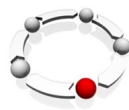




## “Kritische Proces Factor”



Adviezen over de beheersing en afstemming van  
de facilitaire processen van REAKT Facilitair

Jolanthe Helsma

# “Kritische Proces Factor”



Adviezen over de beheersing en afstemming van  
de facilitaire processen van REACT Facilitair

Jolanthe Helsma  
20045517  
12 februari 2009

Haagse Hogeschool  
Academie voor Facility Management  
Johanna Westerdijkplein 75  
2521 EN Den Haag

|                    |                                                     |
|--------------------|-----------------------------------------------------|
| Docent begeleider: | Dhr. A.T. Smit                                      |
| Medebeoordelaar:   | Mevr. Y.M. Burg                                     |
| Opdrachtgever:     | REACT Facilitair<br>Gentseweg 5-11<br>2803 PC Gouda |
| Mentor:            | Mevr. W. Hofstede                                   |

Periode van onderzoek  
September 2008 – Februari 2009

## Auteursreferaat

In dit adviesrapport worden adviezen gegeven aan **REAKT Facilitair** met betrekking tot het beheersen van de **facilitaire processen**. Hierbij wordt er voornamelijk gericht op het proces **‘gebouwenbeheer en –onderhoud’**, omdat dit het meest **kritische proces** is, doordat dit proces erg veel **ad-hoc** werk oplevert. Er wordt gekeken naar hoe er met **KWIS processen** omgegaan wordt en er worden adviezen gegeven ter verbetering van de **kwaliteit** van de procesbeheersing. Onderzocht wordt of het **FMIS** ‘WISH’ toegevoegde waarde kan bieden. De probleemstelling van dit onderzoek luidt: *Op welke manier kan REAKT Facilitair de kwaliteit van de procesbeheersing verbeteren en een optimale afstemming verwezenlijken van de facilitaire processen tussen alle 19 locaties van de REAKT Groep en REAKT Facilitair, zodat de facilitaire processen effectief en efficiënt beheerst kunnen worden?* De belangrijkste conclusie is dat **WISH**, naast **procesmanagement** in het algemeen, geïmplementeerd dient te worden om een **effectieve en efficiënte beheersing** te verwezenlijken. Hiermee zal veel tijd gewonnen worden en dus ook geld. Ook zal de **interne tevredenheid** fors stijgen, wat één van de doelen is. Daarnaast zal ook de **interne communicatie** verbeterd dienen te worden.

## Indexreferaat

Facilitair, REAKT, facilitaire processen, gebouwenbeheer en –onderhoud, kritisch proces, KWIS, ad-hoc, FMIS, effectieve en efficiënte beheersing, tevredenheid, interne communicatie, WISH, procesmanagement.

## Managementsamenvatting

REAKT Facilitair is twee jaar geleden verzelfstandigd en staat voor de taak de toegevoegde waarde van de ondersteunende diensten in relatie tot de visie en strategie van de REAKT Groep en haar negentien locaties te optimaliseren. Helaas vindt deze optimalisatie en de 'full-service' die REAKT Facilitair zegt te willen verwezenlijken nog niet plaats. Voor een gedeelte heeft dit te maken met gebrekkige interne communicatie.

REAKT Facilitair is begonnen met het werken met een Facilitair Management Informatie Systeem (FMIS), genaamd 'WISH'. Het systeem is niet geïmplementeerd, omdat er geen tijd en mankracht voor is. Er ontbreekt een systematische aanpak met betrekking tot het kritische facilitaire proces 'gebouwenbeheer en gebouwenonderhoud', vooral als het gaat om de behandeling van de KWIS (klachtenafhandeling, wensen, informatieverzoeken en storingsmeldingen) processen, waardoor er te veel ad-hoc gewerkt wordt. Deze problemen hebben geleid tot de volgende probleemstelling:

*"Op welke manier kan REAKT Facilitair de kwaliteit van de procesbeheersing verbeteren en een optimale afstemming verwezenlijken van de facilitaire processen tussen alle 19 locaties van de REAKT Groep en REAKT Facilitair, zodat de facilitaire processen effectief en efficiënt beheerst kunnen worden?"*

Om tot een antwoord te komen op de probleemstelling is in eerste instantie gebruik gemaakt van empirisch onderzoek binnen de REAKT Groep. Daarnaast is gebruik gemaakt van theoretisch onderzoek om informatie te vergaren over procesmanagement, kwaliteit, effectiviteit, efficiency en FMIS. Om data te verzamelen is gebruik gemaakt van interviews en een enquête onder de locatiemanagers van REAKT. Tevens is een vergelijkingsonderzoek bij een soortgelijke organisatie gedaan.

Uit de onderzoeken zijn belangrijke conclusies getrokken en uit de conclusie zijn aanbevelingen voortgekomen. De volgende aanbevelingen zijn gedaan aan REAKT Facilitair:

- ❖ *Implementeer procesmanagement.* Bij het beschrijven van de processen moet een goede combinatie gekozen worden tussen wat REAKT Facilitair wil, wat de locatiemanagers willen en wat mogelijk is.
- ❖ *Implementeer het WISH-systeem.* Het inzetten van een FMIS zal een waardevolle bijdrage leveren aan het afstemmen van processen binnen de organisatie. Door middel van een FMIS zijn processen gemakkelijk inzichtelijk te maken, te monitoren en te beheersen.
- ❖ *Hou een klanttevredenheidsonderzoek onder de interne klant.* Dit is een onderdeel van de gewenste integrale kwaliteitszorg.
- ❖ *Stel een communicatieplan op.* Men moet omgaan met weerstand en draagvlak creëren binnen de organisatie. Veranderingen die worden afgedwongen, hebben weinig kans van slagen.
- ❖ *Neem meer personeel aan.* Een extra medewerker kan zorgen voor de implementatie van het WISH-systeem en de implementatie van procesmanagement. Daarnaast kan een extra medewerker ook een communicatieplan opstellen en een klanttevredenheidsonderzoek doen. De medewerker dient verstand te hebben van de gebieden waarop de veranderingen zullen plaatsvinden.

De investeringen die gedaan zullen moeten worden om aan deze aanbevelingen te voldoen, zijn die in de vorm van arbeidskosten en jaarlijkse abonnementskosten van het WISH-systeem. De totale investering per jaar zal uitkomen op een bedrag van: **68.404,71**

De baten die zullen voortvloeien uit de geleverde investeringen hebben betrekking op aspecten waarmee op tactisch en strategisch niveau voordelen kunnen worden behaald, te weten:

- ❖ Medewerkertevredenheid;
- ❖ Flexibiliteit;
- ❖ Efficiency door: minder dubbel werk, minder fouten, een snellere afhandeling en minder ad-hoc werk.

De kwaliteit van het werk zal stijgen en dit zal leiden tot een besparing in de personele kosten.

## Voorwoord

Om af te studeren voor de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool moest ik op zoek naar een geschikte stageplek. Na door lichamelijke- en andere problemen een achterstand van bijna twee jaar opgelopen te hebben, bleek dit een moeilijke stap voor mij om te zetten. Met de hulp en steun van mijn tante, Annette Pronk, is het toch gelukt en ben ik terecht gekomen bij REAKT. Bedankt hiervoor!

De branche waarin REAKT zich bevindt, de geestelijke gezondheidszorg, sprak mij gelukkig aan doordat het ook nog enigszins aansluit bij mijn thuisstudie 'Sociaal Pedagogisch Werk'. Het was voor mij een logische keus af te studeren in de sociale branche, hier heb ik bij mijn eerdere stages ook bewust voor gekozen, hier ligt mijn hart.

Mijn afstudeeropdracht is in de loop van de tijd behoorlijk veranderd, het was vaak moeilijk een goede richting te geven aan mijn onderzoek, maar met behulp van mijn stagebegeleidster Wendy Hofstede en docent begeleiders André Smit en Yvonne Burg is het uiteindelijk toch gelukt. Bedankt hiervoor!

Facility Management is in mijn ogen altijd al een breed en divers vakgebied geweest, maar door mijn afstudeerstage is mijn persoonlijke definitie nog meer gegroeid. De hoeveelheid aspecten, processen, onderdelen, samenhangende factoren, enzovoort! is zo groot dat ik ontzettend veel moeite heb gehad niet een scriptie van tweehonderd pagina's te schrijven. Gelukkig is het gelukt en ik ben best een beetje trots op het feit dat ik het alsnog gedaan heb. Hiervoor moet ik natuurlijk naast bovengenoemden nog een aantal mensen bedanken:

Iedereen van REAKT Facilitair bedankt voor de behulpzaamheid en gezelligheid. Bianca, bedankt voor de goede start. Henk, bedankt voor de rondleidingen, die vond ik het leukste van de stage.

Al mijn lieve vrienden en vriendinnen bedankt dat jullie mij hebben gesteund en mij hebben bijgestaan in de moeilijke tijden tijdens deze stage, maar ook bedankt voor de afleiding die mij erdoorheen gesleept heeft.

Mienke Pronk, mijn moeder, voor het ervoor zorgen dat ik mijn studie alsnog afrond door mij regelmatig een schop onder mijn kont te geven en mij de kracht te geven om door te zetten. Haar man, Hans Werdmüller von Elgg, voor zijn wijsheid, van hem heb ik heb leren schrijven en denken op een hoger niveau. Mijn broer, Tim Helsma, die altijd in me heeft geloofd. Niet te vergeten wijlen mijn vader, Henk Helsma, die ervoor gezorgd heeft dat ik deze opleiding ben begonnen.

Tenslotte wil ik in het bijzonder Niels bedanken, mijn vriend, afgestudeerd FM'er, voor zijn kritische blik en waardevolle adviezen. Hij heeft mij door alle tegenslagen in deze periode gesleept en heeft mij de motivatie keer op keer gegeven om op dit punt te komen.

Ik kan niet afsluiten zonder te zeggen: lieve Reinier, wie had tot een maand geleden gedacht dat je mijn afstudeerborrel niet zou halen? In mijn gedachten zal je erbij zijn..

Jolanthe Helsma, februari 2009

## Inhoudsopgave

|                                                                                                          |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Inleiding</b>                                                                                         | <b>1</b>  |
| <b>Hoofdstuk 1      <i>Het onderzoek</i></b>                                                             | <b>3</b>  |
| 1.1      Oriëntatiefase                                                                                  | 3         |
| 1.2      Onderzoeks- en oplossingsfase                                                                   | 3         |
| 1.2.1      Hoe is de REAKT Groep georganiseerd?                                                          | 4         |
| 1.2.2      Hoe is REAKT Facilitair georganiseerd?                                                        | 4         |
| 1.2.3      Hoe worden in de huidige situatie de processen binnen REAKT Facilitair beheerst?              | 4         |
| 1.2.4      Hoe kritisch is het proces 'gebouwenbeheer en -onderhoud' in de huidige situatie?             | 5         |
| 1.2.5      Hoe verlopen de KWIS processen?                                                               | 5         |
| 1.2.6      Hoe kunnen processen beheerst worden binnen REAKT Facilitair?                                 | 5         |
| 1.2.7      Op welke manier kan er een kwaliteitsverbetering in het beheersen van processen plaatsvinden? | 6         |
| 1.2.8      Wat vindt de organisatie een effectieve en efficiënte beheersing van processen?               | 6         |
| 1.3      Invoeringsfase                                                                                  | 6         |
| <b>Hoofdstuk 2      <i>De organisatie</i></b>                                                            | <b>8</b>  |
| 2.1      REAKT Groep                                                                                     | 8         |
| 2.1.1      Strategische positie                                                                          | 8         |
| 2.1.2      Missie                                                                                        | 9         |
| 2.1.3      Visie                                                                                         | 9         |
| 2.1.4      Organisatiestructuur                                                                          | 9         |
| 2.2      REAKT Facilitair                                                                                | 10        |
| 2.2.1      Achtergrond                                                                                   | 10        |
| 2.2.2      Structuur                                                                                     | 11        |
| 2.2.3      Doelstelling                                                                                  | 11        |
| <b>Hoofdstuk 3      <i>Huidige situatie</i></b>                                                          | <b>13</b> |
| 3.1      Aanwezige processen                                                                             | 13        |
| 3.1.1      Schoonmaak en glasbewassing                                                                   | 13        |
| 3.1.2      Bouw en bouwbegeleiding                                                                       | 14        |
| 3.1.3      Wagenparkbeheer                                                                               | 14        |
| 3.1.4      Arbo, preventie, BHV, RI&E, en HACCP                                                          | 14        |
| 3.1.5      Contractbeheer                                                                                | 15        |
| 3.1.6      Acquisitie van werkprojecten                                                                  | 15        |
| 3.2      Gebouwenbeheer en -onderhoud                                                                    | 15        |
| 3.2.1      Het probleem                                                                                  | 16        |
| 3.2.2      Het gevolg                                                                                    | 16        |
| 3.3      WISH                                                                                            | 17        |
| <b>Hoofdstuk 4      <i>KWIS processen</i></b>                                                            | <b>19</b> |
| 4.1      KWIS                                                                                            | 19        |
| 4.1.1      Klachtenmeldingen                                                                             | 19        |
| 4.1.2      Wensen                                                                                        | 19        |
| 4.1.3      Informatieverzoeken                                                                           | 20        |
| 4.1.4      Storingsmeldingen                                                                             | 20        |
| 4.2      Interne communicatie                                                                            | 21        |
| 4.2.1      Locatiemanagers                                                                               | 21        |
| 4.2.2      REAKT Facilitair                                                                              | 21        |

|                       |                                       |           |
|-----------------------|---------------------------------------|-----------|
| 4.3                   | Vergelijkingsonderzoek                | 22        |
| 4.3.1                 | Ipse de Bruggen                       | 22        |
| <b>Hoofdstuk 5</b>    | <b>Procesbeheersing</b>               | <b>24</b> |
| 5.1                   | Procesmanagement                      | 24        |
| 5.1.1                 | Wat is procesmanagement?              | 24        |
| 5.1.2                 | Waarom procesmanagement?              | 25        |
| 5.1.3                 | Hoe procesmanagement in te voeren?    | 26        |
| 5.2                   | FMIS                                  | 27        |
| 5.2.1                 | Toegevoegde waarde                    | 27        |
| 5.2.2                 | Voordelen                             | 27        |
| 5.2.3                 | Valkuilen                             | 28        |
| <b>Hoofdstuk 6</b>    | <b>Gewenste situatie</b>              | <b>30</b> |
| 6.1                   | Wenselijke procesbeheersing           | 30        |
| 6.2                   | REAKT Facilitair en WISH              | 31        |
| 6.3                   | Communicatie en verantwoordelijkheden | 31        |
| <b>Hoofdstuk 7</b>    | <b>Conclusies en aanbevelingen</b>    | <b>33</b> |
| 7.1                   | Conclusies                            | 33        |
| 7.2                   | Aanbevelingen                         | 34        |
| <b>Hoofdstuk 8</b>    | <b>Implementatieplan</b>              | <b>37</b> |
| 8.1                   | Stappen                               | 37        |
| 8.2                   | Kosten en Baten                       | 40        |
| <b>Bronvermelding</b> |                                       | <b>41</b> |
| <b>Bijlagen</b>       |                                       | <b>44</b> |
| Bijlage 1             | Interviews                            | 46        |
| Bijlage 2             | Enquête locatiemanagers               | 49        |
| Bijlage 3             | Locaties REAKT                        | 57        |
| Bijlage 4             | Organigram REAKT Groep                | 62        |
| Bijlage 5             | Organigram REAKT Facilitair           | 63        |
| Bijlage 6             | WISH modules                          | 64        |
| Bijlage 7             | Klachten                              | 69        |
| Bijlage 8             | Wensen                                | 70        |
| Bijlage 9             | Informatieverzoeken                   | 71        |
| Bijlage 10            | Storingsmeldingen                     | 72        |
| Bijlage 11            | Verschillen                           | 73        |
| Bijlage 12            | Tevredenheid werkzaamheden            | 75        |
| Bijlage 13            | Verantwoordelijkheden                 | 76        |

## Inleiding

Dit adviesrapport is gemaakt voor en bij REAKT Facilitair. REAKT Facilitair is onderdeel van de REAKT Groep. In dit adviesrapport draait het om het managen van de processen die REAKT Facilitair biedt ter ondersteuning aan het primaire proces van de REAKT Groep. Er zullen adviezen gegeven worden over de beheersing en afstemming van de facilitaire processen en of een Facilitair Management Informatie Systeem (FMIS) daarin hulp kan bieden.

### Aanleiding:

Om dienstverlening te kunnen optimaliseren is een duidelijke identiteit en richting, wanneer het gaat om soorten dienstverlening, een noodzaak. Het moet duidelijk zijn waar klanten terecht kunnen en welke dienstverlening wordt geboden. Voor de REAKT Groep is dit een belangrijk argument geweest in het besluit om de facilitaire zaken en het projectmanagement te verzelfstandigen in de dochteronderneming REAKT Facilitair in januari van het jaar 2007. Deze B.V. staat voor de taak om de toegevoegde waarde van de ondersteunende diensten in relatie tot de visie en strategie van de REAKT Groep te optimaliseren.<sup>1</sup>

REAKT Facilitair beheerst veel secundaire processen binnen de REAKT groep en haar negentien locaties. Op dit moment worden deze processen nog niet optimaal beheerst, daarom is REAKT Facilitair begonnen met werken met een FMIS. Ze hebben hierbij gekeken naar een systeem dat veel verschillende modules omvat, zodat er veel onderdelen in ondergebracht kunnen worden. Er is vrij snel gekozen voor het werken met een FMIS en de eventuele andere opties voor het beheersen van de Facilitaire processen zijn niet onderzocht.

REAKT Facilitair heeft gekozen voor het WISH-systeem. WISH staat voor Webenabled Informatiesysteem Huisvesting. Ze kunnen dit systeem nog niet optimaal benutten en de voordelen er niet uithalen, omdat er geen tijd en mankracht is om onderzoek te doen naar de optimale benuttingsmogelijkheden van het systeem. Ze weten niet goed wat ze met het systeem wel en niet willen beheersen en hoe ze er tijd en energiewinst uit kunnen halen. Het systeem is niet geïmplementeerd. Er ontbreekt daardoor nog steeds een systematische aanpak met betrekking tot kritische facilitaire processen, vooral als het gaat om de behandeling van de KWIS (klachtenafhandeling, wensen, informatieverzoeken en storingsmeldingen) processen.

Doordat er geen sprake is van een structurele en systematische aanpak wordt er door REAKT Facilitair ad-hoc gewerkt. Dit heeft ook te maken met het feit dat door de gehele organisatie niemand precies weet wat zijn/haar verantwoordelijkheden zijn en iedereen zijn/haar probleem prioriteit vindt hebben. Men heeft hoge verwachtingen en wensen van REAKT Facilitair en deze verwachtingen worden niet verwezenlijkt. Daarnaast wordt de communicatie tussen mensen niet gehoord, waardoor niemand weet welke problemen er precies spelen, noch hoe deze problemen opgelost dienen te worden. Er ontbreekt een planning en mensen zijn niet tevreden als blijkt dat REAKT Facilitair geen prioriteit aan hun probleem geeft.

### Doel:

Het doel van dit adviesrapport is het geven van adviezen aan de directie van REAKT Facilitair met betrekking tot een effectievere en efficiëntere manier van procesbeheersing. Duidelijk gemaakt zal worden in hoeverre men tevreden is met de huidige gang van zaken. Het doel van dit adviesrapport is ook onderzoeken hoe de facilitaire beheersprocessen zo optimaal mogelijk op elkaar kunnen worden afgestemd en hoe er kwaliteitsverbetering kan plaatsvinden.

---

<sup>1</sup> Ondernemingsplan REAKT Facilitair 2008



Probleemstelling:

De centrale vraag waarop in dit adviesrapport antwoord gegeven zal gaan worden, luidt als volgt:

Op welke manier kan REAKT Facilitair de kwaliteit van de procesbeheersing verbeteren en een optimale afstemming verwezenlijken van de facilitaire processen tussen alle 19 locaties van de REAKT Groep en REAKT Facilitair, zodat de facilitaire processen effectief en efficiënt beheerst kunnen worden?

Subprobleemstellingen:

Om tot een volledig antwoord op de geformuleerde probleemstelling te komen, zijn een aantal subprobleemstellingen geformuleerd, te weten:

- o Hoe is de REAKT Groep georganiseerd?
- o Hoe is REAKT Facilitair georganiseerd?
- o Hoe worden in de huidige situatie de processen binnen REAKT Facilitair beheerst?
- o Hoe kritisch is het proces 'gebouwenbeheer en -onderhoud' in de huidige situatie?
- o Hoe verlopen de KWIS processen?
- o Hoe kunnen processen beheerst worden binnen REAKT Facilitair?
- o Op welke manier kan er een kwaliteitsverbetering in het beheersen van processen plaatsvinden?
- o Wat vindt de organisatie een effectieve en efficiënte beheersing van processen?
- o Op welke manier(en) kan een verbetering van de huidige situatie worden verwezenlijkt?

Resultaat:

Het resultaat van het onderzoek is het komen tot dit adviesrapport waarin adviezen gegeven worden aan de directie waarbij duidelijk naar voren zal komen wat er gedaan dient te worden aan de beheersing van de facilitaire processen om een kwaliteitsverbetering te verwezenlijken. Hierbij zal gekeken worden naar onder andere het WISH-systeem, het personeel, de procedures en de middelen die de organisatie nodig heeft bij het beheersen van alle negentien locaties en hoe deze processen beheersmatig optimaal op elkaar afgestemd kunnen worden, zodat er effectief en efficiënt beheerst kan worden. Ten slotte zal er een implementatieplan worden opgesteld.

Leeswijzer:

Om te komen tot de antwoorden op de subprobleemstellingen en daarmee op de probleemstelling zijn verschillende vormen van onderzoek nodig. De methoden van onderzoek die gebruikt zijn om te komen tot dit adviesrapport zijn beschreven in *hoofdstuk 1*. Vervolgens zal in *hoofdstuk 2* beschreven worden hoe de REAKT Groep georganiseerd is. Hierbij zullen de doelgroep, doelstelling, missie, visie en structuur van de REAKT Groep beschreven worden. Tevens zal in dit hoofdstuk REAKT Facilitair, haar achtergrond, structuur en doelstelling beschreven worden. In *hoofdstuk 3* zal een beeld gevormd worden van de huidige gang van zaken binnen REAKT Facilitair. Hierbij zal gekeken worden naar de verschillende processen die REAKT Facilitair beheerst. Tevens zal geanalyseerd worden wat het meest kritische facilitaire proces is en waarom. Ten slotte zal in dit hoofdstuk aandacht besteed worden aan het WISH-systeem. In *hoofdstuk 4* zal dan beschreven worden welke informatie is verkregen uit de praktijkonderzoeken. Hierbij staan de KWIS processen, de interne communicatie en een vergelijkingsonderzoek met een soortgelijke organisatie centraal. Vervolgens zal in *hoofdstuk 5* een theoretisch kader gegeven worden met betrekking tot procesmanagement en FMIS. In *hoofdstuk 6* zal daarna kort de gewenste situatie geschetst worden vanuit de ogen van REAKT Facilitair. In *hoofdstuk 7* zal daaropvolgend een conclusie getrokken worden. Tevens zullen in dit hoofdstuk aanbevelingen gedaan worden. Ten slotte zal *hoofdstuk 8* een implementatieplan bevatten, waarbij tevens de kosten en baten van de aanbevelingen in kaart gebracht worden.

