12.5.2 Kosten

▪ Bijstellen kwaliteitsbeleid	€ 1.022
▪ Bijstellen workflow	€ 42.048
▪ Bijstellen BSC	€ 42.048
▪ Prestatiecheck	€ 31.536
▪ Audits	€ 31.536
▪ Verbetertrajecten	Variabel
▪ Kwaliteitsmanager (optioneel)	€ 54.000
▪ Totaal	€ 148.190

12.5.3 Baten

De baten voor de toepassing van het FMVG zijn niet volledig financieel uit te drukken.

Uiteindelijk profiteert FMVG van de optimalisatie van de facilitaire organisatie en de daaraan gekoppelde professionalisering. De beheersing, controle en verbetering van de kwaliteit van facilitaire processen staan binnen dit thema centraal. Door de toepassing van het FMVG model binnen de organisatie ontwikkeld FMVG inzicht in het eigen kunnen. Vanuit dit inzicht kan FMVG de verbetering van specifieke facilitaire processen tot stand brengen. Dit komt doordat de processen geoptimaliseerd worden en de betere afstemming van de kwaliteit van de producten en diensten op de vraag van de klant waardoor de klanttevredenheid verbeterd wordt. In de eerder behandeld casus zijn hiervan enkele praktijkvoorbeelden gegeven.

De toepassing van kwaliteitsmanagement leidt op ten duur tot een efficiëntere inrichting en afstemming van facilitaire processen. Op lange termijn zal dit moeten leiden tot een besparing tussen de 1 en 2% ten opzichte van het facilitaire jaarbudget van FMVG. Dit is een aanname die in samenspraak met FMVG gedaan is en staat gelijk aan gemiddeld bedrag van € 1.440.000. Door de besparing beschikt te TU Delft tot een hoger budget dat ingezet kan worden voor het primaire proces van de centrale organisatie.

13. Implementatie

In hoofdstuk 12.1 zijn verschillende acties opgesteld die kunnen leiden tot een adequate toepassing van het FMVG kwaliteitsmodel. Om de acties ten behoeve van het kwaliteitsmodel uit te kunnen voeren dient een implementatietraject aangegaan te gaan. Bij de implementatie wordt onderscheid gemaakt tussen de invoering en toepassing. De invoering is gericht op de korte termijn en de toepassing op de lange termijn uitvoering van kwaliteitsmanagement binnen FMVG. In het onderstaande schema zijn de acties gekoppeld aan de verantwoordelijken en een tijdsplan.

Actie	Wie	Wanneer
Centrale kick-off	Kwaliteitsmanager + Managementteam	sep-14
Opstellen kwaliteitsbeleid	Afdelingshoofd + FM'er	jul 14 - sep 14
Controle kwaliteitsbeleid	Directie + Managementteam	sep-14
Afstemming middelen	FM'er + Kwaliteitsmanager	jul 14 - dec 14
Inzichtelijk maken processen	Afdelingscoördinator + Kwaliteitsmanager	jul 14 - dec 14
Opstellen succesfactoren en KPI	Afdelingscoördinator + Kwaliteitsmanager	jul 14 - dec 14
Workshops	Kwaliteitsmanager	jan 15 - mrt 15
Opstellen BSC	Afdelingscoördinator + Kwaliteitsmanager	jan 15 - mrt 15
Controle BSC	Afdelingshoofd + FM'er	mrt-15
Coördinatie kwaliteitsmanagement	Afdelingscoördinator + Kwaliteitsmanager	jul 14 - mrt 15
Actie		
Start toepassing FMVG model	Allen	apr-15
Prestatiecheck	Afdelingscoördinator + Kwaliteitsmanager	elk kwartaal
Audits	Afdelingshoofd + Operationeel medewerker(s)	elk kwartaal
Verbetertraject(en)	Afdelingscoördinator + Kwaliteitsmanager	continu
Bijstellen kwaliteitsbeleid	Afdelingshoofd + FM'er	jaarlijks
Bijstellen workflow	Afdelingscoördinator + Kwaliteitsmanager	elk kwartaal
Bijstellen BSC	Afdelingscoördinator + Kwaliteitsmanager	elk kwartaal
Coördinatie kwaliteitsmanagement	Kwaliteitsmanager	continu

In bijlage 18 is het volledige implementatietraject uitgewerkt. Hierbij zijn de actie op een tijdlijn uiteen gezet.

14. Literatuurlijst

Boeken:

Ahau, C.T.B. & Diepman, F.J. (2009). Balanced Scorecard & INK-management model, 3^e druk, Apeldoorn, TNO

Bakker, C. & Meertens, E. (2010). IKZ Integrale kwaliteitszorg en verbetermanagement, 5^e druk, Groningen, Noordhoff Uitgevers b.v.

De Bruijn, J.H.A. & Mulder, J.C. (2013) Handleiding Afstudeeronderzoek, Den Haag, Haagse Hogeschool

Van Dam, N. & Marcus, J. (2009). Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management. Groningen/Houten, Noordhoff Uitgevers b.v.

Emmerik, R. (2012). Kwaliteitsmanagement, 2^e druk, Amsterdam, Pearson Benelux b.v.

Kleijn, H. & Rorink, F. (2006) Verandermanagement: Een plan van aanpak voor integrale organisatieverandering en innovatie. Amsterdam, Pearson Education Benelux

Maas, G.W.A. & Pleunis, J.W. (2002) Facility management, strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie, 3^e druk, Alphen aan den Rijn, Kluwer

Van Pampus, B. (2011). Kwaliteitsmanagement en draagvlak, Amsterdam, Boom Lemma uitgevers

Plooi, F. (2011). Onderzoek doen: Een praktische inleiding in onderzoek vaardigheden, 2^e druk, Amsterdam, Pearson Benelux b.v.

Websites:

Van der Hulst, A. (z.d.). Wat is Lean? Geraadpleegd in maart 2014 via:

<http://www.7verspillingen.nl/lean/>

van den Hout, P. (2013). SERVQUAL-model. Geraadpleegd in maart 2014 via:

<http://www.fmm.nl/topics/performance-management/achtergrond/servqual-model>

Schop, G.J. (z.d.). Managementmodellen. Geraadpleegd in maart 2014 via:

<http://www.gertjanschop.com/modellen/index.html>

Kor, R. (z.d.). Organiseren. Geraadpleegd in maart 2014 via:

<http://www.twynstraguddekennisbank.nl/KB/Kennisbank-homepage/201-Organiseren.html>

Website TU Delft. (z.d.). Geraadpleegd in februari 2014 via:

<http://www.tudelft.nl/>

Website FMVG. (z.d.). Geraadpleegd in februari 2014 via:

<http://www.fmvgtudelft.nl/>

Interne documenten:

Facility Management en Vastgoed TU Delft (2013), *Werkplan FMVG 2013 – 2015*

Facility Management en Vastgoed TU Delft (2014), *Audit opzet FMVG*

Facility Management en Vastgoed TU Delft (2014), *Performance Management System*

Facility Management en Vastgoed TU Delft (2014), *Waardeboom ProMI*