## Hoofdstuk 1 Het onderzoek

Om te komen tot een onderbouwd advies voor REAKT Facilitair zijn verschillende methoden van onderzoek gedaan. In dit hoofdstuk wordt beschreven welke onderzoeksmethoden er gebruikt zijn om te komen tot een antwoord op de probleemstelling. Om structuur te geven aan de aanpak van het onderzoek is gebruik gemaakt van de fasen van Kemp en Keizer<sup>2</sup> in het onderzoekstraject. Daarbij wordt uitgegaan van drie fasen. Om te beginnen zal in paragraaf 1.1 de aanpak van het onderzoek in de *oriëntatiefase* worden beschreven. Vervolgens zal in paragraaf 1.2 de aanpak van het onderzoek in de *onderzoeks- oplossingsfase* beschreven worden. Hierbij zullen de onderzoeksmethoden per subprobleemstelling geschetst worden. Ten slotte zal in paragraaf 1.3 de aanpak van het onderzoek in de *invoeringsfase* beschreven worden.

### 1.1 Oriëntatiefase

In de oriëntatiefase heeft een brede oriëntatie plaatsgevonden, gericht op de interne en externe probleemverkenning. Hierbij is gebruik gemaakt van empirisch onderzoek:

**Empirisch onderzoek** is het verwerven van gegevens door middel van onderzoek dat we zelf verrichten aan de hand van vragen en/of observaties. Hierbij kunnen verschillende onderzoeksinstrumenten worden gehanteerd, zoals het houden van mondelinge en schriftelijke enquêtes/interviews, het verrichten van metingen en het maken van situatiet analyses.<sup>2</sup>

In deze fase dient duidelijk inzicht verkregen te worden in het probleem en in de organisatie. Daarnaast staan in deze fase de perspectieven en de interpretatie van de betrokkenen centraal. Om deze redenen zijn in de oriëntatiefase enkel kwalitatieve onderzoeksmethoden gebruikt. De gebruikte onderzoeksmethoden zijn: participerende observatie en individuele interviews.

**Participerende observatie** is om inzicht te verwerven in de manier waarop de respondenten hun leefwereld ervaren en op grond daarvan inrichten.<sup>3</sup> Door middel van observatie zal duidelijk worden hoe de processen beheerst worden binnen REAKT Facilitair en waar de knelpunten liggen. Door op verschillende dagen, op verschillende dagdelen mee te lopen met medewerkers van REAKT Facilitair is helder inzicht verkregen in de werkzaamheden en de huidige gang van zaken binnen REAKT Facilitair.

**Individuele interviews** zijn afgenomen om inzicht te krijgen in de feiten, meningen, ervaringen, gevoelens en motieven van de betrokkenen. Bij dit onderzoek is gebruik gemaakt van twee halfgestandaardiseerde interviews.<sup>4</sup> Er is een interview gehouden met de directeur van REAKT Facilitair en er is een interview gehouden met de Facility Manager. Interviews met de direct betrokkenen hebben geleid tot inzicht in de huidige situatie en een duidelijke verwoording van de organisatie, het probleem en de plaats van het probleem binnen de organisatie.

Het resultaat van de oriëntatiefase is een werkplan. Dit werkplan stuurt de activiteiten in de onderzoeks- en oplossingsfase. Tevens wordt er door het gebruik van een werkplan duidelijk hoe het doel van het project te realiseren is en via welke opeenvolgende en parallelle activiteiten. Ten slotte heeft de probleemstelling zijn definitieve vorm gekregen in de oriëntatiefase.

### 1.2 Onderzoeks- en oplossingsfase

In de onderzoeks- en oplossingsfase vindt de beantwoording van de subprobleemstellingen plaats om tot een antwoord op de probleemstelling te komen. Om inzichtelijk te maken welke methoden van onderzoek zijn gebruikt in deze fase, worden de eerdergenoemde subprobleemstellingen achtereenvolgens besproken.

<sup>2</sup> Handleiding voor de afstudeeropdracht 2004-2005: R.F. Bouter

<sup>3</sup> Methodologie en statistiek voor communicatieonderzoek: D. den Boer

<sup>4</sup> De interviews zijn te vinden in bijlage 1

### 1.2.1 Hoe is de REAKT Groep georganiseerd?

Deze subprobleemstelling heeft tot doel de REAKT Groep als organisatie in kaart te brengen. Om tot een antwoord op deze subprobleemstelling te komen, dient antwoord gegeven te worden op een aantal onderliggende vragen, namelijk:

- Hoe staat de REAKT Groep gepositioneerd ten opzichte van de omgeving?
- Wat is zijn doelstelling en de doelgroep van de REAKT Groep?
- Wat zijn de missie en visie van de REAKT Groep?

Om tot een antwoord op deze vragen te komen wordt gebruik gemaakt van deskresearch.

**Deskresearch** wordt uitgevoerd om te kijken wat er al aan bruikbare gegevens beschikbaar is over het thema of probleem. Op basis van de deskresearch wordt dan beslist wat er nog onderzocht moet worden en op welke manier dat het beste kan gebeuren.<sup>5</sup>

Er is gebruik gemaakt van de gegevens die beschikbaar zijn binnen REAKT, zoals beleidsnotities en jaarverslagen. Tevens zal er gebruikt worden gemaakt van de halfgestructureerde interviews om de structuur van de organisatie inzichtelijk te maken.

### 1.2.2 Hoe is REAKT Facilitair georganiseerd?

Deze subprobleemstelling heeft tot doel REAKT Facilitair als onderdeel van de REAKT Groep in kaart te brengen. Om tot een antwoord op deze subprobleemstelling te komen, dient antwoord gegeven te worden op een aantal onderliggende vragen, namelijk:

- Hoe is REAKT Facilitair ontstaan?
- Hoe is REAKT Facilitair gepositioneerd in de REAKT Groep?
- In welke mate ondersteunt REAKT Facilitair de REAKT Groep in haar doelstellingen?

Om tot een antwoord op deze vragen te komen, wordt gebruik gemaakt van deskresearch. De bestaande gegevens zullen komen uit de interne literatuur die binnen de REAKT Groep aanwezig is.

### 1.2.3 Hoe worden in de huidige situatie de processen binnen REAKT Facilitair beheerst?

Het doel van deze subprobleemstelling is het in kaart brengen van de facilitaire processen. Bij deze subprobleemstelling staat voornamelijk de vraag *hoe?* centraal. Voor de beantwoording van deze vraag dienen een aantal onderliggende vragen beantwoord te worden, te weten:

- Welke processen beheerst REAKT Facilitair?
- Welk(e) proces(sen) leveren problemen op?
- In hoeverre wordt er gebruik gemaakt van het aangeschafte WISH-systeem?

Om antwoord te geven op deze vragen wordt gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden. Om te beginnen zal er gebruik gemaakt worden van deskresearch. Er zal onderzocht worden welke processen beheerst worden door REAKT Facilitair. Daarnaast zal door middel van participerende observatie worden gekeken waar zich problemen voordoen. Tevens zal er gebruik gemaakt worden van halfgestructureerde interviews om duidelijk te maken hoe REAKT Facilitair naar de beheersing van de processen kijkt en in hoeverre het WISH-systeem gebruikt wordt en hulp biedt bij de beheersing van de processen. Hierbij is sprake van kwalitatief onderzoek.

<sup>5</sup> <http://www.os.amsterdam.nl/onderzoek/onderzoeksmethoden/deskresearch/40230>

#### 1.2.4 Hoe kritisch is het proces ‘gebouwenbeheer en -onderhoud’ in de huidige situatie?

Eerder in het onderzoek is aangegeven welke processen door REAKT Facilitair worden beheerst en ook hoe deze processen door REAKT Facilitair beheerst worden. Een belangrijke factor hierin is het proces ‘gebouwenbeheer en -onderhoud’. Dit proces lijkt niet goed te lopen. Bij het beantwoorden van deze subprobleemstelling zal gebruik worden gemaakt van observaties, op die manier kan gekeken worden naar hoe men met dit proces omgaat. Naast observatie zal er bij het beantwoorden van deze subprobleemstelling gebruik gemaakt worden van de halfgestructureerde interviews en een enquête<sup>6</sup>:

Een *enquête* is een soort interview. Het verschil ertussen is echter dat door middel van een interview personen specifiek benaderd worden en bij het houden van een enquête kan gelijksoortige informatie verkregen worden van een (groot) aantal personen. Het kan hierbij zowel om feiten als om meningen gaan.<sup>7</sup>

Er is een enquête gehouden onder de locatiemanagers van de REAKT Groep. Hierin zijn vooral de KWIS (klachten, wensen, informatieverzoeken en storingsmeldingen) processen met betrekking tot het proces ‘gebouwenbeheer en -onderhoud’ aan bod gekomen. Naast de KWIS processen staat ook de interne communicatie en de mening over ieders verantwoordelijkheden centraal in de enquête. Er kan worden afgelezen in hoeverre de locatiemanagers tevreden zijn over de diensten die REAKT Facilitair levert.

#### 1.2.5 Hoe verlopen de KWIS- processen?

Voor de beantwoording van deze subprobleemstelling zal onderzoek worden gedaan in de vorm van observatie. Omdat KWIS processen door middel van communicatie overgebracht worden, zal bij het beantwoorden van deze subprobleemstelling ook gekeken gaan worden naar de interne communicatie. In de vorm van kwantitatief onderzoek zal voor de beantwoording van deze subprobleemstelling een enquête gehouden worden onder de locatiemanagers. De enquête zal weergeven hoe de KWIS processen in de huidige situatie verlopen. In de enquête is onderzoek gedaan naar de mening van de locatiemanagers en de mening van REAKT Facilitair over *hoe, hoe snel* en of de KWIS processen *in één keer juist* worden afgehandeld.

#### 1.2.6 Hoe kunnen processen beheerst worden binnen REAKT Facilitair?

Deze subprobleemstelling heeft tot doel het verkrijgen van inzicht in procesbeheersing. Procesmanagement staat in de beantwoording van deze subprobleemstelling centraal. Om deze subprobleemstelling te beantwoorden, dient antwoord gegeven te worden op een aantal onderliggende vragen, namelijk:

- o Wat wordt verstaan onder procesmanagement?
- o Wat is een FMIS en welke rol kan die in procesbeheersing spelen?
- o Hoe worden processen bij een soortgelijke organisatie beheerst?

Om antwoord te geven op deze vragen zal gebruik gemaakt worden van theoretisch onderzoek. Met theoretisch onderzoek kunnen de ideeën ondersteund worden die uit het empirisch onderzoek naar voren zijn gekomen. Een goedkope en makkelijke manier om informatie te verzamelen is literatuuronderzoek. In de literatuur staat veel beschreven over procesmanagement en welke rol een FMIS bij het management van processen kan spelen.

Naast theoretisch onderzoek zal gebruik worden gemaakt van een vergelijkingsonderzoek. Er zal bij een soortgelijke organisatie, te weten Ipse de Bruggen, onderzoek worden gedaan naar hun manier van procesbeheersing. Hierbij gaat het om het opdoen van ideeën die bij kunnen dragen aan een betere procesbeheersing bij REAKT Facilitair.

<sup>6</sup> De enquête is te vinden in bijlage 2

<sup>7</sup> Basisboek Methoden en Technieken: D.B. Baarda en M.P.M. De Goede

### **1.2.7 Op welke manier kan er een kwaliteitsverbetering in het beheersen van processen plaatsvinden?**

Deze subprobleemstelling heeft tot doel inzicht te verkrijgen in de toegevoegde waarde van een goede procesbeheersing. Bij de beantwoording van deze subprobleemstelling zal gebruik gemaakt worden van literatuuronderzoek. Hierbij zal onderzocht worden wat de voordelen van procesmanagement zijn en welke invloed procesmanagement heeft op de kwaliteit van de procesbeheersing.

### **1.2.8 Wat vindt de organisatie een effectieve en efficiënte beheersing van processen?**

Deze subprobleemstelling heeft tot doel het verkrijgen van inzicht in de verwachtingen en ideeën van de REAKT Groep en van REAKT Facilitair. Om deze subprobleemstelling te beantwoorden, dient antwoord gegeven te worden op een drietal onderliggende vragen, namelijk:

- Hoe duidelijk zijn ieders verantwoordelijkheden binnen de REAKT Groep?
- Hoe tevreden zijn de locatiemanagers van de REAKT Groep met REAKT Facilitair?
- Hoe zouden de REAKT Groep en REAKT Facilitair de procesbeheersing willen invullen?

Om tot een antwoord op deze vragen te komen, wordt gebruik gemaakt van zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek. Kwalitatief door middel van halfgestructureerde interviews. Hierdoor zal informatie ingewonnen worden over de blik vanuit REAKT Facilitair. Kwantitatief door middel van de enquête onder de locatiemanagers van de REAKT Groep. Hierbij zal de blik van de locatiemanagers op REAKT Facilitair duidelijk gemaakt worden en daarbij de tevredenheid van de locatiemanagers.

## **1.3 Invoeringsfase**

*Op welke manier(en) kan een verbetering van de huidige situatie worden verwezenlijkt?*

De laatste subprobleemstelling wordt beantwoord in de invoeringsfase. Deze subprobleemstelling heeft tot doel aanbevelingen geven aan REAKT. Om tot een antwoord op deze subprobleemstelling te komen wordt gebruik gemaakt van het gedane empirische en theoretische onderzoek. De adviezen worden ondersteund door financiële, personele en organisatorische consequenties.

De implementatie van veranderingen in gedrag en houding leidt vrijwel altijd tot weerstand. Daarom moet een goed implementatieplan worden opgesteld waarmee de veranderingen worden gerealiseerd en waarbij ook zo goed mogelijk met eventuele weerstanden wordt omgegaan. Iedereen in de organisatie zal het goed vinden om op een slimmere werkwijze over te gaan, maar tegelijkertijd hechten mensen ook waarde aan hun bestaande werkwijze en onderlinge relaties.

Deze subprobleemstelling zal resulteren in een implementatieplan. REAKT Facilitair zal moeten leren omgaan met veranderingen, meer dan met routinematigheid. De belangrijkste succesfactoren daarbij zijn:

- betrokkenheid;
- concreetheid;
- uitvoerbaarheid.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Handboek Verandermanagement: A. J. Cozijnsen en W.J. Vrakking

## Samenvatting

Om te komen tot een onderbouwd advies voor REAKT Facilitair zijn verschillende methoden van onderzoek gedaan. Om structuur te geven aan de aanpak van het onderzoek is gebruik gemaakt van de fasen van Kempen en Keizer in het onderzoekstraject:

➤ In de **oriëntatiefase** heeft een brede oriëntatie plaatsgevonden, gericht op de interne en externe probleemverkenning. De gebruikte onderzoeksmethoden zijn: participerende observatie en individuele interviews.

➤ In de **onderzoeks- en oplossingsfase** vindt de beantwoording van de subprobleemstellingen plaats om tot een antwoord op de probleemstelling te komen. Hierbij is gebruikt van kwalitatieve onderzoeksmethoden, te weten:

- Deskresearch;
- Halfgestructureerde interviews;
- Participerende observatie.

Tevens is er gebruik gemaakt van kwantitatief onderzoek in de vorm van een *enquête* die is gehouden onder de locatiemanagers van de REAKT Groep. De enquête geeft weer hoe de KWIS processen in de huidige situatie verlopen en hoe de interne communicatie verloopt. Ten Slotte is er een *vergelijkingsonderzoek* bij Ipse de Bruggen gedaan. Met theoretisch onderzoek zijn de ideeën ondersteund die uit het empirisch onderzoek naar voren zijn gekomen.

➤ In de **invoeringsfase** worden aanbevelingen gedaan en wordt een implementatieplan gegeven. De belangrijkste succesfactoren daarbij zijn: betrokkenheid, concreetheid en uitvoerbaarheid.

## Hoofdstuk 2 De organisatie

Om tot een antwoord te komen op de eerste subprobleemstelling: *“Hoe is de REAKT Groep georganiseerd?”* zal in dit hoofdstuk een beschrijving worden gegeven van de REAKT Groep als organisatie. De doelstelling, doelgroep, strategische positie, missie, visie en structuur van de REAKT Groep zullen worden beschreven in paragraaf 2.1. De informatie die in deze paragraaf gegeven wordt, is verkregen uit de beleidsnotitie van REAKT<sup>9</sup> en uit de halfgestructureerde interviews.

Vervolgens zal in paragraaf 2.2 een antwoord gegeven worden op de tweede subprobleemstelling: *Hoe is REAKT Facilitair georganiseerd?* Een antwoord zal voortkomen uit de beschrijving van de positie van REAKT Facilitair met daarbij de achtergrond, structuur en doelstelling van REAKT Facilitair. De informatie die gegeven wordt in deze paragraaf is verkregen uit het ondernemingsplan van REAKT Facilitair<sup>10</sup> en uit de halfgestructureerde interviews.

### 2.1 REAKT Groep

De REAKT Groep is specialist op het gebied van dagbesteding en arbeid vanaf het klinisch bed tot en met betaald werk. De REAKT Groep richt zich hierbij op mensen die in het heden of verleden te maken hebben (gehad) met psychiatrische en/of psychosociale problematiek en vanwege de beperkingen als gevolg hiervan ondersteuning nodig hebben (deelnemers). Ook wanneer er sprake is van een combinatie met verslavingsproblematiek en/of dakloosheid. De REAKT Groep richt zich nadrukkelijk op haar kernactiviteiten, dus niet op behandeling of wonen. De REAKT Groep onderstreept wel het belang van goede zorg op deze terreinen en knoopt daarom intensieve banden aan met de zorginstellingen die deze functies bieden. Het aanbod van de REAKT Groep is daarmee onderdeel van de keten van zorg, reïntegratie en welzijn voor mensen met psychiatrische en/of psychosociale problematiek.

Bij REAKT kunnen mensen met een psychiatrische en/of psychosociale problematiek op allerlei manieren actief bezig zijn. Op negentien verschillende locaties in de regio's Den Haag, Haagrand en Midden-Holland<sup>11</sup> wordt een groot aantal activiteiten georganiseerd op het gebied van vrijetijdsbesteding, educatie en werk. REAKT creëert nieuwe mogelijkheden voor haar deelnemers. In eigen beheer of in samenwerking met andere aanbieders.

#### 2.1.1 Strategische positie

De strategische positie van REAKT is op verschillende manieren bevestigd en versterkt. In januari 2004 werd het Steunpunt Dagbesteding en Arbeid GGZ opgericht. Deze brancheorganisatie voor instellingen die dagbesteding en/of arbeid leveren als zelfstandige aanbieder of als onderdeel van een geïntegreerde GGZ-instelling buigt zich over de belangen van cliënten en patiënten binnen de veranderende financiële structuur in de gezondheidszorg. Het vice-voorzitterschap, de organisatorische en financiële ondersteuning worden geleverd vanuit REAKT.

Op het gebied van dagbesteding is de REAKT Groep marktleider in de branche en de REAKT Groep wordt op het gebied van dagbesteding en arbeidsbemiddeling gecontracteerd door instellingen zoals Parnassia. Helaas blijft het echter zo dat de REAKT Groep minder hoog in prioriteit staat bij de GGZ, doordat in de geestelijke gezondheidszorg behandeling voorop wordt gesteld.

Op grotere schaal participeert REAKT in belangenbehartigende organisaties, zoals het Landelijk Steunpunt Kwartiermaken. Door middel van manifestaties en het benaderen van het reguliere bedrijfsleven als mogelijke uitstroombaan werkt REAKT aan ruimte voor haar doelgroepen in de samenleving.

<sup>9</sup> Beleidsnotitie REAKT 2006-2008

<sup>10</sup> Ondernemingsplan REAKT Facilitair, 2008

<sup>11</sup> Informatie over de verschillende locaties is te vinden in bijlage 3

### 2.1.2 Missie

De REAKT Groep is een professionele, ondernemende organisatie die mensen met psychiatrische en/of psychosociale problematiek helpt zich te ontwikkelen naar maatschappelijke participatie en onafhankelijkheid van zorg en uitkering. Dat doet ze door te activeren en te begeleiden naar werk of een andere rol in de samenleving. De REAKT Groep gaat uit van mogelijkheden, niet van beperkingen. Voor elke fase in ieders ontwikkeling is er een breed en relevant aanbod binnen de bedrijven van de Groep. Vernieuwing, betrokkenheid en ontwikkeling zijn leidend in het handelen.<sup>12</sup>

Maatschappelijke integratie van sociaal kwetsbaren kent twee aspecten. Enerzijds is er de deelnemer die door een psychiatrische achtergrond of psychosociale problemen niet of moeilijk kan voldoen aan de gangbare eisen ten aanzien van sociaal-maatschappelijk functioneren. Anderzijds is er de samenleving die ruimte zou moeten creëren voor wie buiten het gebruikelijke stramien valt. De REAKT Groep werkt vanuit beide invalshoeken.

### 2.1.3 Visie

De REAKT Groep stelt haar deelnemers centraal bij alle bestaande en nieuwe activiteiten. Deze betrokkenheid manifesteert zich onder andere bij de ontwikkeling en het (mede) vormgeven van het aanbod, maar blijkt ook uit participatie van deelnemers in overleg met zorgkantoren en bij sollicitatieprocedures.

Rehabilitatie is een systematisch onderdeel van het aanbod. De REAKT Groep faciliteert, ondersteunt en stimuleert deelnemers om hun verloren sociaal-maatschappelijke rollen opnieuw in te vullen. In die functie beweegt de REAKT Groep zich op het raakvlak tussen verwijzer en uitstrooimogelijkheden zoals begeleidde woonvormen, al dan niet beschutte werkplekken en welzijnsorganisaties. Zowel lokaal als landelijk werkt de REAKT Groep aan ruimte en begrip voor haar doelgroepen.

### 2.1.4 Organisatiestructuur

Om inzicht te krijgen in de organisatiestructuur van de REAKT Groep is het organigram van de REAKT Groep te vinden in *bijlage 4*. De REAKT Groep heeft negentien locaties waar in totaal 325 medewerkers in loondienst werken. Zestien locaties zijn ontstaan ten behoeve van vrijetijdsbesteding, educatie en werk voor mensen met een psychiatrische en/of psychosociale problematiek. Daarnaast heeft de REAKT Groep een natuurwinkel, een hotel, restaurant, café en een servicecentrum.

In de loop van de tijd zijn er ook een aantal 'labels' voortgekomen uit de REAKT Groep, te weten TRACK, RATO, VISIE en REAKT Facilitair B.V. Dit zijn onderdelen van de REAKT Groep welke zijn verzelfstandigd om tegemoet te komen aan de wensen van de interne en externe klant. TRACK en RATO zijn ondergebracht in verschillende locaties van de REAKT Groep. VISIE is ondergebracht in het servicecentrum van de REAKT Groep.

Om beter inzicht te krijgen in de organisatiestructuur van de REAKT Groep zullen de onderdelen TRACK, RATO en VISIE hieronder kort omschreven worden<sup>13</sup>. REAKT Facilitair zal in paragraaf 2.2 beschreven worden.

<sup>12</sup> [www.reaktgroep.nl/organisatie/missie.html](http://www.reaktgroep.nl/organisatie/missie.html)

<sup>13</sup> <http://www.reaktgroep.nl>



**REAKT (in het kort)**

Het aanbod van REAKT is gericht op het opbouwen van sociale contacten, het weer oppakken van verantwoordelijkheden en arbeidsmatige ontwikkeling. De programma's van REAKT hebben tot doel om deelnemers weer zelfstandig en naar tevredenheid te laten deelnemen aan het sociale en maatschappelijke verkeer. Een programma op maat, persoonlijke begeleiding en regie bij de deelnemer staan daarbij centraal.

**TRACK**

Track richt zich op reïntegratie naar werk voor mensen die door psychiatrische en/of psychosociale problematiek een afstand hebben tot de arbeidsmarkt. Het is een doelgroep met een breed scala aan ziektebeelden die elk om een eigen benadering vragen. TRACK stimuleert haar cliënten om weer de stap naar de arbeidsmarkt te maken wat hen in de gelegenheid stelt weer economisch zelfstandig te functioneren.

**RATO**

RATO is een product van TRACK. Het biedt deelnemers de mogelijkheid om tegen loonwaarde te worden gedetacheerd bij bedrijven binnen en buiten de REAKT Groep. RATO biedt deelnemers de kans een volwaardig cv op te bouwen en verlaagt onder andere de drempel voor werkgevers die wel bereid zijn om iemand een baan aan te bieden, maar die het risico op uitval willen uitbesteden. Bij RATO Kunnen deelnemers een contract voor maximaal twee jaar krijgen. RATO biedt doorstroombanen aan, hetgeen de kracht van RATO is.

**VISIE**

Via VISIE BV zetten medewerkers van de REAKT Groep hun kennis en expertise in ten behoeve van derden. Dit biedt medewerkers doorgaans een interessante verbreding van hun blik. De diensten die via VISIE worden aangeboden hebben betrekking op interim-management, PR & communicatie, financiële dienstverlening en onderzoek. Daarnaast wordt via VISIE ook het in eigen beheer ontwikkelde automatiseringssysteem voor het registreren van dagbesteding verkocht.

De cultuur van de REAKT Groep wordt gekenmerkt door de nadruk op zelfstandigheid, emancipatie en ontwikkeling als continu proces. Het ontwikkelingsgerichte karakter van de REAKT Groep komt op alle niveaus van de organisatie tot uitdrukking in de activiteiten van de Groep en haar bedrijven. Uitgangspunt is *'een leven lang ontwikkelen'*.

**2.2 REAKT Facilitair**

Het domein van de facilitaire organisatie heeft zich de laatste jaren ontwikkeld tot een professioneel vakgebied. In de loop van die ontwikkeling is de aandacht steeds meer te komen liggen op de strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie en op het scheppen van voorwaarden waaronder het primaire proces beter kan functioneren.

**2.2.1 Achtergrond**

Ook binnen de REAKT Groep is, gegeven de fysieke groei van de afgelopen jaren, het belang van een goede facilitaire organisatie toegenomen. Daarbij kwam eind 2006 de mogelijkheid om het schoonmaakbedrijf G.M. de Jong, dat een groot aantal locaties van de REAKT Groep schoonmaakt, over te nemen. Een optie die goed paste in de strategie van de REAKT Groep om meer betaalde werkplekken voor (ex-) deelnemers van REAKT en TRACK te realiseren. Het schoonmaakbedrijf is ook verantwoordelijk voor alarmopvolging. Daarnaast faciliteert het schoonmaakbedrijf ook aan derden, door middel van opdrachten uit de reguliere markt.

Om het onderscheid met de huidige labels van de REAKT Groep te bewaken, lag het voor de hand dat voor de schoonmaakwerkzaamheden en facilitaire zaken van de REAKT Groep een apart label met een eigen identiteit werd opgericht. Zo kan ook de facilitaire organisatie een passende strategie voeren en een eigen

ontwikkeling doormaken. De raad van bestuur van de REAKT Groep heeft hiervoor in januari 2007 de B.V. REAKT Facilitair opgericht. REAKT Facilitair is hiermee zelfstandig geworden. Deze B.V. staat voor de taak om de toegevoegde waarde van de volgende ondersteunende diensten in relatie tot de visie en strategie van de REAKT Groep te optimaliseren:

- o Schoonmaak en glasbewassing;
- o Gebouwenbeheer en -onderhoud;
- o Bouw en bouwbegeleiding;
- o Wagenparkbeheer;
- o Facilitaire zaken als preventie/RI&E, HACCP, BHV, contractbeheer voor energie, vuilafvoer, kantoorinrichting en –benodigdheden etc.;
- o Acquisitie ten behoeve van de werkprojecten van REAKT.

### 2.2.2 Structuur

REAKT Facilitair is een dienstverlenend bedrijf voor de REAKT Groep en andere externe bedrijven of particulieren. REAKT Facilitair is een zelfstandige dochteronderneming binnen de REAKT Groep. De aandelen zijn voor 100% in handen van de REAKT Groep en de raad van bestuur van de REAKT Groep functioneert als aandeelhouder.

Een organigram van REAKT Facilitair is te vinden in *bijlage 5*. Hierin komt naar voren dat een aantal zaken die in andere bedrijven tot de facilitaire dienst worden gerekend binnen de REAKT Groep onderdeel van het primaire proces zijn, omdat deze rechtsreeks samenhangen met het organiseren van arbeidsmatige activiteiten. Het gaat dan om receptie, catering, groenvoorziening en repro. Dit zijn binnen de REAKT Groep activiteiten die in samenwerking met deelnemers worden vormgegeven. Een tweede uitzondering betreft de middelen tele- en datacommunicatie; historisch is dit ondergebracht bij de afdeling ICT van het servicecentrum van de REAKT Groep.

De servicedesk is het centrale aanspreekpunt van REAKT Facilitair. Alle vragen, signalen en klachten met betrekking tot onderhoud, bouw, schoonmaak etc. komen binnen bij de servicedesk. Dit wordt ondersteund door een softwareprogramma waarin de locaties van REAKT zijn ingevoerd. De medewerker van de servicedesk handelt als ‘spin in het web’ de meldingen af en zorgt dat de verantwoordelijke aan de slag gaat.

### 2.2.3 Doelstelling

Doelen geven antwoord op de vraag wat de organisatie precies wil bereiken. De hoofddoelstelling van REAKT Facilitair is:

***Het leveren van full-service op het gebied van facilitair beheer, onderhoud en schoonmaak in de breedste zin van het woord.***

Daarnaast helpt REAKT Facilitair bij het realiseren van werkgelegenheid en trainings-/opleidingsplaatsen voor mensen die te maken hebben (gehad) met psychiatrische en/of psychosociale problematiek (uitstroom van REAKT en TRACK). Hiermee willen zij een optimale ondersteuning bieden aan het primaire proces van de REAKT Groep

## Samenvatting

De REAKT Groep is specialist op het gebied van dagbesteding en arbeid en richt zich hierbij op mensen die te maken hebben (gehad) met psychiatrische en/of psychosociale problematiek. De REAKT Groep faciliteert, ondersteunt en stimuleert deelnemers om hun verloren sociaal-maatschappelijke rollen opnieuw in te vullen. De cultuur van de REAKT Groep wordt gekenmerkt door de nadruk op zelfstandigheid, emancipatie en ontwikkeling als continu proces. Het ontwikkelingsgerichte karakter van de REAKT Groep komt op alle niveaus van de organisatie tot uitdrukking in de activiteiten van de Groep en haar bedrijven. Uitgangspunt is *‘een leven lang ontwikkelen’*.

De REAKT Groep heeft negentien locaties waar in totaal 325 medewerkers in loondienst werken. Zestien locaties zijn ontstaan ten behoeve van vrijetijdsbesteding, educatie en werk voor mensen met een psychiatrische en/of psychosociale problematiek. Daarnaast heeft de REAKT Groep een natuurwinkel, een hotel, restaurant, café en een servicecentrum. Tevens zijn er de loop van de tijd ook een aantal labels voortgekomen uit te REAKT Groep, te weten TRACK, RATO, VISIE en REAKT Facilitair B.V.

REAKT Facilitair is een zelfstandige dochteronderneming binnen de REAKT Groep. Deze B.V. staat voor de taak om de toegevoegde waarde van de volgende ondersteunende diensten in relatie tot de visie en strategie van de REAKT Groep te optimaliseren:

- Schoonmaak en glasbewassing;
- Gebouwenbeheer en -onderhoud;
- Bouw en bouwbegeleiding;
- Wagenparkbeheer;
- Facilitaire zaken als preventie/RI&E, HACCP, BHV, contractbeheer voor energie, vuilafvoer, kantoorinrichting en –benodigheden etc.;
- Acquisitie ten behoeve van de werkprojecten van REAKT.

De hoofddoelstelling van REAKT Facilitair is:

***Het leveren van full-service op het gebied van facilitair beheer, onderhoud en schoonmaak in de breedste zin van het woord.***

## Hoofdstuk 3 De huidige situatie

Om tot een antwoord te komen op de derde subprobleemstelling: *Hoe worden in de huidige situatie de processen binnen REAKT Facilitair beheerst?* zal er in paragraaf 3.1 een beschrijving gegeven worden van de manier waarop de facilitaire processen binnen REAKT Facilitair beheerst worden. Hierbij zal beschreven worden in hoeverre de facilitaire processen gemanaged worden en in hoeverre zij een gevaar opleveren voor de doelstellingen van de organisatie. Vervolgens zal antwoord gegeven worden op de vierde subprobleemstelling: *Hoe kritisch is het proces 'gebouwenbeheer en -onderhoud' in de huidige situatie?* Dit zal gebeuren in paragraaf 3.2. Ten slotte zal in paragraaf 3.3 uitgelegd worden wat het WISH-systeem is en op welke manier het systeem op dit moment in de organisatie gebruikt wordt.

### 3.1 Aanwezige processen

**Een proces** is een samenstel van opeenvolgende en parallelle activiteiten dat gericht is op het realiseren van een bepaald doel of resultaat.<sup>14</sup> Het doel van de processen is ondersteuning bieden aan het primaire proces. Het is daarom belangrijk dat de aanwezige processen zo optimaal mogelijk beheerst worden om het primaire proces zo goed mogelijk te laten verlopen. De processen die REAKT Facilitair beheerst zijn:

- o Schoonmaak en glasbewassing;
- o Gebouwenbeheer en -onderhoud;
- o Bouw en bouwbegeleiding;
- o Wagenparkbeheer;
- o Facilitaire zaken als preventie/RI&E, HACCP, BHV, contractbeheer voor energie, vuilafvoer, kantoorinrichting en –benodigdheden etc.;
- o Acquisitie ten behoeve van de werkprojecten van REAKT.

**Een bedrijfsproces** vormt een samenstel van *geordende activiteiten* die met behulp van een bepaalde input (personeel, diensten, goederen, informatie, etc.) een bepaald resultaat tot gevolg heeft.<sup>15</sup> Processen hebben alles met routines te maken hebben. Het proces maakt zichtbaar via welke routines het werk verloopt. De organisatie bestaat in feite uit een hoeveelheid routines die in feite met elkaar processen vormen. In procesmanagement gaat het om de bewuste keuze om de organisatie te sturen en te beheersen.<sup>16</sup> Tevens wordt getracht processen foutvrij te laten verlopen en ze goed op elkaar aan te laten sluiten. Daardoor ontstaat stabiliteit en dat betekent rust en beheersing.<sup>17</sup> Om duidelijk te maken hoe door REAKT Facilitair processen beheerst en gemanaged worden, zullen de bovengenoemde processen in onderstaande subparagrafen nader toegelicht worden. Hierbij zal worden beschreven welke taak REAKT Facilitair per proces heeft en of deze taak wel of niet soepel verloopt.

#### 3.1.1 Schoonmaak en glasbewassing

Eind 2006 is het schoonmaakbedrijf G.M. de Jong overgenomen. Hierbij zijn de schoonmaakwerkzaamheden van de REAKT Groep nu in eigen beheer. De eigenaar van het schoonmaakbedrijf is wel blijven werken als zijnde schoonmaakcoördinator voor de REAKT Groep en hij is degene die zorgt voor de inkoop van benodigde materialen. Het schoonmaakbedrijf zorgt er op de eerste plaats voor dat alle negentien locaties van de REAKT Groep schoongemaakt worden. Daarnaast biedt het schoonmaakbedrijf ook een mogelijkheid om aan derden haar diensten te leveren. De rol van REAKT Facilitair op het gebied van schoonmaak en glasbewassing ligt op het gebied van het maken van offertes. Op het moment dat de schoonmaakcoördinator een aanvraag krijgt, dient hij deze door te sturen aan REAKT Facilitair. REAKT Facilitair stelt bij deze een offerte op en stuurt deze naar de desbetreffende derde. In geval van acceptatie zal REAKT Facilitair de schoonmaakcoördinator hiervan op de hoogte stellen en hij zal deze klus klaren.

<sup>14</sup> GIL, een (re)actief proces: Kleijnen, Kleijnen & van den Broeck

<sup>15</sup> <http://www.bdo.nl/bc/Documents/Managementinformatie/isuwaotoereikend.pdf>

<sup>16</sup> Presteren met processen: D.C. Dorr

<sup>17</sup> <http://www.patagonia-bv.com/page/30/poka-yoke-procesbeheersing.html>

Daarnaast heeft REAKT Facilitair hier een taak aan het verzorgen van interne audits. Kwaliteitsborging en ISO-certificering met betrekking tot dit proces vallen ook onder de verantwoordelijkheid van REAKT Facilitair. Ten slotte maakt REAKT Facilitair de werkroosters voor de medewerkers van het schoonmaakbedrijf. Bij het proces schoonmaak en glasbewassing vallen geen directe problemen te ontdekken. Voor alle betrokken partijen is duidelijk wie waar verantwoordelijk voor is en wie wat wanneer dient te doen. Echter, vaststaande procedures of geautomatiseerde werkwijzen zou wellicht het proces kunnen versnellen.

### **3.1.2           Bouw en bouwbegeleiding**

Hierbij gaat het om de bouw en renovatie van projecten binnen eigen beheer en van projecten die vanuit derden worden verkregen. De aanvraag van een bouw- of renovatieproject komt binnen bij de directeur van REAKT Facilitair. Deze maakt een offerte op en indien deze geaccepteerd wordt, gaat een bouwteam aan de slag. In Gouda heeft het bouwteam een opslagplaats voor materialen. Indien zij kleine orders willen doen, mogen zij dit zelf doen. Grotere orders dienen via de directeur van REAKT Facilitair te gaan. REAKT heeft vaste contacten met de stroomleverancier en de loodgieter.

Op het gebied van bouw- en bouwbegeleiding vallen enkele problemen te ontdekken. Dit heeft te maken met het feit dat de directeur van REAKT Facilitair het vaak erg druk heeft en daardoor zijn verantwoordelijkheden binnen dit proces doorspeelt aan de medewerkers van REAKT Facilitair. Op het moment dat deze een opdracht dan spontaan binnen krijgen, dient dit snel afgehandeld te worden. Hierbij worden dus andere processen vooruit geschoven. Een procedure van afhandeling, maar ook een geautomatiseerde opslag van bijvoorbeeld de contracten, zowel als standaardisatie vinden bij dit proces niet plaats.

### **3.1.3           Wagenparkbeheer**

REAKT Facilitair zorgt voor de aanschaf van leaseauto's en aanhangers. Op dit moment zijn er eenentwintig auto's en drie aanhangers in gebruik. Hierbij zorgt REAKT Facilitair ervoor dat de auto's APK gekeurd worden, reparaties verricht worden en dat alle leasecontracten op het juiste moment verlengd of beëindigd worden. Op dit moment wordt er nog gebruik gemaakt van twee verschillende soorten leasecontracten. Ten eerste zijn er de 'operational lease' contracten, waarbij niet alleen de lease, maar ook het onderhoud en de verzekering bij het contract inbegrepen zitten. Daarnaast wordt er gebruik gemaakt van 'financial lease' contracten waarbij het contract alleen uit de lease zelf bestaan. Bij auto's die vallen onder deze contracten moet de gebruiker in geval van reparatie eerst naar REAKT Facilitair bellen om door te geven wat er mis is of gerepareerd moet worden en daarna moet REAKT Facilitair naar de garage bellen met het probleem. Dit werkt niet erg effectief, daarom is besloten over te gaan op 'operational lease contracten' voor alle auto's en aanhangers. De opslag van de contracten en daarbij eventuele meldingen zijn in de huidige situatie niet geautomatiseerd.

### **3.1.4           Arbo, preventie, BHV, RIE, en HACCP**

REAKT Facilitair heeft een preventiemedewerker. In de functie zijn o.a. *Arbo* zaken en *preventietaken* gecombineerd. De preventiemedewerker houdt zich bezig met de veiligheid en gezondheid op de werkvloer. Dit doet zij naar aanleiding van wettelijk geformuleerde doelstellingen en aan de hand van de door REAKT geformuleerde beleidsplannen. Zij heeft hiervoor een cursus gevolgd waarin werkhouding, werkplekinrichting en Arbo de hoofdpunten waren. In het najaar van 2006 zijn de preventiewerkzaamheden uitgebreid met *BHV*. Alle labels en locaties zijn inmiddels voorzien van BHV-ers. Deze medewerkers volgen allemaal jaarlijks een herhalingscursus en hebben de taak één keer per kwartaal een BHV-ronde te doen.

Ten behoeve van de *RIE-zorg* maakt REAKT Facilitair gebruik van een softwarepakket waarmee de Risico Inventarisatie en Evaluatie zelfstandig en digitaal kan worden uitgevoerd. REAKT Facilitair is verantwoordelijk voor een goede implementatie en controle van het voedselveiligheidssysteem voor de

horeca (*HACCP*). Het opstellen van een voedselveiligheidsplan is een wettelijke verplichting die in eerste instantie de belangen van de consument beschermt. De verantwoordelijkheid voor de naleving van de door de in de wet vastgestelde normen, ligt bij REAKT Facilitair. Op dit moment wordt er een handboek opgesteld waarin het protocol beschreven staat dat REAKT Facilitair wil gebruiken bij de controle en naleving van de HACCP normen.

Voor alle bovengenoemde zaken zijn duidelijke richtlijnen, regels en protocollen aanwezig. Daarnaast zijn er medewerkers aangesteld die zich richten op uitsluitend werkzaamheden die betrekking hebben op de discipline waar zij verstand van hebben en voor bijgeschoold zijn. Hierdoor ontstaan er geen onduidelijkheden over wie waar verantwoordelijk voor is. Tevens houdt men zich aan de vooraf opgestelde data en aan de regels en richtlijnen zoals die beschreven zijn. Door de aanwezigheid van richtlijnen en standaarden binnen deze processen, worden ze op een eenduidige manier beheerst.

### 3.1.5 Contractbeheer

Bij REAKT worden veel diensten inbesteed, zoals de schoonmaak en catering. Hierdoor hebben zij geen grote uitbestedingscontracten. De grotere contracten die de organisatie heeft zijn op het gebied van de installatie en onderhoud van apparatuur, zoals de beveiligingsapparatuur en inkoopcontracten op het gebied van energie, vuilafvoer, kantoorinrichting en –benodigdheden. REAKT als organisatie heeft dus te maken met contracten die ze aangaan met derden. De overeenkomst vormt, in fysieke zin, de basis voor de samenwerking. Daarnaast dient er bij het afsluiten van contracten voor de REAKT Groep rekening gehouden te worden met de HKZ-normering en ISO-normen. Deze stellen bepaalde eisen aan de manier van vastlegging. Onderzoek laat zien dat tweederde van de organisaties moeite heeft om contracten te vinden, laat staan te managen. In veel gevallen verdwijnt het contract in een ordner, bureaula of kluis.<sup>18</sup> Dit is ook bij REAKT het geval. Contracten worden afgeleverd bij REAKT Facilitair en deze stopt de contracten in een kast of ordner. Contracten hebben binnen REAKT een meer administratieve functie. Wel is er binnen REAKT sprake van centraal contractbeheer. In de doelstellingen van REAKT Facilitair staat beschreven dat de dienstverlening van REAKT Facilitair aan de REAKT Groep ook bestaat uit, facilitaire zaken als contractbeheer voor energie, vuilafvoer, kantoorinrichting en –benodigdheden. Het is zo dat REAKT voor alle locaties deze diensten inkoopt bij een klein aantal leveranciers en de contracten centraal bewaard worden, maar er is echter geen sprake van een contractenbeheersysteem dat voor overzicht zorgt.

### 3.1.6 Acquisitie van werkprojecten

Via RATO en TRACK melden zich deelnemers aan bij REAKT Facilitair. REAKT Facilitair gaat dan op zoek naar een baan voor de betreffende deelnemers. Dit kan zijn bij het schoonmaakbedrijf, in een kantine van één van de REAKT locaties, in een fietsenmakerij of één van de andere baantjes. REAKT Facilitair heeft een database waarin vermeld staat waar er op het moment opties voor open staan om deelnemers in te zetten. In principe zijn er bij dit proces geen problemen te signaleren.

## 3.2 Gebouwenbeheer en –onderhoud

De processen beschreven in paragraaf 3.1 heeft REAKT Facilitair onder controle, ze zorgen niet voor grootschalige problemen. Echter, duidelijk mag zijn dat het woord procesmanagement ook op het merendeel van deze processen niet van toepassing is. Hoewel de manier van beheersen geen direct gevaar vormt voor de doelstellingen van de organisatie, zijn ook deze processen voor verbetering vatbaar. “Het grootste knelpunt ligt bij het beheer van de gebouwen en werkplekken”, aldus Wendy Hofstede.<sup>19</sup> Deze uitspraak wordt meerdere malen bevestigd door de observaties, interviews en uitslagen van de enquête. Binnen REAKT Facilitair is dit een **kritisch proces**, dat wil zeggen: de manier waarop REAKT Facilitair nu het proces beheerst, zorgt er direct voor dat de organisatiedoelstellingen niet kunnen worden verwezenlijkt.

<sup>18</sup> [http://issues.nl/downloads/WS\\_contractbeheer.pdf](http://issues.nl/downloads/WS_contractbeheer.pdf)

<sup>19</sup> Interview met W. Hofstede: *bijlage 2*

### 3.2.1 Het probleem

Zoals eerder benoemd, maakt de REAKT Groep gebruik van negentien panden. Het beheer van deze panden is onderverdeeld op de volgende manier:

- o 3 panden in eigen beheer;
- o 7 panden gehuurd van een externe verhuurder;
- o 3 panden gehuurd van een klinische locatie;
- o 6 panden in onderhoud.

De grootste knelpunten liggen bij de panden die REAKT in eigen beheer heeft, omdat ze hier volledige verantwoordelijkheid voor hebben. Bij de gehuurde panden kan het groot onderhoud en grote schade aangerekend worden op de verhuurder. Echter, deze huurpanden zorgen voor een groot aantal problemen op het gebied van klein onderhoud, werkplekonderhoud en de levering van onderhoudsvoorzieningen. Dit gaat allemaal via REAKT Facilitair. Er komen vanuit alle locaties klachten, wensen, eisen en storingsmeldingen binnen en deze worden niet goed afgehandeld.

De problemen hebben meerdere oorzaken. Locatiemanagers schijnen niet te weten via welke wegen ze problemen op het gebied van gebouwenbeheer en – onderhoud dienen aan te kaarten en schuiven alle *verantwoordelijkheid* op REAKT Facilitair waarbij hun specifieke probleem in hun ogen *prioriteit* heeft. Voor REAKT Facilitair zijn er *geen richtlijnen of standaarden* waarmee gewerkt kan worden. Tevens heerst er veel onduidelijkheid bij zowel REAKT Facilitair als bij de locatiemanagers door een gebrek aan *communicatie*.

### 3.2.2 Het gevolg

Gevolg van het gebrek aan inzicht in elkaanders verantwoordelijkheden en gebrekkige communicatie tussen de locatiemanagers en REAKT Facilitair, wat in de volgende paragraaf zal worden toegelicht, is een lage mate van tevredenheid over REAKT Facilitair en een hoge mate van ad-hoc werk door REAKT Facilitair. Dat is zonde, want wanneer iets **ad-hoc** is, betekent het dat het specifiek voor een geval of een situatie is. Men verwacht dat voor een vergelijkbaar geval een (totaal) andere oplossing kan worden gekozen,<sup>20</sup> terwijl in veel gevallen de oplossing op werkwijze ernaartoe gelijk ligt aan een eerder opgekomen probleem.

Een aantal belangrijke gevolgen van de huidige gang van zaken zijn dan:

- o Routines zijn niet zichtbaar;
- o Men kijkt niet verder dan zijn eigen werkplek;
- o Het maakt verbetering niet mogelijk (omdat men niet weet hoe het zit);
- o Het proces verloopt niet effectief noch efficiënt;
- o Het proces is onbeheersbaar;
- o Er kan geen zelfsturing plaatsvinden;
- o Resultaten zijn niet meetbaar of beïnvloedbaar.

Een **kritische succes factor** is één of andere eigenschap van de interne of externe omgeving van een organisatie, welke een belangrijke invloed uitoefent op het bereiken van de doelstellingen van de organisatie.<sup>21</sup> Alle ongestructureerdheid leidt ertoe dat het primaire proces van REAKT niet optimaal kan worden ondersteund. Medewerkers zijn ontevreden en werk wordt belemmerd doordat deze hoge mate van ad-hoc werk de organisatie veel tijd en geld kost.<sup>22</sup> Dit zijn zaken die REAKT zich niet kan veroorloven en het niet managen van dit proces levert daarmee direct een gevaar op voor de organisatie, haar doelen, missie en strategie. Dat maakt het proces ‘gebouwenbeheer en –onderhoud’ een *kritisch proces*.

<sup>20</sup> [http://nl.wikipedia.org/wiki/Ad\\_hoc](http://nl.wikipedia.org/wiki/Ad_hoc)

<sup>21</sup> [http://www.12manage.com/methods\\_rockart\\_csfs\\_kpis\\_nl.html](http://www.12manage.com/methods_rockart_csfs_kpis_nl.html)

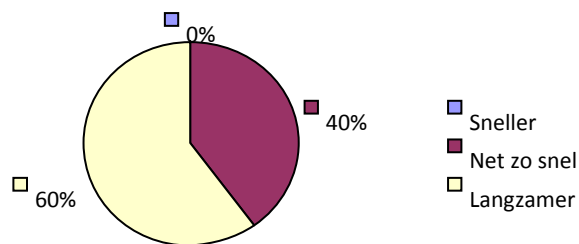
<sup>22</sup> Werkgroep Strategisch Dienstverlening 09-10-2008: B.A. Heemskerk

### 3.3 WISH

Toen REAKT Facilitair nog niet zelfstandig was, heeft een medewerkster die de facilitaire zaken afhandelde gekozen om te gaan werken met een nieuw beheersysteem. Gekozen is voor een FMIS. Zij heeft hierbij gekeken naar een systeem welke veel verschillende modules omvat, zodat er veel onderdelen in ondergebracht kunnen worden. Echter is er vrij snel gekozen voor het werken met een managementinformatiesysteem en zijn de verschillende opties voor het beheersen van de Facilitaire beheersprocessen niet onderzocht. De keuze voor een FMIS is gemaakt omdat REAKT een aantal processen wilden standaardiseren en dacht dat een FMIS hierin een oplossing kon bieden.

Er is gekozen voor het WISH-systeem. Het WISH-systeem is een FMIS en staat voor Web Enabled Informatiesysteem Huisvesting. Het WISH-systeem is door Facility Kwadraat ontwikkeld. Het is een FMIS wat wordt aangeboden via het Internet.<sup>23</sup> Het WISH-systeem bestaat uit zestien modules, welke in *bijlage 6* worden beschreven.

Het WISH-systeem is niet geïmplementeerd. Hiermee wordt bedoeld dat veel gegevens niet in het systeem opgeslagen liggen en er nog maar amper mee gewerkt kan worden. Op dit moment levert het alleen maar frustraties op, omdat een aantal locaties er mee proberen te werken, maar het erg lang duurt voor ze een reactie of gewenst effect krijgen, doordat het maar één van de manieren is waar REAKT Facilitair mee werkt.



*Figuur 3.1 Ervaring van het gebruik van het WISH-Systeem*

Het WISH-systeem wordt nog niet optimaal benut en de voordelen kunnen er niet uitgehaald worden, omdat er geen tijd en mankracht is om onderzoek te doen naar de optimale benuttingsmogelijkheden van het systeem. Ze weten niet goed wat ze met het systeem wel en niet willen beheersen en hoe ze er tijd en energiewinst uit kunnen halen, terwijl het WISH-systeem veel mogelijkheden biedt om snel en overzichtelijk te werken. Ten slotte kan het systeem nooit optimaal benut worden zolang het systeem niet geïmplementeerd is.

<sup>23</sup> <http://www.facility2.nl/Home.24.0.html>



## Samenvatting

De processen die REAKT Facilitair beheerst zijn:

- Schoonmaak en glasbewassing;
- Bouw en bouwbegeleiding;
- Wagenparkbeheer;
- Facilitaire zaken als preventie/RI&E, HACCP, BHV, contractbeheer voor energie, vuilafvoer, kantoorinrichting en –benodigdheden etc.;
- Acquisitie ten behoeve van de werkprojecten van REAKT.

De bovengenoemde processen heeft REAKT Facilitair onder controle, ze zorgen niet voor grootschalige problemen, maar ook deze processen zijn voor verbetering vatbaar. Het grootste knelpunt ligt bij het proces ‘gebouwenbeheer en –onderhoud’. Binnen REAKT Facilitair is dit een **kritisch proces**. De manier waarop REAKT Facilitair het proces nu beheerst, zorgt er direct voor dat de organisatiedoelstellingen niet kunnen worden verwezenlijkt.

Locatiemanagers weten niet via welke wegen ze problemen op het gebied van gebouwenbeheer en –onderhoud dienen aan te kaarten en schuiven alle *verantwoordelijkheid* op REAKT Facilitair. Voor REAKT Facilitair zijn er *geen richtlijnen of standaarden* waarmee gewerkt kan worden. Tevens heerst er veel onduidelijkheid bij zowel REAKT Facilitair als bij de locatiemanagers door een gebrek aan *communicatie*. Het gevolg hiervan is een lage mate van tevredenheid over REAKT Facilitair en een hoge mate van ad-hoc werk door REAKT Facilitair. Alle ongestructureerdheid leidt ertoe dat het primaire proces van de REAKT Groep niet optimaal kan worden ondersteund.

In de tijd dat REAKT Facilitair nog niet zelfstandig was, is er een FMIS aangeschaft, het WISH-systeem. Het systeem is niet geïmplementeerd. Op dit moment levert het alleen maar frustraties op, omdat een aantal locaties er mee proberen te werken, maar het erg lang duurt voor ze een reactie of gewenst effect krijgen. REAKT Facilitair weet niet goed wat ze met het systeem wel en niet willen beheersen en hoe ze er tijd en energiewinst uit kunnen halen, terwijl het WISH-systeem veel mogelijkheden biedt om snel en overzichtelijk te werken.

## Hoofdstuk 4 KWIS processen

Om tot goed onderbouwde adviezen te komen is er op verschillende manieren praktijkonderzoek gedaan. Allereerst zijn er observaties gedaan en interviews<sup>24</sup> gehouden. De uitkomsten van de observaties en interviews zijn door het hoofdstuk en door het adviesrapport heen verwerkt. Tevens is er een enquête gehouden onder de locatiemanagers.<sup>25</sup> In paragraaf 4.1 zullen de antwoorden met betrekking tot de KWIS vragen geanalyseerd worden. Hierbij zal antwoord gegeven worden op de vijfde subprobleemstelling: *Hoe verlopen de KWIS processen?* Vervolgens zullen in paragraaf 4.2 de vragen besproken worden die betrekking hebben op de interne communicatie binnen REAKT. Ten slotte zal in paragraaf 4.3 beschreven worden wat er uit een vergelijkingsonderzoek bij een soortgelijke organisatie is gekomen.

### 4.1 KWIS

Binnen REAKT doen de interne klanten permanent een beroep op de facilitaire organisatie in de vorm van allerlei KWIS processen, bestaande uit klachten, wensen, informatieverzoeken en storingsmeldingen op facilitair gebied, maar vooral op het gebied van ‘gebouwenbeheer en –onderhoud’. Naar aanleiding van alle KWIS processen zal REAKT Facilitair bepaalde dienstverlening moeten initiëren en zorgen dat de uiteindelijke prestatie wordt geleverd.<sup>26</sup> De afhandeling van de KWIS processen is dus een belangrijke kwestie die direct invloed heeft op de beheersing van het proces ‘gebouwenbeheer en –onderhoud’ en heeft hiermee dus ook directe invloed op de bedrijfsdoelstellingen. In de gehouden enquête onder de locatiemanagers is naar de KWIS processen dan ook uitvoerig onderzoek naar gedaan.

#### 4.1.1 Klachten

Uit de resultaten van de enquête blijkt dat de locatiemanagers van mening zijn dat gemiddeld 42,5% van hun klachten afgehandeld wordt. REAKT Facilitair schat dit percentage hoger, namelijk op 60%. Dit blijft een laag percentage, omdat klachten het gevoel van tevredenheid niet stimuleren. De manier waarop met klachten omgegaan wordt draagt dus niet bij aan het doel om de interne klant tevreden te hebben en te houden.

Om grafisch weer te geven *hoe* er op klachten wordt gereageerd, *hoe snel* dit gebeurd en of de klachten in *één keer juist* afgehandeld worden, zijn in *bijlage 7* een drietal cirkeldiagrammen opgenomen waarin met percentages aangegeven wordt hoe de locatiemanagers erover denken. Duidelijk hieruit wordt dat de locatiemanagers ontevreden zijn over de afhandeling van klachten. De klachten worden weliswaar ‘meestal’ in één keer goed afgehandeld, de manier waarop wordt niet als positief ervaren. De snelheid waarmee klachten afgehandeld worden, wordt door 50% van de locatiemanagers als ‘zeer langzaam’ bestempeld.

#### 4.1.2 Wensen

Uit de resultaten van de enquête blijkt dat de locatiemanagers het gevoel hebben dat gemiddeld 41% van hun wensen verwezenlijkt wordt. REAKT Facilitair schat dit percentage hoger, namelijk op 80%. Dit is een groot verschil. Belangrijk hierbij is dat REAKT Facilitair het gevoel heeft dat ze wel degelijk de wensen van de locatiemanagers in acht nemen, terwijl dit voor het gevoel van de locatiemanagers niet het geval is. Hetgeen REAKT Facilitair doet, is dus niet doeltreffend in de ogen van de locatiemanagers. Er vindt dus geen effectieve manier van tegemoetkoming aan wensen plaats.

Om grafisch weer te geven *hoe* er op wensen wordt gereageerd en *hoe snel* dit gebeurd, zijn in *bijlage 8* een tweetal cirkeldiagrammen opgenomen waarin percentages aangegeven wordt hoe de locatiemanagers erover denken. Opvallend is dat de meningen verdeeld zijn op het gebied van wensen. 40% van de

<sup>24</sup> De interviews zijn te vinden in bijlage 1

<sup>25</sup> De enquête is te vinden in bijlage 2

<sup>26</sup> Marketing van de facilitaire organisatie: H.B. Kok

locatiemanagers vinden de manier waarop REAKT Facilitair tegemoet komt in hun wensen 'goed' en 60% vindt de manier waarop 'slecht' tot 'zeer slecht'. Het gedeelte dat vindt dat REAKT Facilitair 'goed' met hun wensen omgaat, vindt ook dat dit snel gebeurt, de locatiemanagers die gekozen hebben voor 'slecht' kiezen ook voor 'langzaam' bij de snelheid. Dit is een gegeven waaruit blijkt dat de manier waarop veelal beoordeeld wordt naar de snelheid van afhandeling.

#### 4.1.3 Informatieverzoeken

Uit de resultaten van de enquête blijkt dat de locatiemanagers zeggen dat gemiddeld 65% van de informatieverzoeken behandeld wordt. REAKT Facilitair schat dit percentage hoger, namelijk op 95%. Dit is een groot verschil. Het opvallende aspect aan deze uitkomst is dat REAKT Facilitair het gevoel heeft dat ze op bijna alle informatieverzoeken antwoord geven, terwijl dat gevoel niet heerst bij de locatiemanagers. Het percentage waaraan voldaan wordt ligt echter wel hoger dan bij de aspecten 'klachten' en 'wensen' waaruit geconcludeerd kan worden dat er doeltreffender met informatieverzoeken omgegaan wordt. Het resultaat laat alleen in de ogen van de locatiemanagers tot 'wensen' te over.

Om grafisch weer te geven *hoe* er op Informatieverzoeken wordt gereageerd, *hoe snel* dit gebeurt en of de klachten in *één keer juist* afgehandeld worden, zijn in *bijlage 9* een drietal cirkeldiagrammen opgenomen waarin percentages aangegeven wordt hoe de locatiemanagers erover denken. Uit het onderzoek komt naar voren dat de meningen / ervaringen met betrekking tot de manier waarop REAK Facilitair met 'informatieverzoeken' omgaat erg verdeeld is. Een gedeelte van de locatiemanagers gaf aan geen gebruik te maken van deze service. De locatiemanagers die er wel gebruik van maken, hebben het grootste probleem met de snelheid waarop de informatieverzoeken worden afgehandeld 33,33% vindt dat het te langzaam gaat.

#### 4.1.4 Storingsmeldingen

Uit de resultaten van de enquête blijkt dat de locatiemanagers zeggen dat gemiddeld 63% van de storingsmeldingen behandeld wordt. REAKT Facilitair schat dit percentage hoger, namelijk op 80%. Dit is een relatief klein verschil in vergelijking met de eerder genoemde aspecten van KWIS. Desalniettemin ligt het percentage vrij laag. Het gaat hier om storingen, storingen kunnen direct de bedrijfsdoelstellingen bedreigen en daarnaast zorgen storingen voor een negatieve werksfeer of in het ergste geval afkeer van de betreffende werkruimte.

Om grafisch weer te geven *hoe* er op storingsmeldingen wordt gereageerd, *hoe snel* dit gebeurt en of de storingsmeldingen in *één keer juist* afgehandeld worden, zijn in *bijlage 10* een drietal cirkeldiagrammen opgenomen waarin percentages aangegeven wordt hoe de locatiemanagers erover denken. Het merendeel van de locatiemanagers vindt dat de storingsmeldingen 'slecht' worden afgehandeld. Tevens ligt de gemiddelde snelheid ook laag.

Uit deze paragraaf komt duidelijk, door middel van praktijkonderzoek, naar voren dat REAKT Facilitair alles behalve effectief en efficiënt omgaat met de KWIS processen. Er wordt geen tijd, energie en mankracht beschikbaar gesteld om een optimale service te kunnen leveren aan de interne klant. Daarnaast is er een groot verschil in de beleving van de locatiemanagers en die van REAKT Facilitair. De verschillen in mening tussen de locatiemanagers (LM) en REAKT Facilitair (FD) met betrekking tot de KWIS processen zijn grafisch weergegeven in *bijlage 11*.

## 4.2 Interne communicatie

Naast de aanwezige facilitaire processen, het proces ‘gebouwenbeheer en –onderhoud’ en de KWIS processen is het tevens belangrijk een ander proces mee te nemen in dit onderzoek, omdat hier een gedeelte van de problemen veroorzaakt door lijkt te worden. Het gaat hier om het proces van *interne communicatie*.

**Interne communicatie** is een proces van continue uitwisseling van boodschappen tussen personen die deel uitmaken van dezelfde organisatie.<sup>27</sup>

In steeds meer organisaties ziet men dat een goede interne communicatie van groot belang is voor het binden en boeien van medewerkers en de diverse aspecten van de bedrijfsvoering. De motivatie van werknemers blijkt voor een groot deel af te hangen van de mate waarin men wordt *betrokken in een dialoog* en de *wijze waarop met informatie wordt omgegaan*.<sup>28</sup> Zorgvuldig intern communiceren draagt bij aan de motivatie van de betrokkenen. Toch werken medewerkers langs elkaar heen en weten weinigen precies welke koers gevaren wordt. Om deze reden is onderzoek gedaan naar de communicatie tussen de verschillende locaties en REAKT Facilitair en naar hoe er naar de locatiemanagers in het algemeen over hun taken en werkzaamheden wordt gecommuniceerd. Het gaat er hier dus om in hoeverre men betrokken wordt in het dialoog en de wijze waarop men informatie ontvangt.

### 4.2.1 Locatiemanagers

In *bijlage 12* is grafisch weergegeven in hoeverre de locatiemanagers tevreden zijn over de manier waarop zij zelf invulling mogen geven aan hun te voeren werkzaamheden. Hierbij gaat het om het *moment* waarop en om de *manier* waarop. Uit het cirkeldiagram valt te concluderen dat, hoewel uit de enquête naar voren is gekomen dat de locatiemanagers tevreden zijn met hun takenpakket, zij een stuk minder tevreden zijn met *wanneer* en *hoe* zij hun taken mogen uitvoeren. Dit geeft aan dat ze niet of te weinig betrokken worden in het dialoog, in het geheel, in de koers waar de leiding in vaart.

Tevens vinden de locatiemanagers, zoals grafisch weergegeven in *bijlage 13*, dat zij te veel verantwoordelijkheid hebben over bijna alle facilitaire zaken. Bij meer van de helft van de facilitaire processen zouden de locatiemanagers willen dat hun verantwoordelijkheid minder wordt en dat REAKT Facilitair meer verantwoordelijkheid op zich neemt. Het grootste verschil tussen de huidige situatie en de gewenste situatie zit niet geheel onverwacht in het proces ‘gebouwenbeheer en –onderhoud’.

### 4.2.2 REAKT Facilitair

REAKT Facilitair zou de zaken ook graag anders zien. Er bestaat een scheve verdeling in ieders verantwoordelijkheden. “Niemand weet wie wat betaald of wie verantwoordelijk is voor de oplossing van een bepaald probleem”, aldus Ad Verbeek.<sup>29</sup> REAKT Facilitair zou liever willen, zoals te zien in *bijlage 13*, dat bepaalde zaken, zoals schoonmaak en beveiliging volledig onder de verantwoordelijkheid van REAKT Facilitair vallen, maar REAKT Facilitair vindt dat locatiemanagers bij bepaalde zaken zoals ‘gebouw’ en ‘werkplekken’ meer eigen verantwoordelijkheid dienen te nemen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de informatie-uitwisseling niet goed verloopt. Zowel de locatiemanagers als REAKT Facilitair willen de zaken anders zien, maar toch gebeurt er niets.

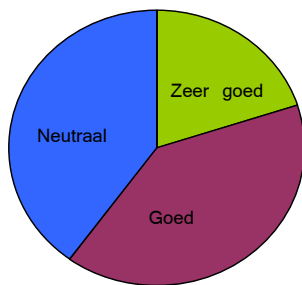
<sup>27</sup> Interne communicatie: Aanpak en Achtergronden: E. Reijnders

<sup>28</sup> Interne communicatie als managementinstrument: H. Koeleman

<sup>29</sup> Interview met A.Verbeek: *bijlage 1*

### Bereikbaarheid REAKT Facilitair

Hoewel er gemiddeld maar één keer per kwartaal werkoverleg plaatsvindt, is uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de locatiemanagers van mening zijn dat REAKT Facilitair redelijk goed *bereikbaar* is.



Figuur 4.1 Bereikbaarheid REAKT Facilitair

De meningen verschillen per locatiehoofd hoe hij/zij *vindt* dat REAKT Facilitair het beste bereikbaar is (*telefonisch, e-mail, persoonlijk*). Ook verschillende de meningen over hoe men het liefste *wil* dat REAKT Facilitair bereikbaar is. Telefonische bereikbaarheid wordt gemiddeld iets meer geprefereerd door de locatiemanagers, maar wordt ook gezien als de manier waarop REAKT Facilitair in de huidige situatie het best bereikbaar is.

### 4.3 Vergelijkingsonderzoek

Om een beeld te krijgen van hoe een andere organisatie de ondersteunende processen beheerst en dan met name het proces 'gebouwenbeheer en -onderhoud' en de bijbehorende KWIS processen is er een vergelijkingsonderzoek gedaan bij Ipse de Bruggen. Hierbij is ook gekeken of zij gebruik maken van een FMIS.

#### 4.3.1 Ipse de Bruggen

Aan de hand van een gesprek met Dhr. N.D. Segaar, medewerker bij Ipse de Bruggen, is de volgende informatie vergaard:

Ipse de Bruggen levert in Zuid-Holland zorg, begeleiding en behandeling aan ongeveer 4300 mensen met een verstandelijke of meervoudige (complexe) handicap. Bij Ipse de Bruggen kunnen zij wonen, logeren, werken en recreëren.<sup>30</sup> Dit gebeurt op ongeveer dertig locaties verspreid over Zuid-Holland.

Er is een centraal servicepunt waar locaties (locatiemanagers) hun KWIS processen kunnen aanmelden. Bij aanmelding worden de KWIS processen vermeld in een FMIS, Prequest. Vanuit dit systeem wordt automatisch de aanvrager op de hoogte gehouden en worden de kosten op de daarvoor bestemde kostenpost geboekt. Vanuit het systeem worden aanvraagnummers toegekend en zo kunnen aanvragen gemakkelijk worden bijgehouden en nagezocht. Door dit systeem zijn processen overzichtelijker en ontstaat er meer rust en overzicht in de KWIS processen.

Ipse de Bruggen maakt gebruik van het betreffende FMIS omdat deze communicatie optimaliseert en structureert tussen diverse afdelingen. Het biedt een effectieve ondersteuning. Dit webbased informatiesysteem optimaliseert de communicatie tussen onder meer de facilitaire organisatie, personeelszaken en overige ondersteunende afdelingen. Het geeft de onderneming 100% controle over alle processen. Coördinatie en beheer van het FMIS vergt volgens hun minimale tijd door centraal toezicht.<sup>31</sup>

<sup>30</sup> [www.ipsedebruggen.nl](http://www.ipsedebruggen.nl)

<sup>31</sup> [www.nordined-prequest.com/facilitymanagement/software/Proces\\_Management/index.php](http://www.nordined-prequest.com/facilitymanagement/software/Proces_Management/index.php)

## Samenvatting

Binnen REACT doen de interne klanten permanent een beroep op de facilitaire organisatie in de vorm van allerlei KWIS processen, vooral op het gebied van 'gebouwenbeheer en –onderhoud'. Onderstaande tabel geeft weer hoeveel procent van de KWIS processen afgehandeld wordt volgens de locatiemanagers en volgens REACT Facilitair.

|                     | Locatiemanagers | REACT Facilitair |
|---------------------|-----------------|------------------|
| Klachten            | 42,5%           | 60%              |
| Wensen              | 41%             | 80%              |
| Informatieverzoeken | 65%             | 95%              |
| Storingsmeldingen   | 63%             | 80%              |

- Locatiemanagers zijn ontevreden over de manier waarop en snelheid waarmee hun **klachten** afgehandeld worden.
- De mening van de locatiemanagers verschilt over hoe en hoe snel er op **wensen** gereageerd wordt. Bij snellere afhandeling wordt de manier waarop als positiever ervaren.
- Een gedeelte van de locatiemanagers gaf aan geen gebruik te maken van REACT Facilitair voor **informatieverzoeken**. De locatiemanagers die er wel gebruik van maken, hebben het grootste probleem met de snelheid waarop de informatieverzoeken worden afgehandeld.
- Het merendeel van de locatiemanagers vindt dat de **storingsmeldingen** slecht worden afgehandeld. De gemiddelde snelheid ligt ook laag.

De motivatie van werknemers blijkt voor een groot deel af te hangen van de mate waarin men wordt *betrokken in een dialoog* en de *wijze waarop met informatie wordt omgegaan*. Uit de enquête is naar voren gekomen dat de locatiemanagers vinden dat zij te veel verantwoordelijkheid hebben over bijna alle facilitaire zaken.

Hoewel er gemiddeld maar één keer per kwartaal werkoverleg plaatsvindt, is uit het onderzoek naar voren gekomen dat de locatiemanagers van mening zijn dat REACT Facilitair redelijk goed *bereikbaar* is.

Er is een vergelijkingsonderzoek gedaan bij Ipse de Bruggen. Ipse de Bruggen maakt gebruik van een FMIS, omdat een FMIS de interne communicatie optimaliseert en structureert. Het biedt een effectieve ondersteuning.

## Hoofdstuk 5 Procesbeheersing

Om onderbouwd tot aanbevelingen te komen, is het noodzakelijk te onderzoeken wat de literatuur zegt over procesmanagement. In dit hoofdstuk zal daarom beschreven worden welke aspecten uit het theoretisch onderzoek naar voren zijn gekomen. Hierbij wordt antwoord gegeven op de zesde subprobleemstelling: *Hoe kunnen processen beheerst worden binnen REAKT Facilitair?*

Om te beginnen zal in paragraaf 5.1 theorie over procesmanagement geanalyseerd worden. Hierbij zal tevens een antwoord gegeven worden op de zevende subprobleemstelling: *Op welke manier kan er een kwaliteitsverbetering in het beheersen van processen plaatsvinden?* Een antwoord zal gegeven worden door weer te geven waarom procesmanagement van belang is in een organisatie en wat de toegevoegde waarde van procesmanagement is.

Een manier voor REAKT Facilitair om processen vast te leggen is door middel van een FMIS, daarom zal in paragraaf 5.2 beschreven worden wat een FMIS is en of een FMIS toegevoegde waarde heeft bij de oplossing van een probleem als de in dit adviesrapport geformuleerde.

### 5.1 Procesmanagement

Om te onderzoeken wat de mogelijkheden van REAKT Facilitair zijn om processen beter te beheersen, is theoretisch onderzoek gedaan naar het fenomeen 'procesmanagement'. In deze paragraaf zullen de volgende definities van belang zijn:

**Kwaliteitsbeleid:** de doelstellingen van een organisatie ten aanzien van kwaliteit alsmede de wegen en middelen om die doelstellingen te bereiken.

**Kwaliteitssysteem:** de organisatorische structuur, verantwoordelijkheden, procedures, processen en voorzieningen ten behoeve van de kwaliteit.<sup>32</sup>

#### 5.1.1 Wat is procesmanagement?

Het **managen van middelen** is de manier waarop vanuit de strategie en het beleid de beschikbare middelen (geld, capaciteit, informatie en kennis, technologie, materialen en faciliteiten) worden aangewend om de activiteiten van de organisatie efficiënt en effectief uit te voeren.<sup>33</sup> In de huidige situatie worden noch de middelen, noch de processen binnen REAKT Facilitair gemanaged. Echter, het realiseren van doelen in een organisatie is enkel mogelijk wanneer voldoende middelen worden toegekend om deze doelen te realiseren. Het is van belang dat het bedrijf zijn bedrijfsvoering voortdurend verbeterd door zijn middelen optimaal in te zetten.<sup>34</sup> De doelstelling van REAKT Facilitair is het leveren van full-service, hiervoor zullen dus voldoende middelen moeten worden toegekend welke optimaal ingezet dienen te worden. Dit vraagt om verandering en verbetering van de huidige situatie.

**Procesbeheersing** is het in stand houden van bestaande processen, op procesverbetering en op verandering van bestaande processen<sup>35</sup>

**Procesmanagement** is de regie van alle processen die de inhoud, omvang en kwaliteit van de dienstverlening bepalen.<sup>36</sup>

<sup>32</sup> Management van processen: T.W. Hardjono en R.J.M. Bakker

<sup>33</sup> <http://thesaurus.politieacademie.nl/word.php?id=5624>

<sup>34</sup> Rijkdom aan verscheidenheid: G. Merckx en M. Hellemans

<sup>35</sup> <http://thesaurus.politieacademie.nl/word.php?id=5624>

<sup>36</sup> Dienen en verdienen: J.H. Peters en P. van Dam

De kunst van procesbeheersing met procesmanagement is niet het opbouwen van ingewikkelde systemen, maar de dingen juist zo eenvoudig mogelijk te houden. Eenvoudige oplossingen bedenken, waarbij het proces toch niet mis kan gaan. Een proces moet stabiel draaien en niet slingeren of uitschieters vertonen. Dat geeft onrust en kost altijd geld.<sup>37</sup>

Hardjono en Bakker<sup>38</sup> beschrijven procesmanagement als *scientific management*. Kenmerkend voor deze benadering is dat zij erop gericht is processen zo te beschrijven en te definiëren dat het mogelijk wordt de processen in zo klein mogelijke taken op te splitsen met als doel meer efficiency door korte leercurven en minimale tijdsbesteding. Het in de praktijk brengen van de principes van standaardisatie, specialisatie, maximalisatie, concentratie, centralisatie en synchronisatie heeft tot ongekende toename van met name efficiency geleid.<sup>39</sup> Binnen REAKT Facilitair bestaat slechts het begrip centralisatie en wordt er dus niet efficiënt gewerkt.

### 5.1.2 Waarom procesmanagement?

Processen hebben te maken met routines. Het proces maakt zichtbaar via welke routines het werk verloopt. Met andere woorden, REAKT Facilitair bestaat uit een hoeveelheid routines die in feite met elkaar processen vormen. In procesmanagement gaat het om de bewuste keuze REAKT Facilitair via deze processen te sturen en te beheersen. In die zin is procesmanagement een visie. Vaak worden processen zelfs op uitvoeren niveau verschillend benoemd. Eén van de belangrijkste doelen van procesmanagement is processen eenduidig vast te stellen. Wil REAKT Facilitair serieus aan procesmanagement doen, dan is het zaak eerst de processen in een logische samenhang vast te stellen en te beschrijven.<sup>40</sup> Dit heeft de volgende redenen:

- *Kennismanagement*: Alle medewerkers hebben toegang tot de informatie. Als de kennis niet wordt vastgelegd maar blijft “zweven” in de hoofden van enkele medewerkers, ontstaat er een probleem wanneer een ervaren medewerker vertrekt en zijn kennis mee neemt.
- *Kwaliteit*: de kwaliteit van de diensten wordt gemaakt in het proces, door het proces te beschrijven.
- *Organisatie*: door processen te beschrijven overziet men per proces wie wat doet en wie verantwoordelijk is.
- *Verbetering bedrijfsresultaat*: door het naleven van de beschreven processen;
- *Wet – en regelgeving*: per proces wordt beschreven welke regels nageleefd moeten worden.
- *Verbeteren processen*: om processen te kunnen verbeteren moeten ze eerst beschreven worden.<sup>41</sup>

Het beschrijven van processen betekent niet dat alles vastgelegd moet worden, maar dat het uitgangspunt is om goede afspraken te maken. Goede afspraken over de te leveren *input* tussen bijvoorbeeld twee afdelingen kunnen een prima basis zijn voor een procesbeschrijving. En dit hoeft niet te worden vastgelegd met ingewikkelde formulieren. Heldere afspraken over input en te leveren output dragen meer bij aan het verbeteren van het proces, dan een vastomlijnde instructie. Echter, heldere afspraken vereisen voor REAKT Facilitair een betere communicatie.

De kritische succesfactor bij het invoeren van procesmanagement zijn de medewerkers van REAKT Facilitair. Deze zullen zich verantwoordelijk moeten gedragen en de processen goed ten uitvoer moeten brengen. Dit laatste wordt ook wel aangeduid met de term ‘accountability’. **Accountability** laat zich vertalen als: verantwoording afleggen over het eigen handelen, maar ook als zich verantwoordelijk voelen voor andermans handelen. Op deze manier kan rekenschap worden afgelegd over de eigen rol in de processen. Om dit te kunnen doen, moet de medewerker uiteraard verantwoordelijkheid krijgen van de

<sup>37</sup> <http://www.patagonia-bv.com/page/30/poka-yoke-procesbeheersing.html>

<sup>38</sup> Management van processen: Hardjono en Bakker

<sup>39</sup> Procesmanagement en de SqEME-benadering: J.N.A. van Oosten en R.C.G. van Velzen

<sup>40</sup> Presteren met processen: D.C. Dorr

<sup>41</sup> <http://www.trices.nl/producten/vastleggen+van+processen/>



leidinggevende. Vertrouwen hebben in elkaar speelt hierbij een grote rol. Goed procesmanagement bestaat in wezen uit heldere afspraken over de inhoud van het proces.<sup>42</sup>

### 5.1.3 Hoe procesmanagement in te voeren?<sup>43</sup>

Procesmanagement stopt niet na het vastleggen van de processen. Het gaat verder dan dat. De stappen die voor REAKT Facilitair nodig zijn voor de implementatie van procesmanagement kunnen als volgt uit een worden gezet:

1. Visie bepalen;
2. Processen identificeren;
3. Format bepalen;
4. Processen beschrijven;
5. Processen implementeren;
6. Processen toetsen;
7. Presteren met processen op basis van het managementsysteem, door performance indicators te implementeren of zelfsturende teams te vormen.

#### *Ad 1. Visie bepalen*

Deze visie wordt door de top van de organisatie, door het management vormgegeven. Waarom wilt u met processen werken? Wat wilt u daarmee bereiken, op de korte termijn, maar ook in de toekomst? En wat is dan de relatie met de algemene strategie, ofwel de visie die men heeft op de toekomst van REAKT Facilitair? Kortom, vanuit de visie op REAKT Facilitair komt u tot een visie op het middel procesmanagement. Procesmanagement is immers geen doel op zich.

#### *Ad 2. Processen identificeren*

Vanuit de visie moeten nu eerst de processen geïdentificeerd worden. Omdat het identificeren van de processen, dat wil zeggen, het bepalen welke processen er binnen REAKT Facilitair plaatsvinden, een strategische vraag is, dient dit samen met het managementteam te gebeuren. Deze stap heeft alles te maken met de visie op REAKT Facilitair: wie zijn we? en wat willen we?

#### *Ad 3. Format bepalen*

In deze stap dient bepaald te worden welke aspecten van processen vastgelegd moeten worden. Daarom ligt ook deze vraag op het bordje van het managementteam. Een bijkomende reden is dat als men eenmaal op weg is met een specifiek format, het moeilijk is daarop terug te komen. Met andere woorden, het afbreukrisico is relatief hoog.

#### *Ad 4. Processen beschrijven*

Vervolgens dienen de processen beschreven te worden. De wijze waarop het proces-beschrijvingsproject vormgegeven wordt, is afgeleid van de visie. Deze stap wordt door kwaliteitsdeskundigen (deskundig op het gebied van processen) en medewerkers van REAKT Facilitair uitgevoerd.

#### *Ad 5. Processen implementeren*

Afhankelijk van het gekozen traject in stap 4, worden in deze stap de processen geïmplementeerd. Dat wil zeggen dat REAKT Facilitair volgens de beschreven processen gaat werken. De stap 'processen implementeren' gaat bij voorkeur samen met de stap 'processen toetsen'.

#### *Ad 6. Processen toetsen*

Periodieke toetsmomenten invoeren. Elke toetsing betreft de doorlichting van een proces op de beschreven proceskenmerken. Door deze wordt er systematiek een draaiend management- of kwaliteitssysteem ontwikkeld, dat zichzelf instandhoudt.

<sup>42</sup> <http://www.bureau12.nl/LinkClick.aspx?fileticket=1Uz2H7cHy58%3D&tabid=2040&mid=4336>

<sup>43</sup> Presteren met processen: D.C. Dorr

### Ad 7. Presteren met processen

Nu REAKT Facilitair beschikt over een managementsysteem, is de basis gelegd. Er kunnen naar wens aspecten zoals 'zelfsturende teams' of 'performance indicators' ingebouwd worden.

#### 5.2 FMIS

In de literatuur die er over dit onderwerp is, worden de volgende definities gegeven:

- "Een **FMIS** is een geïntegreerd mens-machinesysteem waarmee informatie wordt verschaft over de geboden en beschikbare faciliteiten die ter ondersteuning dient van de operationele activiteiten, bedrijfsleiding en analyse- en besluitvormingsfuncties binnen een facilitaire organisatie";
- "Een **FMIS** is een samenstelling van gegevens en procedures die gericht is op het beheren en verstrekken van de informatie, nodig voor het intergraal plannen, realiseren en beheren van de faciliteiten van een organisatie";
- "Een **FMIS** is een verzameling gegevens en processen die dusdanig zijn geordend en gerelateerd dat managementinformatie ten behoeve van het Facilitair Bedrijf daarmee kan worden beheerst".

Dit komt kort op de volgende *samenvatting* neer:

"Informatiesystemen zijn computersystemen die gericht zijn op de managementprocedures in een organisatie die betrekking hebben op de besturing en planning van primaire processen en die daarmee voorzien in de informatiebehoeften van managers".<sup>44</sup>

##### 5.2.1 Toegevoegde waarde

In de afgelopen tien jaar heeft een FMIS, een enorme ontwikkeling doorgemaakt. De grote toegevoegde waarde is inmiddels ruimschoots bewezen. Het ondersteunt alle denkbare facilitaire processen, verhoogt de kwaliteit van de ondersteuning en communiceert met de interne klant en met uitvoerende dienstverleners. Tevens kan men door inzet van een FMIS alle gewenste managementinformatie genereren., wat voor REAKT Facilitair een tijd- en kostenbesparing kan opleveren.

Bij de introductie van een FMIS was de doelstelling om de communicatie met klanten te stroomlijnen via één kanaal. Het ging om een benadering vanuit verschillende kanten: fysiek, per telefoon of per mail. Vanuit het facilitaire meldpunt werd vervolgens de backoffice ingeschakeld. Omdat deze processen efficiënt en effectief op elkaar afgestemd moesten worden, ontstond de behoefte om hulpmiddelen in te zetten die de procesgang kunnen monitoren en sturen, een FMIS. Ook REAKT Facilitair zag hier de toegevoegde waarde van in en besloot een FMIS aan te schaffen.

Inzet van een FMIS heeft in veel organisaties bewezen een waardevolle bijdrage te leveren aan het afstemmen van processen en de organisatie. Hiermee zijn processen gemakkelijk inzichtelijk te maken, te monitoren en te beheersen, wat veel organisaties dan ook bewogen heeft tot het inzetten van een FMIS. Een FMIS vormt de katalysator in de facilitaire dienstverlening.<sup>45</sup> Echter, moet de FMIS wel volledig geïmplementeerd zijn en up-to-date gehouden worden, hetgeen bij REAKT Facilitair niet het geval is.

##### 5.2.2 Voordelen

Om effectief leiding te kunnen geven, is voor REAKT Facilitair inzicht in processen en de performance onontbeerlijk. Een FMIS genereert de managementinformatie waarop de Facility Manager kan sturen.<sup>46</sup> Daarnaast is voor het professioneel uitoefenen van Facility Management is een goede informatievoorziening noodzakelijk. De hoeveelheid gegevens die binnen een gemiddelde facilitaire organisatie aanwezig zijn en de

<sup>44</sup> [http://nl.wikipedia.org/wiki/Facilitair\\_Management\\_Informatie\\_Systeem](http://nl.wikipedia.org/wiki/Facilitair_Management_Informatie_Systeem)

<sup>45</sup> <http://www.factomedia.nl/files/downloads/3005.pdf>

<sup>46</sup> Artikel: Excellente dienstverlening vraagt om ondersteuning: E. Noordermeer

complexiteit hiervan leiden ertoe dat bij het opzetten van een systeem voor informatievoorziening steeds meer gebruikgemaakt dient te worden van geautomatiseerde hulpmiddelen.

Een FMIS heeft het meeste waarde op operationeel en tactisch niveau. Op operationeel niveau gaat het dan om concrete aspecten die gaan over de huidige stand van zaken. Vragen die opspelen zijn dan concreet, zoals: Waar is Mrs. X? Op welke afdeling werkt zij? Het is duidelijk dat dit soort vragen eenduidig kunnen worden beantwoord met behulp van een geautomatiseerd systeem waarin gegevens over de huidige stand van zaken liggen opgeslagen. Op tactisch niveau speelt een FMIS een belangrijke rol met betrekking tot de informatiebehoeften ten aanzien van de werkstromen. De voortgang en het presteren van de werkstromen kan continu worden gemeten. Op basis van meetresultaten kunnen door het management van REAKT Facilitair concrete stuurmaatregelen worden genomen.

Als het FMIS door REAKT Facilitair zo wordt ingericht dat elk gegeven éénmalig in het systeem wordt vastgelegd en volgens een duidelijke procedure wordt bijgehouden, dan valt voor REAKT Facilitair een aanzienlijke eerste winst te behalen.<sup>47</sup> Daarnaast is het met behulp van een FMIS mogelijk om een zeer goed inzicht te verkrijgen in de middelen van de organisatie. Het is een hulpmiddel dat er voor zorgt dat de dagelijkse werkzaamheden efficiënter en plezieriger kunnen worden uitgevoerd en dit zal door de medewerkers van REAKT Facilitair en de locatiemanagers worden gewaardeerd. Doordat met behulp van een FMIS het werk beter kan worden gedaan en er sneller en beter kan worden gerapporteerd, zullen de locatiemanagers de facilitaire medewerkers meer waarderen.<sup>48</sup> Concreet nog een aantal voordelen:

- o Centraal meld- en/of servicepunt ('kwissen');
- o Kostenbewuster (doorbelasten), klant- & servicegerichte werken;
- o Doelmatiger beheer en inzicht in de bedrijfsmiddelen en processen;
- o Medewerkers kunnen direct beschikken over de toegewezen faciliteiten;
- o Medewerkers kunnen zelf hun facilitaire aanvraag via Intranet regelen;
- o Ontlasting van Frontoffice;
- o Ondersteuning Inkoop;
- o Efficiëntere en effectievere (facilitaire)organisatie;
- o Mogelijkheid tot uitbreiding door middel van een modulair systeem;
- o Conversie met reeds aanwezige (facilitaire) systemen en daardoor een standaard.<sup>49</sup>

### 5.2.3 Valkuilen

Het grootste struikelblok bij de keuze voor een FMIS is het inzicht in actuele en gewenste communicatiestromen, processen en daaruit voortvloeiende informatiebehoeften. Indien een systeem processen en communicatiestromen moet ondersteunen, dan is het van groot belang dat deze stromen en processen bekend zijn binnen REAKT Facilitair.<sup>50</sup> Men verwacht veel van een FMIS, maar houdt er in veel gevallen geen rekening mee dat het systeem "slechts" een ondersteunende functie heeft. Het FMIS zal uiteindelijk de gemelde storing niet oplossen: het biedt alleen gegevens, informatie en communicatiemiddelen om een en ander binnen de afgesproken procedures af te handelen.<sup>51</sup>

Ten slotte zijn er concreet nog een aantal nadelen te benoemen, te weten:

- o De kosten kunnen erg hoog uitkomen door een te uitgebreide functionaliteit en een daarmee gepaard kostbaar ontwikkelingstraject;
- o Invoering van een nieuw en kostbaar systeem levert veelal een (tijdelijk) verlies aan productiviteit op. Dit omdat werknemers moeten worden getraind in het gebruik van een informatiesysteem;
- o Informatiesystemen kunnen erg gevoelig zijn voor (foutieve) mutaties.
- o Bij een slechte afstemming van de organisatie heeft implementatie geen bestaansgrond.

<sup>47</sup> Facility Management: G.W.A. Maas en J.W. Pleunis

<sup>48</sup> Artikel: Excellente dienstverlening vraagt om ondersteuning: E. Noordermeer

<sup>49</sup> [http://nl.wikipedia.org/wiki/Facilitair\\_Management\\_Informatie\\_Systeem](http://nl.wikipedia.org/wiki/Facilitair_Management_Informatie_Systeem)

<sup>50</sup> Scriptie: Procesmatige aanpak: Pauline van Duijvenbode

<sup>51</sup> Artikel: Bezint eer ge begint: J. Knops

- o Bij slechte communicatie tussen automatiseerders en gebruikers (managers), kan een kloof ontstaan in de informatie-uitwisseling tussen beide groepen. En dit beïnvloedt de kwaliteit van een informatiesysteem.<sup>52</sup>

## Samenvatting

De doelstelling van REAKT Facilitair is het leveren van full-service, hiervoor zullen voldoende middelen moeten worden toegekend welke optimaal ingezet dienen te worden. Dit vraagt om verandering en verbetering van de huidige situatie. Procesbeheersing met procesmanagement is niet alleen het opbouwen van ingewikkelde systemen, maar dingen juist zo eenvoudig mogelijk te houden. Procesmanagement is erop gericht processen zo te beschrijven en te definiëren dat het mogelijk wordt de processen in zo klein mogelijke taken op te splitsen met als doel meer efficiency door korte leercurven en minimale tijdsbesteding. In procesmanagement gaat het om de bewuste keuze REAKT Facilitair via deze processen te sturen en te beheersen, met als reden:

- *Kennismanagement*: alle medewerkers hebben toegang tot de informatie.
- *Kwaliteit*: de kwaliteit van de diensten wordt gemaakt in het proces, door een stap voor stap beschrijving.
- *Organisatie*: door processen te beschrijven overziet men per proces wie wat doet en wie er verantwoordelijk is.
- *Verbetering bedrijfsresultaat*: door het naleven van de beschreven processen;
- *Wet – en regelgeving*: per proces wordt beschreven welke regels nageleefd moeten worden.
- *Verbeteren processen*: om processen te kunnen verbeteren moeten ze eerst beschreven worden.

Het beschrijven van processen betekent niet dat alles vastgelegd moet worden, maar dat het uitgangspunt is om goede afspraken te maken. Echter, heldere afspraken vereisen voor REAKT Facilitair een betere communicatie. De kritische succesfactor bij het invoeren van procesmanagement zijn hierbij de medewerkers van REAKT Facilitair. Om procesmanagement te implementeren dient de visie van de organisatie eerst bepaald te worden. Vervolgens dienen processen geïdentificeerd te worden en het format bepaald te worden. Daarna moeten de processen beschreven, geïmplementeerd en getoetst worden. Dan kan met presteren met processen.

Processen zijn gemakkelijk inzichtelijk te maken, te monitoren en te beheersen met behulp van een FMIS. Een FMIS ondersteunt alle facilitaire processen, verhoogt de kwaliteit van de ondersteuning en communiceert met de interne klant. Tevens kan men door inzet van een FMIS alle gewenste managementinformatie genereren, wat voor REAKT Facilitair een tijd- en kostenbesparing kan opleveren. Echter, moet de FMIS wel volledig geïmplementeerd zijn en up-to-date gehouden worden, hetgeen bij REAKT Facilitair niet het geval is.

<sup>52</sup> [http://nl.wikipedia.org/wiki/Facilitair\\_Management\\_Informatie\\_Systeem](http://nl.wikipedia.org/wiki/Facilitair_Management_Informatie_Systeem)

## Hoofdstuk 6 Gewenste situatie

Door middel van een analyse van de praktijkonderzoeken en het theoretisch onderzoek kan een beschrijving gegeven worden van de gewenste situatie voor REAKT Facilitair. Hierbij zal een antwoord gegeven worden op de achtste subprobleemstelling: *Wat vindt de organisatie een effectieve en efficiënte beheersing van processen?* Om deze vraag te beantwoorden zal in paragraaf 6.1 weergegeven worden hoe idealiter in de ogen van REAKT Facilitair de processen op een goede, effectieve en efficiënte manier gemanaged kunnen worden. Vervolgens zal in paragraaf 6.2 beschreven welke rol WISH speelt in de gewenste situatie in de ogen van REAKT Facilitair. Ten slotte zal in paragraaf 6.3 weergegeven worden hoe de gewenste communicatie en verantwoordelijkheden eruit zien. Eerst hieronder een tweetal definities die van pas zullen komen in dit hoofdstuk bij de beantwoording van de subprobleemstelling.<sup>53</sup>

**ef·fec·tief** bn, bw 1 werkelijk; ~ 2 waardoor het beoogde doel bereikt wordt; doeltreffend.

**ef·fi·ci·ënt** bn zó dat het de minste middelen, inspanning enz. kost; doelmatig.

### 6.1 Wenselijke procesbeheersing

Uit de verschillende onderzoeken is naar voren gekomen hoe REAKT Facilitair de situatie zelf graag wil zien. Uit de halfgestructureerde interviews is de volgende gewenste situatie geschetst:

REAKT Facilitair heeft als doel een *goede service* te verlenen. Door middel van een oplossing vinden voor dit probleem hopen ze dat de kwaliteit van deze service zal stijgen en oplossingen sneller komen. Daarnaast is het belangrijk dat de vrager, de melder in de toekomst geen hinder meer ondervindt. REAKT Facilitair zou graag zien dat het ad-hoc werken drastisch ingeperkt gaat worden en er *structureel en planmatig* gewerkt gaat worden.

REAKT Facilitair zou graag willen zien dat de processen soepel verlopen, hierbij wordt bedoelt: *snel, goed en tegen de zo laagst mogelijke prijs*. Er wordt naar *tevredenheid* van zowel de locatiemanagers als de medewerkers van REAKT Facilitair gestreefd. Belangrijk hiervoor is dat de reactiesnelheid van REAKT Facilitair omhoog gaat. Bijvoorbeeld dat in de toekomst gerealiseerd wordt dat melders binnen één uur een antwoord of reactie krijgen en dat binnen 48 uur het probleem opgelost is.

De doelstellingen van REAKT Facilitair draait om het leveren van full-service. Er moet dus een betere service worden verwezenlijkt. Oplossingen laten te lang op zich wachten. Het achterstallig onderhoud is een groot probleem en moet opgelost worden. Daarnaast is het belangrijk dat er *duidelijkheid* ontstaat tussen REAKT Facilitair en de locatiemanagers. Er zal een structuur moeten ontstaan waardoor het oplossen van problemen *sneller* kan gebeuren. Duidelijkheid onderling zal ervoor moeten zorgen dat mensen andere verwachtingen en minder hoge eisen krijgen en dat locatiemanagers zelf ook verantwoordelijkheid nemen.

Het uiteindelijke doel van REAKT Facilitair is het goed afhandelen van de KWIS processen en daarmee de interne klant tevreden te krijgen en te houden. Op die manier kunnen zij hun werk op een goede manier uitvoeren en daarmee kunnen zij de doelstellingen van REAKT als organisatie verwezenlijken. Duidelijk uit de onderzoeksresultaten wordt dat de huidige manier van omgaan niet doeltreffend en dus effectief is. Effectief betekend voor REAKT Facilitair dat er een hoge(re) tevredenheid heerst onder locatiemanagers en REAKT Facilitair. Efficiënt dat dit snel, goed en tegen een zo laag mogelijke prijs gebeurd. Daarnaast zal voor alle betrokkenen het aantal afgehandelde KWIS processen omhoog moeten om de bedrijfsdoelstellingen te verwezenlijken en dus effectief te werken.

<sup>53</sup> <http://www.vandale.nl>

## 6.2 REAKT Facilitair en WISH

REAKT Facilitair staat open voor alle soorten oplossingen, maar in het interview met W. Hofstede<sup>54</sup> werd het volgende geantwoord op de vraag welke rol REAKT Facilitair verwacht dat WISH in de oplossing gaat spelen:

“Het WISH-systeem geeft een overzicht. Niet alleen van wat er moet gebeuren, maar ook een terugkijkend overzicht. Doordat het WISH-systeem ervoor zorgt dat zowel probleem als oplossing zwart op wit komt te staan, zal er meer duidelijkheid gecreëerd kunnen worden. Ook kunnen door middel van het WISH-systeem veel meer planmatig gewerkt worden.”

Door de kosten die een jaar geleden zijn gemaakt voor de aanschaf van het WISH-systeem, wordt er vanuit REAKT Facilitair logischerwijs gehoopt dat het WISH-systeem iets voor de organisatie kan betekenen, zodat de aanschaf niet voor niets is geweest. Daarnaast is REAKT Facilitair, in zeer geringe mate weliswaar, begonnen met implementeren van het systeem. De structuur die het WISH-systeem heeft, verwezenlijkt een wens van REAKT Facilitair, namelijk meer structuur, meer planning en minder ad-hoc werk. Uiteraard is REAKT Facilitair wel bereid eventuele betere oplossingen aan te nemen.

## 6.3 Communicatie en verantwoordelijkheden

Als medewerkers niet op de hoogte zijn van belangrijke ontwikkelingen, ontstaat op den duur een sfeer van wantrouwen. Medewerkers voelen zich minder verantwoordelijk en er ontstaat een geruchtencircuit. De slechte interne communicatie heeft tot gevolg dat de leiding van de REAKT Groep nauwelijks op de hoogte is van wat zich binnen het bedrijf afspeelt. Er komt geen informatie van de basis naar boven. Het wordt dan ook moeilijk om ontwikkelingen of onrust binnen de REAKT Groep te signaleren en erop in te spelen.<sup>55</sup> Van de aanwezige slechte interne communicatie wil de REAKT Groep af. Ze willen toe naar integrale kwaliteitszorg.

**Integrale kwaliteitszorg** is een wijze van bedrijfsvoering waarbij systematisch en door iedereen in de organisatie gewerkt wordt aan de verbetering van de totale prestatie van de onderneming.<sup>56</sup>

Hiermee ontstaat duidelijkheid en een hogere mate van tevredenheid. Alle belanghebbenden weten waar ze aan toe zijn en, belangrijker nog voor REAKT Facilitair, iedereen weet wat zijn / haar verantwoordelijkheden zijn. Op die manier komt niet alles bij REAKT Facilitair terecht en hebben zij zelf controle over de processen die zij beheersen. Dit vereist natuurlijk het nodige *inzicht* en de nodige *afstemming*, maar dat zijn dan ook belangrijke begrippen in de gewenste situatie van REAKT Facilitair én REAKT als organisatie.

REAKT Facilitair wil uitbouwen tot een facilitaire organisatie waarbij flexibiliteit, kwaliteit en de service aan klant voorop staat. REAKT Facilitair wil randvoorwaarden en optimale werkomstandigheden voor de REAKT Groep scheppen.<sup>57</sup>

<sup>54</sup> Interview met W. Hofstede: *bijlage 1*

<sup>55</sup> Basisboek communicatie: W.J. Michels

<sup>56</sup> Vitale organisaties: J. Heijnsdijk

<sup>57</sup> Ondernemingsplan REAKT Facilitair, 2008

## Samenvatting

REAKT Facilitair heeft als doel een *goede service* te verlenen. REAKT Facilitair zou graag zien dat het ad-hoc werken drastisch ingeperkt wordt en er *structureel en planmatig* gewerkt gaat worden. REAKT Facilitair zou graag zien dat de processen *snel, goed en tegen de zo laagst mogelijke prijs* verlopen. Er wordt naar *tevredenheid* van zowel de locatiemanagers als de medewerkers van REAKT Facilitair gestreefd. Daarnaast is het belangrijk dat er *duidelijkheid* ontstaat tussen REAKT Facilitair en de locatiemanagers. Duidelijkheid onderling zal ervoor moeten zorgen dat mensen andere verwachtingen en minder hoge eisen krijgen en dat locatiemanagers zelf ook verantwoordelijkheid nemen.

Effectief betekend voor REAKT Facilitair dat er een hoge(re) tevredenheid heerst onder locatiemanagers en REAKT Facilitair. Efficiënt dat dit snel, goed en tegen een zo laag mogelijke prijs gebeurt. Van de aanwezige slechte interne communicatie wil de REAKT Groep af. Ze willen toe naar integrale kwaliteitszorg.

REAKT Facilitair wil uitbouwen tot een facilitaire organisatie waarbij flexibiliteit, kwaliteit en de service aan klant voorop staat REAKT Facilitair wil randvoorwaarden en optimale werkomstandigheden voor de REAKT Groep scheppen. De structuur die het WISH-systeem heeft, verwezenlijkt de wens van REAKT Facilitair om meer structuur, meer planning en minder ad-hoc werk te realiseren.

## Hoofdstuk 7 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk zullen om te beginnen in paragraaf 7.1 conclusies getrokken worden die voortkomen uit de onderzoeksresultaten zoals besproken in dit adviesrapport. Vervolgens zullen in paragraaf 7.2 aanbevelingen gedaan worden aan REAKT Facilitair waarbij een antwoord gegeven zal worden op de laatste subprobleemstelling: *Op welke manier(en) kan een verbetering van de huidige situatie worden verwezenlijkt?* Als resultaat zal in dit hoofdstuk een antwoord gegeven worden op de probleemstelling.

Op welke manier kan REAKT Facilitair de kwaliteit van de procesbeheersing verbeteren en een optimale afstemming verwezenlijken van de facilitaire processen tussen alle 19 locaties van de REAKT Groep en REAKT Facilitair, zodat de facilitaire processen effectief en efficiënt beheerst kunnen worden?

### 7.1 Conclusies

De doelstelling van REAKT Facilitair is: *Het leveren van full-service op het gebied van facilitair beheer, onderhoud en schoonmaak in de breedste zin van het woord.* Daarnaast wordt de cultuur van de REAKT Groep gekenmerkt door zelfstandigheid, emancipatie en ontwikkeling als continu proces. REAKT Facilitair staat daarom voor de taak om de toegevoegde waarde van de ondersteunende diensten in relatie tot de visie en strategie van de REAKT Groep en haar negentien locaties te optimaliseren.

REAKT Facilitair heeft het merendeel van de te beheersen processen enigszins onder controle, ze zorgen niet voor grootschalige problemen. Echter, duidelijk is geworden dat het woord procesmanagement niet van toepassing is. Bijna alle processen zijn voor verbetering vatbaar. De processen die REAKT Facilitair wél onder controle heeft, zijn die processen die intern beschreven zijn, de processen waarvoor richtlijnen bestaan en waar het proces gestandaardiseerd verloopt. Dit is een belangrijk aspect bij de oplossing van de huidige problemen.

Binnen REAKT Facilitair is 'gebouwenbeheer en –onderhoud' een kritisch proces, dat wil zeggen: de manier waarop REAKT Facilitair nu het proces beheerst, zorgt er direct voor dat de organisatiedoelstellingen niet kunnen worden verwezenlijkt. Daarnaast zorgt het gemis van een structurele en systematische aanpak voor een lage tevredenheid over REAKT Facilitair en een hoge mate van ad-hoc werk door REAKT Facilitair, waardoor er niet snel, niet goed en ook niet tegen een zo laag mogelijke prijs gewerkt wordt.

Nog voor de verzelfstandiging van REAKT Facilitair is de REAKT Groep begonnen met werken met een FMIS, het WISH-systeem. Echter, de facilitaire- en organisatiegegevens liggen nog niet in het systeem opgeslagen en er kan nog maar amper mee gewerkt worden. Op dit moment levert het alleen maar frustraties op, terwijl het WISH-systeem veel mogelijkheden biedt om snel en overzichtelijk te werken. Uit een vergelijkingsonderzoek met Ipse de Bruggen is gebleken dat een FMIS de communicatie optimaliseert en structureert tussen verschillende locaties. Het biedt een effectieve ondersteuning. Een implementatie van het WISH-systeem kan dus een goede uitkomst bieden voor de lage mate van procesbeheersing en de ontevredenheid van de locatiemanagers.

In het onderzoek naar de afhandeling van de KWIS processen is naar voren gekomen dat de locatiemanagers niet tevreden zijn met REAKT Facilitair. Eerder is geconcludeerd dat er een correlatie ligt tussen de 'snelheid' van afhandeling en hoe 'de manier waarop' door de locatiemanagers beoordeeld wordt. Ontevredenheid staat dus in direct verband met de snelheid van afhandeling.

Ook is het opvallend dat REAKT Facilitair het gevoel heeft dat de KWIS processen redelijk goed afgehandeld worden, terwijl dit voor het gevoel van de locatiemanagers niet het geval is. Hetgeen REAKT Facilitair doet, is dus niet effectief in de ogen van de locatiemanagers. Effectief zou voor REAKT Facilitair betekenen dat er een hogere tevredenheid heerst onder medewerkers en REAKT Facilitair en de locatiemanagers.



Tevens kan worden geconcludeerd dat de informatie-uitwisseling tussen de locatiemanagers en REAKT Facilitair niet goed verloopt. Zowel de locatiemanagers als REAKT Facilitair willen de zaken anders zien, maar toch gebeurt er niets. De interne communicatie verloopt matig, waardoor er wantrouwen en ontevredenheid ontstaat waardoor medewerkers hun eigen verantwoordelijkheden niet nemen, maar ook niet kennen. Voor iedereen heerst onduidelijkheid.

Procesmanagement heeft als doel: meer efficiency door korte leercurven en minimale tijdsbesteding. Hetgeen REAKT Facilitair wenselijk vindt. In procesmanagement gaat het om de bewuste keuze REAKT Facilitair via processen te sturen en te beheersen. Het is eerst zaak de processen in een logische samenhang te identificeren en te beschrijven. Dit heeft een positieve invloed op de volgende aspecten:

- Kennismanagement;
- Kwaliteit;
- Organisatie;
- Verbetering bedrijfsresultaat;
- Wet – en regelgeving;
- Verbeteren processen.

Processen zijn gemakkelijk inzichtelijk te maken, te monitoren en te beheersen met behulp van een FMIS. Een FMIS ondersteunt alle facilitaire processen, verhoogt de kwaliteit van de ondersteuning en communiceert met de interne klant en met uitvoerende dienstverleners. Tevens kan men door inzet van een FMIS alle gewenste managementinformatie genereren, wat voor REAKT Facilitair een tijd- en kostenbesparing kan opleveren. Echter, moet de FMIS wel volledig geïmplementeerd zijn en up-to-date gehouden worden, hetgeen bij REAKT Facilitair niet het geval is.

Effectief betekend voor REAKT Facilitair dat er een hoge(re) tevredenheid heerst onder locatiemanagers en REAKT Facilitair. Efficiënt dat dit snel, goed en tegen een zo laag mogelijke prijs gebeurt. Van de aanwezige slechte interne communicatie wil de REAKT Groep af. Ze willen toe naar integrale kwaliteitszorg door het ad-hoc werken drastisch in te perken en *structureel en planmatig* te werken.

Om de dienstverlening te kunnen optimaliseren is een duidelijke identiteit en richting, wanneer het gaat om soorten dienstverlening een noodzaak. REAKT Facilitair wil uitbouwen tot een facilitaire organisatie waarbij flexibiliteit, kwaliteit en de service aan klant voorop staat REAKT Facilitair wil randvoorwaarden en optimale werkomstandigheden voor de REAKT Groep scheppen. Hiervoor zullen er maatregelen genomen moeten worden. Aanbevelingen voor deze maatregelen zullen in de volgende paragraaf beschreven worden.

## **7.2            Aanbevelingen**

Aan de hand van de conclusies kunnen de volgende aanbevelingen worden gedaan:

- 1. Implementeer procesmanagement;*
- 2. Implementeer het WISH-systeem;*
- 3. Hou een klanttevredenheidsonderzoek onder de interne klant;*
- 4. Maak een duidelijk communicatieplan;*
- 5. Breid REAKT Facilitair uit.*

**Ad. 1**

Een bedrijfsproces vormt een samenstel van geordende activiteiten die met behulp van een bepaalde input een bepaald resultaat tot gevolg heeft.<sup>58</sup> Een goede manier om de activiteiten te ordenen met als doel een bewuste keuze te maken de organisatie te sturen en te beheersen is de invoering van procesmanagement.<sup>59</sup> Uit de conclusie is naar voren gekomen dat de manier waarop REAKT Facilitair nu het proces 'gebouwenbeheer en –onderhoud' beheerst, direct zorgt voor dat de organisatiedoelstellingen niet kunnen worden verwezenlijkt. Dit proces is weliswaar het kritische proces, ook de andere processen zijn voor verbetering vatbaar. Peters en van Dam<sup>60</sup> geven aan dat goed procesmanagement de kwaliteit van de dienstverlening bepaald. Gezien het belang van een goede kwaliteit, heeft de invoering van deze aanbeveling prioriteit.

De principes van standaardisatie, specialisatie, maximalisatie, concentratie, centralisatie en synchronisatie hebben volgens Hardjono en Bakker<sup>61</sup> tot ongekende toename van met name efficiency geleid. Deze begrippen komen voort uit procesmanagement. Wil REAKT Facilitair serieus aan procesmanagement doen, dan is het zaak eerst het proces gebouwenbeheer en –onderhoud' in een logische samenhang vast te stellen en te beschrijven.<sup>62</sup> Vervolgens dienen ook de andere processen in een logische samenhang vastgesteld en te beschreven te worden. De redenen hiervoor zijn uit de theorie<sup>63</sup> naar voren zijn gekomen en staan beschreven in paragraaf 5.1.2.

Enkel het vastleggen van processen is niet genoeg om ze te managen, het gaat verder dan dat. In zijn boek: *presteren met processen* beschrijft Dorr<sup>64</sup> de stappen die nodig zijn voor de implementatie van procesmanagement. Deze stappen zijn in paragraaf 5.1.3 uiteengezet. Bij stap 4 van het bovengenoemde implementatieplan is het noodzaak de processen te beschrijven, hierbij gaat het om het opstellen van en procedure waarmee een proces wordt beheerst. In deze procedure zal ook het (eventuele) gebruik van een FMIS beschreven worden.

**Ad. 2**

De tweede belangrijkste aanbeveling is het implementeren van het WISH-systeem. Op de eerste plaats is het implementeren van het WISH-systeem een wens van REAKT Facilitair. Ten tweede is uit het vergelijkingsonderzoek met Ipse de Bruggen, zoals beschreven in paragraaf 4.3.1 gebleken dat een FMIS zorgt voor een efficiënte beheersing van met name het proces 'gebouwenbeheer en –onderhoud', doordat het sneller werkt en zorg voor een drastische vermindering van ad-hoc werkzaamheden. Als het FMIS zo wordt ingericht dat elk gegeven éénmalig in het systeem wordt vastgelegd en volgens een duidelijke procedure wordt bijgehouden, dan valt hier een aanzienlijke eerste winst te behalen.<sup>65</sup>

Het inzetten van een FMIS heeft inmiddels bewezen een waardevolle bijdrage te leveren aan het afstemmen van alle processen en de organisatie. Hiermee zijn processen gemakkelijk inzichtelijk te maken, te monitoren en te beheersen, wat veel organisaties dan ook bewogen heeft tot het inzetten van een FMIS. Een FMIS vormt de katalysator in de facilitaire dienstverlening.<sup>66</sup>

Natuurlijk moet bij de implementatie van het WISH-systeem in ogenschouw worden genomen dat het systeem "slechts" een ondersteunende functie heeft. Het FMIS zal uiteindelijk de gemelde storing niet

<sup>58</sup> <http://www.bdo.nl/bc/Documents/Managementinformatie/isuwaotoereikend.pdf>

<sup>59</sup> *Presteren met processen*: D.C. Dorr

<sup>60</sup> *Dienen en verdienen*: J.H. Peters en P. van Dam

<sup>61</sup> *Management van processen*: Hardjono en Bakker

<sup>62</sup> *Presteren met processen*: D.C. Dorr

<sup>63</sup> <http://www.trices.nl/producten/vastleggen+van+processen/>

<sup>64</sup> *Presteren met processen*: D.C. Dorr

<sup>65</sup> *Facility Management*: G.W.A. Maas en J.W. Pleunis

<sup>66</sup> <http://www.factomedia.nl/files/downloads/3005.pdf>

oplossen: het biedt alleen gegevens, informatie en communicatiemiddelen om een en ander binnen de afgesproken procedures af te handelen.<sup>67</sup>

**Ad. 3**

Geconcludeerd is dat hetgeen REAKT Facilitair doet, niet effectief is in de ogen van de locatiemanagers. Effectief zou voor REAKT Facilitair betekenen dat er een hogere tevredenheid heerst onder medewerkers en REAKT Facilitair. Om dit te verwezenlijken wordt deze aanbeveling als derde belangrijkste aanbeveling aangedragen. REAKT Facilitair heeft een ander beeld van de huidige gang van zaken dan de locatiemanagers dat hebben. Om die reden dient onderzocht te worden wat de interne klant wil en verwacht van REAKT Facilitair, vooral met betrekking tot de KWIS processen van het proces 'gebouwenbeheer en –onderhoud'. Daarmee kan REAKT Facilitair beter aan de klanttevredenheid tegemoet komen dan wanneer ze alleen hun eigen visie kennen.

**Ad. 4**

Geconcludeerd is dat er sprake is van een matige tot slechte interne communicatie wat leidt tot een hoop onduidelijkheid en onvrede. Het vertrouwen in REAKT Facilitair neemt steeds verder af, waardoor er nog minder gecommuniceerd wordt tussen de locatiemanagers en REAKT Facilitair en men in een vicieuze cirkel beland. Om vertrouwen terug te winnen dient als vierde prioriteit een duidelijk communicatieplan opgesteld te worden.

De slechte interne communicatie heeft tot gevolg dat de leiding van de REAKT Groep nauwelijks op de hoogte is van wat zich binnen het bedrijf afspeelt. Er komt geen informatie van de basis naar boven. Het wordt dan ook moeilijk om ontwikkelingen of onrust binnen de REAKT Groep te signaleren en erop in te spelen.<sup>68</sup> Het maken van een communicatieplan de enige mogelijkheid om integrale kwaliteitszorg, zoals bedoeld in paragraaf 6.3, te verwezenlijken. Alleen met het opstellen van een communicatieplan kan gewerkt worden aan de verbetering van de totale prestatie van REAKT als organisatie.<sup>69</sup>

**Ad. 5**

De bovengenoemde aanbevelingen kunnen niet zomaar ingevoerd worden. In de huidige situatie is duidelijk geen mankracht aanwezig om de bovengenoemde aanbevelingen daadwerkelijk te implementeren. Eén extra personeelslid met verstand van zaken kan al veel betekenen voor de aangedragen adviezen. Dit personeelslid zal zich puur moeten richten op de implementatie van de adviezen.

**Tot slot:** De doelstelling van REAKT Facilitair is:

*“Het leveren van full-service op het gebied van facilitair beheer, onderhoud en schoonmaak in de breedste zin van het woord”*

Wil aan deze doelstelling voldaan worden dan zullen de hier boven genoemde aanbevelingen geïmplementeerd moeten worden. Alleen dan is sprake van de “full-service” waar de directie op doelt.

<sup>67</sup> Artikel: Bezint eer ge begint: J. Knops

<sup>68</sup> Basisboek communicatie: W.J. Michels

<sup>69</sup> Vitale organisaties: J. Heijnsdijk

## Hoofdstuk 8 Implementatieplan

In dit hoofdstuk zullen de stappen worden beschreven waarmee REAKT Facilitair de kwaliteit van de procesbeheersing kan verbeteren en een optimale afstemming kan verwezenlijken van de facilitaire processen tussen alle 19 locaties van de REAKT Groep en REAKT Facilitair, zodat de facilitaire processen effectief en efficiënt beheerst kunnen worden. Om te beginnen zal in paragraaf 8.1 een stappenplan gegeven worden. Hierin zullen de consequenties van de implementatie verwerkt worden. Ten slotte zullen in paragraaf 8.2 de kosten en baten van de te nemen stappen geschetst worden.

### 8.1 Stappen

Voorafgaand aan de daadwerkelijke implementatie zullen er een aantal zaken duidelijk moeten worden. De bedoeling is dat de implementatie systematisch en structureel wordt aangepakt. Om onduidelijkheid tegen te gaan zullen de zes W's<sup>70</sup> moeten worden beantwoord:

- Wie (welke functionaris) mag?
- Wat (welke processen en gegevens)?
- Waarom?
- Wanneer?
- Waarmee (met welke hulpmiddelen)?
- Waar naar toe (resultaat)?

Deze vragen zullen alvorens de implementatie dus moeten worden onderzocht. Om deze vragen te beantwoorden is het verstandig de aanbeveling *breid REAKT Facilitair uit* eerst uit te voeren. Een deskundige kan een uitkomst bieden voor de beantwoording van de zes W's.

Voor de laatste vraag: 'waar naar toe (resultaat)?' is het belangrijk dat de wensen van de interne klant ook in kaart gebracht worden. Er zal een oplossing moeten komen waar zowel de locatiemanagers als REAKT Facilitair tevreden mee zijn. Om deze reden is het raadzaam tijdens het proces van het beantwoorden van de zes W's de aanbeveling: *Hou een klanttevredenheidsonderzoek onder de interne klant* uit te voeren.

Het klanttevredenheidsonderzoek is om nog een andere reden belangrijk. Het kan namelijk ook hulp bieden bij het creëren van draagvlak. Dit is belangrijk om te doen wanneer er grote veranderingen staan te gebeuren binnen een organisatie om de volgende redenen<sup>71</sup>:

- Om alle neuzen dezelfde kant op te krijgen;
- Om een plan of verandering gemeengoed te laten worden;
- Om ervoor te zorgen dat mensen zich gehoord voelen. Mensen voelen zich dan niet overvallen door een besluit;
- Om halsstarrigheid te voorkomen.

Om met alle consequenties en veranderingen om te gaan is het belangrijk te werken met actieve toepassingsgerichte leerprocessen waarbij mensen gemotiveerd worden, indien<sup>72</sup>:

- het relevant is voor hun werkzaamheden;
- men zich in de probleemsituatie kan herkennen;
- het concreet is.

<sup>70</sup> Presteren met processen: D.C. Dorr

<sup>71</sup> <http://www.carrieretijger.nl/functioneren/management/draagvlak>

<sup>72</sup> Het leren organiseren: L. Dewulf en P. Lievens

Draagvlak creëren is een veelomvattende taak, maar een zeer belangrijk aspect als het gaat om veranderingen en de consequenties daarvan voor de organisatie en haar medewerkers. Een andere werkwijze, visie en misschien zelfs cultuur, zijn veranderingen die ten gevolge van de geformuleerde adviezen kunnen ontstaan. Hier moet de organisatie maar net zin in hebben.

Eén van de manieren om draagvlak te creëren is daarom het opzetten van een goed communicatieplan. Hiermee komen we aan bij de aanbeveling: *Maak een duidelijk communicatieplan*. Een communicatieplan maakt je communicatiemiddelen effectiever doordat je noodgedwongen precies hebt uitgedacht wat je in dat middel aan wie wilt communiceren. Daarnaast helpt een communicatieplan om je eigen visie helder te krijgen / te ontwikkelen.<sup>73</sup>

De stappen zullen zorgvuldig één voor één genomen dienen te worden. Bij het onzorgvuldig nemen van de stap bestaat het risico dat de organisatie ook de andere stappen niet kan nemen. De volgende stappen kunnen achtereenvolgens worden genomen om de gegeven aanbevelingen te implementeren.

#### Stap 1

Breid REAKT Facilitair uit. Deze medewerker zal gaan zorgen voor de veranderingen. De medewerker waarvoor gekozen wordt, zal dus verstand moeten hebben van verandermanagement en communicatietechniek.

#### Stap 2

Maak een communicatieplan. Dit is een onderdeel van het omgaan met weerstand en een belangrijk aspect bij het creëren van draagvlak binnen de organisatie. Dat is belangrijk om systematisch de veranderingen in te voeren. Veranderingen die worden afgedwongen, hebben weinig kans van slagen.

#### Stap 3

Hou een klanttevredenheidsonderzoek onder de interne klant. Zoals eerder beschreven is deze stap een onderdeel van de gewenste integrale kwaliteitszorg. Met de uitvoering van deze stap kan REAKT Facilitair beter aan de klanttevredenheid tegemoet komen dan wanneer alleen hun eigen visie in ogenschouw wordt genomen.

#### Stap 4

In deze stap zullen de zes W's dienen te worden beantwoord en dient goed nagedacht te worden over de volgende stappen. Het management dient in hoge mate betrokken te worden bij deze stap.

#### Stap 5

Implementeer procesmanagement. Deze stap heeft de hoogste prioriteit voor de organisatie. Enkel het vastleggen van processen is niet genoeg om ze te managen. De stappen die nodig zijn voor de implementatie van procesmanagement zijn in paragraaf 5.1.3 uiteengezet.

Bij het implementeren van procesmanagement is het belangrijk dat de resultaten uit het klanttevredenheidsonderzoek meegenomen worden. De implementatie zal niet slagen als het tegen de wensen van de medewerkers in druist. Bij het beschrijven van de processen moet er een goede combinatie gekozen worden tussen van REAKT Facilitair wil, wat de locatiemanagers willen en wat mogelijk is.

<sup>73</sup> <http://www.communicatie-centrum.nl/communicatieplan-opzet.html>

## Stap 6

Implementeer het WISH-systeem. Het inzetten van het WISH-systeem zal een waardevolle bijdrage leveren aan het afstemmen van processen en de organisatie. Hiermee zijn processen gemakkelijk inzichtelijk te maken, te monitoren en te beheersen.

Bij de implementatie van het WISH-systeem is het belangrijk dat de locatiemanagers, maar ook andere toekomstige gebruikers betrokken worden. Ook deze stap zal zorgen voor een vernieuwde werkwijze en kan dus niet ineens worden ingevoerd. Indien de voorgaande stappen zorgvuldig zijn doorlopen, zal het bij deze stap een stuk makkelijker zijn iedereen te betrekken bij het proces zonder te veel weerstanden. De nadelen zoals genoemd in paragraaf 5.2.3 zullen dan zoveel mogelijk beperkt worden. Het is hier wel van groot belang dat iedereen die het systeem dient te gaan gebruiken, betrokken wordt bij de implementatie. Het alleen up-to-date maken van het systeem is niet voldoende, mensen moeten het ook kunnen gebruiken. Een cursus over het systeem kan hierin een uitkomst bieden.



Figuur 8.1 Implementatieplanning

## 8.2 Kosten en baten

### **Kosten**

De investeringen die gedaan zullen moeten worden, zijn die in de vorm van arbeidskosten, werkplekkosten en jaarlijkse abonnementskosten van het WISH-systeem.

|                                              |                    |
|----------------------------------------------|--------------------|
| De abonnementsprijs voor 2009 bedraagt:      | € 3.054,71         |
| Werkplekkosten per jaar:                     | € 10.000,-         |
| Loonkosten full-time medewerker FD per jaar: | € 52.000,-         |
| Totale investering per jaar:                 | <b>€ 68.404,71</b> |

### **Baten**

De baten die zullen voortvloeien uit de geleverde investeringen hebben op de eerste plaats betrekking op aspecten waarmee op tactisch en strategisch niveau voordelen kunnen worden behaald:

*Medewerkertevredenheid:* Er is meer rust en overzicht in het werk, waardoor de medewerkers meer plezier in het werk krijgen en zo beter hun best gaan doen. Tevredenheid onder de medewerkers leidt tot een lager ziekteverzuim en dus tot lagere kosten. Daarnaast wordt met een verhoogde medewerkertevredenheid de doelstelling van de REAKT Facilitair verwezenlijkt: het leveren van de gewenste 'full-service'.

*Flexibiliteit:* Bij verandering, fusie of reorganisatie zorgt een goede procesondersteuning dat het nieuwe proces wordt uitgevoerd. Daarnaast is de procesbeheersing niet langer medewerkerafhankelijk. Als de medewerker gaat, blijft het in de organisatie.

Echter, de belangrijkste baten-post zijn de toekomstige personele kosten. Dit draagt bij aan de *efficiency*.

Implementatie van de aanbevelingen zal leiden tot:

- Minder dubbel werk;
- Minder fouten;
- Snellere afhandeling;
- Minder ad-hoc werk.

Hierdoor zal in de toekomst, na implementatie van de aanbevelingen, winst worden behaald doordat medewerkers sneller, effectiever en efficiënter werken en daarmee meer kunnen bereiken voor de organisatie met minder inspanning. De kwaliteit van het werk zal stijgen en dit zal leiden tot een besparing in de personele kosten.

## Bronvermelding

### Boeken:

- ❖ Baarda, D.B. en Goede, de M.P.M.: *Basisboek Methoden en Technieken*. Groningen: Stenfert Kroese, 2001. ISBN 9020730304
- ❖ Boer, den D.J.: *Methodologie en statistiek voor communicatieonderzoek*. Hoofddorp: Kluwer, 2005. ISBN 901302948
- ❖ Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2004-2005. Zoetermeer: Ribbering van der Gang, 2004. ISBN 9073077095
- ❖ Cozijnsen, A.J. en Vrakking, W.J.: *Handboek Verandermanagement*. Deventer: Kluwer, 2003. ISBN 9013002994
- ❖ Dewulf, L. en Lievens, P.: *Het leren organiseren*. Mechelen: Kluwer, 2004. ISBN 9059287487
- ❖ Dorr, D.C.: *Presteren met processen*. Deventer: Kluwer, 2007. ISBN 9789013038934
- ❖ Hardjono, T.W. en Bakker, R.J.M.: *Management van processen*. Deventer: Kluwer, 2006. ISBN 9013034446
- ❖ Heijnsdijk J.: *Vitale organisaties*. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2008. ISBN 900112300
- ❖ Kempen, P.M. en Keizer, J.A.: *Advieskunde voor de praktijkstage*. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2000. ISBN 9001468225
- ❖ Kleijnen, R. en van den Broeck, G.: *GIL, een (re)actief proces*. Apeldoorn: Garant, 2004. ISBN 9044116479
- ❖ Koeleman, H.: *Interne communicatie als managementinstrument*. Deventer: Kluwer, 2008. ISBN 9013039197
- ❖ Kok, H.B.: *Marketing van de facilitaire organisatie*. Alphen a/d Rijn: Samsom Bedrijfsinformatie BV, 2004. ISBN 9014056575
- ❖ Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: *Facility Management*. Alphen aan de Rijn: Kluwer, 2006. ISBN 9013032052
- ❖ Merckx, G. en Hellemans, M.: *Rijkdom aan verscheidenheid*. Apeldoorn: Garant, 2004. ISBN 9044116886
- ❖ Michels, W.J.: *Basisboek communicatie*. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2005. ISBN 9789001587017
- ❖ Oosten, van J.N.A. en Velzen, van R.C.G.: *Procesmanagement en de SqEME-benadering*. Deventer: Kluwer, 2007. ISBN 9789013047905
- ❖ Peters J.H. en Dam, van P.: *Dienen en verdienen*. Assen: van Gorcum, 2001. ISBN 9023236742
- ❖ Reijnders, E.: *Interne communicatie: Aanpak en Achtergronden*. Assen: Van Gorcum, 1997. ISBN 902323247X.

### Internetbronnen:

Accountability

<http://www.bureau12.nl/LinkClick.aspx?fileticket=1Uz2H7cHy58%3D&tabid=2040&mid=4336>

Ad-hoc

[http://nl.wikipedia.org/wiki/Ad\\_hoc](http://nl.wikipedia.org/wiki/Ad_hoc)

Bedrijfsproces

<http://www.bdo.nl/bc/Documents/Managementinformatie/isuwaotoereikend.pdf>

Benchmarken

<http://nl.wikipedia.org/wiki/Benchmark>



Communicatieplan

<http://www.communicatie-centrum.nl/communicatieplan-opzet.html>

Contractenbeheer

[http://issues.nl/downloads/WS\\_contractbeheer.pdf](http://issues.nl/downloads/WS_contractbeheer.pdf)

Draagvlak creëren

<http://www.carrieretijger.nl/functioneren/management/draagvlak>

Effectiviteit en Efficiëntie

<http://www.vandale.nl>

FMIS: Begripsbepaling

[http://nl.wikipedia.org/wiki/Facilitair\\_Management\\_Informatie\\_Systeem](http://nl.wikipedia.org/wiki/Facilitair_Management_Informatie_Systeem)

FMIS: Toegevoegde waarde

<http://www.factomedia.nl/files/downloads/3005.pdf>

Kritische Succes Factor

[http://www.12manage.com/methods\\_rockart\\_csfs\\_kpis\\_nl.html](http://www.12manage.com/methods_rockart_csfs_kpis_nl.html)

Managen van middelen

<http://thesaurus.politieacademie.nl/word.php?id=5624>

Onderzoeksmethoden: Deskresearch

<http://www.os.amsterdam.nl/onderzoek/onderzoeksmethoden/deskresearch/40230>

Procesbeheersing

<http://www.pataonia-bv.com/page/30/poka-yoke-procesbeheersing.html>

Processen vastleggen

<http://www.trices.nl/producten/vastleggen+van+processen/>

REAKT: Missie

<http://www.reaktgroep.nl/organisatie/missie.html>

REAKT: Locaties

<http://www.reakt.nl>

Vergelijkingsonderzoek: FMIS

[www.nordined-request.com/facilitymanagement/software/Proces\\_Management/index](http://www.nordined-request.com/facilitymanagement/software/Proces_Management/index)

Vergelijkingsonderzoek: Organisatie

[www.ipsedebruggen.nl](http://www.ipsedebruggen.nl)

WISH

<http://www.facility2.nl/Home.24.0.html>

### **Scripties:**

Duijvenbode, van P.: *Procesmatige aanpak*. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, augustus 2004

**Artikelen:**

Knops J. : *Bezint eer ge begint.*

Facto Magazine, Nummer 11, november 2003

Noordermeer, E.: *Excellente dienstverlening vraagt om ondersteuning.*

FMI, 11e jaargang 5/2004

**Overig:**

B.A. Heemskerk: *module Strategisch Dienstverlening*. Werkgroep 09 oktober 2008. Haagse Hogeschool

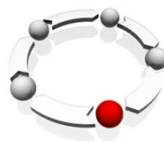
**Interne bronnen:**

REAKT: Ondernemingsplan REAKT Facilitair 2008

REAKT: Beleidsnotitie REAKT 2006-2008

## Bijlagen

### “Kritische Proces Factor”



Adviezen over de beheersing en afstemming van de facilitaire processen van REAKT Facilitair

Jolanthe Helsma

**Inhoudsopgave**

|            |                             |    |
|------------|-----------------------------|----|
| Bijlage 1  | Interviews                  | 46 |
| Bijlage 2  | Enquête locatiemanagers     | 49 |
| Bijlage 3  | Locaties REAKT              | 57 |
| Bijlage 4  | Organigram REAKT Groep      | 62 |
| Bijlage 5  | Organigram REAKT Facilitair | 63 |
| Bijlage 6  | WISH modules                | 64 |
| Bijlage 7  | Klachten                    | 69 |
| Bijlage 8  | Wensen                      | 70 |
| Bijlage 9  | Informatieverzoeken         | 71 |
| Bijlage 10 | Storingsmeldingen           | 72 |
| Bijlage 11 | Verschillen                 | 73 |
| Bijlage 12 | Tevredenheid werkzaamheden  | 75 |
| Bijlage 13 | Verantwoordelijkheden       | 76 |

## Bijlage 1 Interviews

### **Wendy Hofstede: Facility Manager**

*1. De branche waarin REAKT werkt is de geestelijke gezondheidszorg, hoe zouden jullie de positie van REAKT binnen deze branche omschrijven?*

Op het gebied van dagbesteding is REAKT de marktleider. Echter, REAKT is een beetje het ondergeschoven kindje, omdat behandeling een hogere prioriteit heeft bij de GGZ

*2. Wat zijn de meest actuele ontwikkelingen binnen REAKT Facilitair?*

REAKT Facilitair is zelfstandig geworden. Daarnaast is het schoonmaakbedrijf waarvan Facilitair vroeger diensten afnam nu overgenomen door REAKT Facilitair en is het dus in eigen beheer, wij zijn nu op het gebied van schoonmaak onze eigen klant.

*3. Welke processen worden door REAKT Facilitair beheerst?*

REAKT Facilitair houdt zich bezig met een aantal belangrijke processen die hun positie bepalen:

- o Schoonmaak en glasbewassing;
- o Gebouwenbeheer en -onderhoud;
- o Bouw en bouwbegeleiding;
- o Wwagparkbeheer;
- o Facilitaire zaken als preventie/RI&E, HACCP, BHV, contractbeheer voor energie, vuilafvoer, kantoorinrichting en –benodigheden etc.
- o Acquisitie ten behoeve van de werkprojecten van REAKT

*4. Waar liggen de knelpunten?*

Het grootste knelpunt ligt bij het beheer van de gebouwen en werkplekken. Er ontstaan veel onderhoudsproblemen en niemand weet precies wie waarvoor verantwoordelijk is. Alles wordt doorgestuurd naar Facilitair en er zijn geen plannen die aangeven hoe deze problemen aangepakt dienen te worden. Er is geen vorm van procesmanagement aanwezig en Facilitair werkt bij deze processen veelal ad-hoc.

*5. Hoe zouden jullie het probleem waar ik onderzoek naar ga doen omschrijven?*

Alles wat er moet gebeuren op alle 19 locaties wordt naar Facilitair gestuurd. Niemand weet wat en hoe. Mensen hebben verwachtingen, maar deze zijn nergens op gebaseerd, terwijl ze erg hoog zijn. Daarnaast verloopt de communicatie erg matig, iedereen roept maar wat en verwacht dat zijn of haar probleem als eerste geholpen gaat worden. Daarnaast is het moeizaam dat alles eerst overlegd moet worden met het management. Zoals eerder gezegd zijn er geen protocollen voor het oplossen van problemen en handelen we naar wat in onze ogen de hoogste prioriteit heeft. Het ad-hoc werken kost veel tijd en geld. Daarnaast denk ik dat we een personeelstekort hebben waardoor er geen structurele inzet van mankrachten plaatsvindt. Hierdoor hebben mensen het idee dat ze genegeerd worden en zijn ze ontevreden.

*6. Waarom is de oplossing van dit probleem belangrijk voor jullie?*

Het doel van REAKT Facilitair is een zo optimaal mogelijke service verlenen. Op deze manier gaat dat niet. We willen de tevredenheid verhogen. Daarnaast is het noodzakelijk dat er meer planmatig gewerkt wordt, zodat er tijd en geld bespaard kan worden.

*7. Wat is er intern al aan gedaan?*

Het enige dat er tot nu toe aan gedaan is, is dat er een FMIS is aangeschaft, het WISH-systeem. Doordat er continu ad-hoc gewerkt wordt, heeft dit er ook voor gezorgd dat er geen tijd is geweest om er meer aan te doen. Waarom WISH is aangeschaft is mij niet geheel duidelijk, dat heeft mijn voorganger gedaan.

*8. Wat zien jullie als gewenst eindresultaat?*

Er moet een betere service worden verwezenlijkt. Oplossingen laten te lang op zich wachten. Het achterstallig onderhoud is een groot probleem en moet opgelost worden. Daarnaast is het belangrijk dat er duidelijkheid ontstaat tussen Facilitair en de locaties. Er zal een structuur moeten ontstaan waardoor het oplossen van problemen sneller kan gebeuren. De duidelijkheid zal ervoor moeten zorgen dat mensen minder hoge verwachtingen, maar ook eisen krijgen en zelf ook verantwoordelijkheden nemen.

Ten slotte zouden we graag zien dat het ad-hoc werken drastisch ingeperkt gaat worden en er structureel en planmatig gewerkt gaat worden.

*9. Welke rol willen en verwachten jullie dat WISH in de oplossingen gaat spelen?*

Het WISH-systeem geeft een overzicht. Niet alleen van wat er moet gebeuren, maar ook een terug kijkend overzicht. Doordat het WISH-systeem ervoor zorgt dat zowel problemen als oplossing zwart op wit komen te staan, zal er meer duidelijkheid gecreëerd kunnen worden. Ook kan door middel van het WISH-systeem veel meer planmatig gewerkt worden.

*10. In hoeverre is er mankracht, tijd, energie en geld beschikbaar voor de implementatie van de oplossingen binnen REAKT Facilitair?*

Dit zijn zaken die het management zal moeten bepalen. Op dit moment is er mankracht te weinig, dus hier zal waarschijnlijk iets in moeten gaan veranderen.

**Ad Verbeek: Directeur REAKT Facilitair****1. Wat is het primaire proces van REAKT en hoe staat REAKT Facilitair t.o.v. het primaire proces gepositioneerd?**

REAKT Facilitair schept randvoorwaarden en optimale werkomstandigheden voor de REAKT groep. Ze zorgen dat de verschillende locaties schoon, fris en veilig zijn. Daarnaast kan REAKT Facilitair door collectief in de kopen, gebruik maken van prijsvoordelen. REAKT Facilitair houdt zich veel bezig met HACCP, RIE en BHV. Daarnaast regelen zij verbouwingen en verhuizingen van de REAKT groep. Tevens houdt REAKT Facilitair zich bezig met opdrachten vanuit de reguliere markt.

**2. De branche waarin REAKT werkt is de geestelijke gezondheidszorg, hoe zou u de positie van REAKT binnen deze branche omschrijven?**

REAKT is de enige organisatie binnen de geestelijke gezondheidszorg die zich zelfstandig bezighoudt met enkel dagbesteding en arbeidsbemiddeling. REAKT wordt hierin gecontracteerd door bijvoorbeeld Parnassia.

**3. Wat zijn de meest actuele bedrijfsontwikkelingen van de REAKT Groep?**

REAKT Facilitair is verzelfstandigd, ze hebben een eigen locatie en steeds meer zaken worden door Facilitair geregeld. Daarnaast heeft de REAKT groep "de Unie" erbij gekregen, een hotel op commerciële basis. Wel zorgt De Unie ervoor dat er betaalde werkplekken voor deelnemers beschikbaar worden gesteld. REAKT Facilitair is zich dus meer gaan concentreren en probeert op deze manier planmatig te werken.

**4. Hoe zou u het probleem waar ik onderzoek naar ga doen omschrijven?**

Het verkeer tussen melden en oplossen loopt niet. Daarnaast wordt de communicatie tussen mensen niet gehoord, waardoor niemand weet wat er precies aan de hand is en hoe dit opgelost moet worden. Er ontbreekt een planning en iedereen heeft te veel of te weinig verwachtingen. Mensen vinden dat hun probleem prioriteit heeft en zijn niet tevreden als blijkt dat REAKT Facilitair geen prioriteit aan hun probleem geeft.

**5. Waarom is de oplossing van dit probleem belangrijk voor u?**

REAKT Facilitair heeft als doel een goede service te verlenen. Door middel van een oplossing vinden voor dit probleem hopen we dat de kwaliteit van deze service zal stijgen en oplossingen sneller komen. Daarnaast is het belangrijk dat de vrager, de melder in de toekomst geen hinder meer ondervindt.

**6. Wat ziet u als gewenst eindresultaat?**

REAKT Facilitair zou graag willen zien dat de processen soepel verlopen, hierbij wordt bedoelt: snel, goed en tegen de zo laagst mogelijke prijs. Tevredenheid is waar we naar streven. Belangrijk hiervoor is dat de reactiesnelheid van REAKT Facilitair omhoog gaat. Bijvoorbeeld dat in de toekomst gerealiseerd wordt dat melders binnen één uur een antwoord of reactie krijgen en dat binnen 48 uur het probleem opgelost is. Als dit verwezenlijkt is, kan REAKT Facilitair zich ook meer gaan richten op het faciliteren van derden. Daarnaast moeten de juiste personele middelen beschikbaar zijn en moet er een goed netwerk opgebouwd worden.

**7. Wat beheert REAKT Facilitair in de huidige gang van zaken niet waarvan u eventueel graag zou zien dat ze het in de toekomst wel zouden doen?**

REAKT Facilitair beheerst eigenlijk alleen niet zelf de ICT en telefooncentrale en dat willen we graag zo houden. Het management heeft het liefst dat ze er geen omkijken naar hebben, wij staan overal voor open.

**Bijlage 2      Enquete locatiemanagers*****Achtergrondinformatie***

*1. In welk jaar bent u geboren?*

19..

*2. Welke vooropleiding heeft u gevolgd?*

.....

*3. Hoeveel jaar bent u werkzaam bij de REAKT Groep*

..... jaar

***Werkproces***

*4. Bent u tevreden met uw takenpakket?*

- 0 zeer tevreden
- 0 tevreden
- 0 neutraal
- 0 ontevreden
- 0 zeer ontevreden

*5. In hoeverre sluit uw takenpakket aan bij de functieomschrijving van uw functie?*

- 0 sluit volledig aan
- 0 sluit redelijk aan
- 0 neutraal
- 0 sluit niet echt aan
- 0 sluit helemaal niet aan

*6. Voor hoeveel medewerkers bent u verantwoordelijk?*

..... medewerkers

*7. Hoe vaak heeft u werkoverleg met de medewerkers waar u verantwoordelijk voor bent?*

- 0 > 1 keer per week
- 0 Een keer per week
- 0 Een keer per 2 weken
- 0 1 keer per maand
- 0 1 keer per kwartaal
- 0 1 keer per half jaar
- 0 1 keer per jaar
- 0 < 1 keer per jaar



8. Hoe vaak heeft u werkoverleg met medewerkers van REACT Facilitair?

- 0 > 1 keer per week
- 0 Een keer per week
- 0 Een keer per 2 weken
- 0 1 keer per maand
- 0 1 keer per kwartaal
- 0 1 keer per half jaar
- 0 1 keer per jaar
- 0 < 1 keer per jaar

9. Kunt u aangeven in een percentage in hoeverre u uzelf verantwoordelijk acht voor de volgende aspecten binnen de locatie die u managet en in hoeverre u vindt dat die verantwoordelijkheid bij REACT Facilitair ligt?

|                           |      | Ik |      | FD |      |
|---------------------------|------|----|------|----|------|
| 1. Gebouw (onderhoud)     | ...% | +  | ...% | =  | 100% |
| 2. Werkplekken            | ...% | +  | ...% | =  | 100% |
| 3. Schoonmaak             | ...% | +  | ...% | =  | 100% |
| 4. Catering               | ...% | +  | ...% | =  | 100% |
| 5. Beveiliging            | ...% | +  | ...% | =  | 100% |
| 6. Inkoop producten       | ...% | +  | ...% | =  | 100% |
| 7. Leverancierscontracten | ...% | +  | ...% | =  | 100% |
| 8. Controles hygiëne      | ...% | +  | ...% | =  | 100% |
| 9. BHV, RIE, HACCP        | ...% | +  | ...% | =  | 100% |

10. Hoe zou u dit in een ideale situatie zien?

|                           |      | Ik |      | FD |      |
|---------------------------|------|----|------|----|------|
| 1. Gebouw (onderhoud)     | ...% | +  | ...% | =  | 100% |
| 2. Werkplekken            | ...% | +  | ...% | =  | 100% |
| 3. Schoonmaak             | ...% | +  | ...% | =  | 100% |
| 4. Catering               | ...% | +  | ...% | =  | 100% |
| 5. Beveiliging            | ...% | +  | ...% | =  | 100% |
| 6. Inkoop producten       | ...% | +  | ...% | =  | 100% |
| 7. Leverancierscontracten | ...% | +  | ...% | =  | 100% |
| 8. Controles hygiëne      | ...% | +  | ...% | =  | 100% |
| 9. BHV, RIE, HACCP        | ...% | +  | ...% | =  | 100% |

11. Waarop heeft u de cijfers berust in de tabel die u bij vraag 9 heeft ingevuld?

- ☐ Die cijfers zijn berust op mijn kennis over ieders verantwoordelijkheden (dat is zo)
- ☐ Die cijfers zijn berust op mijn idee over de gang van zaken (zo loopt het)
- ☐ Die cijfers zijn berust op de informatie die ik heb gekregen (zo heb ik het geleerd)
- ☐ Die cijfers zijn berust op mijn persoonlijke ervaring (zo is het altijd gegaan)
- ☐ Ik weet het niet, ik heb gewoon wat ingevuld

12. Kunt u aangeven wanneer u gebruik maakt van de service van REAKT Facilitair?

- ☐ Bij alle zaken die onderdeel zijn van de bovenstaande onderdelen (vraag 9)
- ☐ Kleine, goedkope handelingen laat ik zelf verrichten, de rest gaat naar Facilitair
- ☐ Het meeste laat ik zelf doen, erg grote, dure handelingen gaan naar Facilitair
- ☐ Alles wat betrekking heeft op mijn locatie regel ik zelf

**In hoeverre bent u tevreden over de volgende aspecten?**

13. Zelf kunnen bepalen wanneer u uw werkzaamheden uitvoert

- ☐ 0 zeer tevreden
- ☐ 0 tevreden
- ☐ 0 neutraal
- ☐ 0 ontevreden
- ☐ 0 zeer ontevreden

14. Zelf kunnen bepalen hoe u uw werkzaamheden uitvoert

- ☐ 0 zeer tevreden
- ☐ 0 tevreden
- ☐ 0 neutraal
- ☐ 0 ontevreden
- ☐ 0 zeer ontevreden

### **KWIS**

De komende vragen zullen respectievelijk gaan over klachtenmeldingen, wensen, informatieverzoeken en storingsmeldingen. Indien u bij één van deze onderwerpen (of meerdere) géén gebruik maakt van de service die REAKT Facilitair biedt, dan kunt u dat aan het begin van dat onderwerp aangeven en hoeft u de vragen bij dat onderdeel niet te beantwoorden. (Let op: de andere onderwerpen nog wel!)

### **Klachtenmeldingen**

Iedere actie vanaf uw kant waarbij u direct of indirect aangeeft niet tevreden te zijn over de service van REAKT Facilitair.

- Ik maak geen gebruik van de service van REAKT Facilitair bij het melden van mijn klachten en sla de vragen 15 t/m 18 dus over.

15. Hoe wordt er door REAKT Facilitair op uw klachtenmeldingen gereageerd?

- ☐ Zeer goed
- ☐ Goed
- ☐ Neutraal
- ☐ Slecht
- ☐ Zeer slecht

16. Kunt u een schatting geven van het percentage van uw klachtenmeldingen dat wordt afgehandeld door REAKT Facilitair?

- ☐ 0 %
- ☐ < 10%
- ☐ 10% - 30%
- ☐ 30% - 50%
- ☐ 50% - 70%
- ☐ 70% - 90%
- ☐ > 90%
- ☐ 0 100%

17. Wat is uw ervaring met de snelheid waarmee uw klachtenmeldingen worden behandeld?

- ☐ Zeer snel
- ☐ Snel
- ☐ Neutraal
- ☐ Langzaam
- ☐ Zeer langzaam

18. Hoe vaak worden uw klachtenmeldingen in 1 keer juist afgehandeld?

- ☐ Altijd
- ☐ Meestal
- ☐ Af en toe
- ☐ Zelden
- ☐ Nooit

### **Wensen**

Alles wat u graag wil hebben. Dit kan zijn uit noodzaak (bv. je hebt een nieuwe koelkast nodig want de oude is kapot), gemak (bv. frituur), werksfeerverbetering (bv. nieuwe meubels), materiële of personele prestatieverbetering (bv. snellere computer), onderhoudscontroles, enz.

- ☐ Ik maak geen gebruik van de service van REAKT Facilitair bij het aangeven van mijn wensen en sla de vragen 19 t/m 21 dus over.

19. Hoe wordt er door REAKT Facilitair op uw wensen gereageerd?

- ☐ Zeer goed
- ☐ Goed
- ☐ Neutraal
- ☐ Slecht

- ☐ Zeer slecht

20. Kunt u een schatting geven van het percentage van uw wensen dat wordt behandeld door REAKT Facilitair?

- ☐ 0 %
- ☐ < 10%
- ☐ 10% - 30%
- ☐ 30% - 50%
- ☐ 50% - 70%
- ☐ 70% - 90%
- ☐ > 90%
- ☐ 0 100%

21. Wat is uw ervaring met de snelheid waarmee uw wensen worden behandeld?

- ☐ Zeer snel
- ☐ Snel
- ☐ Neutraal
- ☐ Langzaam
- ☐ Zeer langzaam

### **Informatieverzoeken**

Iedere actie waarbij u vraagt om of zoekt naar informatie.

- ☐ Ik maak geen gebruik van de service van REAKT Facilitair bij het verkrijgen van informatie en sla de vragen 22 t/m 25 dus over.

22. Hoe wordt er door REAKT Facilitair op uw informatieverzoeken gereageerd?

- ☐ Zeer goed
- ☐ Goed
- ☐ Neutraal
- ☐ Slecht
- ☐ Zeer slecht

23. Kunt u een schatting geven van het percentage van uw informatieverzoeken dat wordt behandeld door REAKT Facilitair?

- ☐ 0 %
- ☐ < 10%
- ☐ 10% - 30%
- ☐ 30% - 50%
- ☐ 50% - 70%
- ☐ 70% - 90%
- ☐ > 90%
- ☐ 0 100%

24. Wat is uw ervaring met de snelheid waarmee uw informatieverzoeken worden behandeld?

- ☐ Zeer snel
- ☐ Snel
- ☐ Neutraal
- ☐ Langzaam
- ☐ Zeer langzaam

25. Hoe vaak krijgt u in 1 keer de juiste informatie?

- ☐ Altijd
- ☐ Meestal
- ☐ Af en toe
- ☐ Zelden
- ☐ Nooit

### **Storingsmeldingen**

De melding van een defect.

- ☐ Ik maak geen gebruik van de service van REAKT Facilitair bij het melden van storingen en sla de vragen 26 t/m 29 dus over.

26. Hoe wordt er door REAKT Facilitair op uw storingsmeldingen gereageerd?

- ☐ Zeer goed
- ☐ Goed
- ☐ Neutraal
- ☐ Slecht
- ☐ Zeer slecht

27. Kunt u een schatting geven van het percentage van uw storingsmeldingen dat wordt behandeld door REAKT Facilitair?

- ☐ 0 %
- ☐ < 10%
- ☐ 10% - 30%
- ☐ 30% - 50%
- ☐ 50% - 70%
- ☐ 70% - 90%
- ☐ > 90%
- ☐ 0 100%

28. Wat is uw ervaring met de snelheid waarmee uw storingsmeldingen worden behandeld?

- ☐ Zeer snel
- ☐ Snel
- ☐ Neutraal
- ☐ Langzaam
- ☐ Zeer langzaam

29. Hoe vaak krijgt u in 1 keer de storing verholpen?

- ☐ Altijd
- ☐ Meestal
- ☐ Af en toe
- ☐ Zelden
- ☐ Nooit

**Communicatie**

30. Hoe bereikbaar is REAKT Facilitair volgens u ervaring?

- ☐ Zeer goed
- ☐ Goed
- ☐ Neutraal
- ☐ Slecht
- ☐ Zeer slecht

31. Op welke manier is vanuit uw ervaring REAKT Facilitair het beste bereikbaar?

Vul in de kolom de volgende mogelijkheden in: **telefonisch, per email, persoonlijk.**

- 1. ....
- 2. ....
- 3. ....

32. Hoe zou u het liefst communiceren met REAKT Facilitair?

Vul in de kolom de volgende mogelijkheden in: **telefonisch, per email, persoonlijk.**

- 1. ....
- 2. ....
- 3. ....

33. Bent u bekend met het WISH-Systeem?

- ☐ Ja
- ☐ Nee (ga verder naar vraag 36)

34. Voor welke KWIS onderdelen maakt u gebruik van het WISH-Systeem?  
(meerdere antwoorden mogelijk)

- ☐ Klachtenmeldingen
- ☐ Wensen
- ☐ Informatieverzoeken

0 Storingsmeldingen

35. *Wat vindt u van het gebruik van het WISH-Systeem?*

0 Zeer makkelijk

0 Makkelijk

0 Neutraal

0 Moeilijk

0 Zeer moeilijk

36. *Wat vindt u vanuit uw ervaring van de snelheid van het afhandelen van de KWIS met gebruik van het WISH-Systeem?*

0 Sneller

0 Net zo snel

0 Langzamer

**Ten slotte**

37. *Kunt u door middel van een cijfer (1-10) aangeven in hoeverre u tevreden bent met de service die REAKT Facilitair verleend?*

.....

**Bijlage 3      Locaties REAKT <sup>74</sup>***REAKT De Brink*

REAKT De Brink ligt op een terrein van Parnassia. De activiteiten in de inloop staan in het teken van ontmoeting en gezelligheid. In de inloop worden er thematische activiteiten aangeboden zoals een filmmiddag, bingo en bloemschikken. De creatieve inloop beschikt over een scala aan mogelijkheden waaronder handenarbeid, textiele werkvormen, tekenen, schilderen en keramische vormen. De technieken worden aangepast aan de vraag van de deelnemers. De technische inloop richt zich op fietsenonderhoud, metaalbewerking, klussen in huis, houtbewerking en kaarsen maken. Ook hier wordt het aanbod van bepaalde technieken afgestemd op de vraag van de bezoekers. In de computerinloop kunnen bezoekers zelfstandig werken. Dit is erg geschikt voor het opdoen van individuele computerervaring, zelfstudie, huiswerk en persoonlijke administratie. Er is beperkte hulp en ondersteuning aanwezig. Verder zijn er ook educatieve activiteiten die worden gegeven in de computerinloop en arbeidsmatige activiteiten. Het gaat hier om de productiewerkplaats, Groencentrum Klein Westland, Sjado Roesh (winkel), eetcafé de Rode Hoed, receptie en administratieve werkzaamheden. Overige werkplekken in De Brink zijn receptie, secretariaat en de kantoren.

*REAKT Johannes van Duuren*

REAKT Johannes van Duuren ligt op een terrein van Parnassia. In de inloop is het mogelijk gratis te internetten, om de krant te lezen, een spelletje te doen of een praatje te maken onder het genot van een hapje en/of drankje. In de creatieve inloop is van alles te doen op het gebied van handenarbeid, textiele werkvorming, tekenen en schilderen. Er is een tweedehands kledingshop waar u voor zeer weinig geld de leukste kleding kunt kopen. Verder hebben we een winkel waar men terecht kan voor producten voor de lichamelijke verzorging, versnaperingen, shag en sigaretten. Samen met de deelnemers wordt gekeken waar de wensen, behoeften en mogelijkheden. Zo zou het kunnen zijn dat een deelnemer komt voor creatieve activiteiten en/of een combinatie wil maken van creatieve invulling van zijn/haar dag mét het meehelpen de locatie draaiende te houden. Mocht hier behoefte aan zijn, dan gaat men samen met een begeleider van de Johannes van Duuren kijken wat de mogelijkheden zijn binnen de Johannes van Duuren of, als de deelnemer dit wil, buiten de Johannes van Duuren. Veel deelnemers hebben behoefte aan arbeidsmatig werk. Lekker de handen uit de mouwen steken en actief bezig zijn. Daarvoor kan men bij de Johannes van Duuren terecht voor tal van mogelijkheden. Enkele mogelijkheden die hiervoor uitermate geschikt zijn vindt u onder het kopje 'arbeidsmatige activiteiten voor onze deelnemers'.

Bijna alle deelnemers zien het meewerken op de Johannes van Duuren als een oefenplaats om weer terug te keren op de (betaalde) arbeidsmarkt en/of als eerste stap om het ritme van arbeidsmatig bezig zijn weer op te pakken. Zij proberen zoals gezegd zoveel als mogelijk aan te sluiten aan de wensen en behoeften van onze deelnemers. Samen met de deelnemers houden wij de door de deelnemers gestelde doelen in de gaten en evalueren hierover met elkaar. De deelnemer is en blijft hierdoor regiehouder over zijn eigen daginvulling, zijn eigen doelen. De deelnemer stelt ook zijn eigen doelen bij en kan hiervoor terecht bij de begeleider die eventueel als klankbord of coach kan dienen.

<sup>74</sup> In deze bijlage is gebruik gemaakt van <http://www.reakt.nl>



*REAKT Koetshuis*

REAKT Koetshuis ligt op het terrein van woonvoorziening Zeerust. Het is een kleine, gemoedelijke en rustige plek. Het programma biedt een scala aan activiteiten zoals tekenen en schilderen, houtbewerking, sport, klassieke luisterkring, keramiek en lunchconcerten. Ook is het sinds kort mogelijk om deel te nemen aan de arbeidsmatige inloop. Hier staat een kleine vergoeding tegenover. Bovendien is er in de groentetuin, bloementuin en kas volop werk voor mensen met groene vingers. Twee keer per week is er een uitstapje. Iedereen is welkom voor een activiteit of gewoon een kopje koffie.

*REAKT Zeester*

De Zeester is een kleine locatie aan de Jacob Pronkstraat in Den Haag en ligt slechts op enkele tientallen meters van zee. Er wordt van alles georganiseerd zoals bloemschikken, een beautymiddag, bingo, een filmmiddag of uitstapjes. Ook is er een inloop, een creatieve inloop en een eetcafé waar regelmatig door deelnemers wordt gekookt. In de creatieve inloop vinden activiteiten plaats zoals tekenen en schilderen, handwerken en keramiek. In de inloop kan iedereen terecht voor een kop koffie of thee, een krant en een praatje.

*REAKT Sterhuis*

In het hart van Den Haag ligt REAKT Sterhuis. Mede door de ligging en de uitstraling van dit pas verbouwde pand is het Sterhuis erg toegankelijk. Maar ook het aanbod van dagbestedingsmogelijkheden nodigt uit om eens langs te komen. In de inloop kan een kop koffie of thee gedronken worden, ligt er elke dag een krant klaar en kunnen er spelletjes worden gespeeld. Bovendien is het mogelijk om te eten in het Sterhuis. Voor een paar euro wordt er een tweegangen maaltijd geserveerd en op zondag zijn er zelfs drie gangen. Verder zijn er maandelijks grote activiteiten zoals een disco of een klaverjastoernooi. In de creatieve inloop kunnen mensen vrijblijvend aan de slag met de nieuwste trends op hobbygebied. De arbeidsmatige inloop is er voor mensen die meer structuur in hun dag willen en een regelmatig arbeidsritme op willen bouwen.

*REAKT Wateringsveld*

REAKT Wateringseveld is gelegen aan de rand van Den Haag. Het is een kleine maar leuke locatie. Er staan spelletjes, vier computers met internetaansluiting en er is een bar. Ook zijn er materialen voor tekenen, schilderen en handenarbeid aanwezig. Bovendien worden er maandelijks diverse activiteiten georganiseerd.

*REAKT Platinaweg*

REAKT Platinaweg is veruit de grootste locatie van REAKT. Het gebouw biedt met haar 2600 m2 sinds augustus 2006 ruimte aan het voormalige REAKT Confetti, RATO Van der Veldestraat en TRACK Oude Haagweg. Maar het is ook de locatie voor Maat op Maat, de bezoekersraad Den Haag en de keramische afdeling van Anders Bekeken. Het aanbod op de Platinaweg is indrukwekkend. Natuurlijk is er de gezellige inloop met mogelijkheid tot een warme maaltijd tussen de middag, maar er worden ook de nodige creatieve en sportieve activiteiten ondernomen. Zo is er een hobbyruimte, de keramische afdeling van Anders Bekeken en een complete fitnessruimte met kleedkamers en douches. Een ander deel van het gebouw biedt ruimte aan de kaarsenmakerij, houtbewerking en productie. Ook in het grote magazijn is doorgaans meer dan voldoende werk.

REAKT Platinaweg is een nieuwe locatie. Zo nieuw dat we nog op zoek zijn naar een geschikte naam. Wanneer we het gebouw feestelijk openen, zal de naam bekend worden gemaakt.

*Project de Steeg*

De Steeg is een project van REAKT in samenwerking met Parnassia bedoeld voor mensen met (voormalige) verslavingsproblematiek en psychiatrische of psychosociale problemen. Bij De Steeg worden diverse recreatieve, educatieve en arbeidsmatige activiteiten aangeboden met als doel structuur en ritme te creëren in de leefsituatie van de deelnemers. Verder is er een paar keer per week een verpleegkundig spreekuur.

*REAKT Midden-Holland*

REAKT Midden-Holland is in het centrum van Gouda. Er is veel te doen. Elke middag is er een inloop waar het mogelijk is om creatief bezig te zijn. Deelnemers kunnen er tekenen en schilderen, sieraden maken, speksteen bewerken en bloemschikken of gewoon een kopje koffie, thee of iets anders nuttigen. Ook is er een sportinstuif waar men deel kan nemen aan bijvoorbeeld poweryoga, volleybal, zwemmen, badminton of voetbal. Voor wie wil leren, worden er diverse cursussen gegeven. Bovendien kunnen deelnemers aan de slag in de houtbewerking, landschaponderhoud, logistiek, tuin, horeca of winkels.

Wie behoefte heeft aan activiteiten met een technisch karakter kan terecht bij de werkplaat. Deelnemers kunnen in overleg met de werkbegeleider bepalen wat zij willen doen. De werkzaamheden bestaan uit machinale houtbewerking o.a. het maken van kasten, schilderijlijsten, vogelhuisjes etc. schuren en schilderen. Ook bezoeken de deelnemers regelmatig andere locaties voor het uitvoeren van reparaties en andere werkzaamheden.

*Gaia Natuurvoeding*

Vanaf eind januari 2009 is de binnenstad van Gouda een supermarkt rijker. Dan opent het jongste filiaal van De Natuurwinkel haar deuren. Met de komst van deze supermarkt wordt niet alleen tegemoet gekomen aan de vraag naar hoogwaardige biologische en ecologische producten, maar wordt tevens de eerste aanzet gegeven tot de herstructurering van een deel van de Goudse binnenstad.. De Natuurwinkel is een franchiseconcept waarbij zich inmiddels meer dan vijftig supermarkten hebben aangesloten. Kenmerken zijn een hoogwaardig assortiment aan biologische en ecologische producten en een frisse, eigentijdse uitstraling. De Natuurwinkel is een leerwerkbedrijf voor mensen die een cv. willen opbouwen in de detailhandel.

*REAKT Leidschendam*

REAKT Leidschendam ligt op het terrein van GGZ Haagstreek. Het vroegere zwembad is verbouwd tot een mooie locatie met een inloop, een creatieve inloop, eetcafé en een productiewerkplaats. Ook worden er diverse (creatieve) cursussen gegeven en kan er gesport worden. Bovendien kunnen deelnemers in de nabij gelegen dierenweide waar paarden, schapen, konijnen en kippen gehuisvest zijn, terecht voor ontspanning en natuur. REAKT Leidschendam is van maandag tot en met vrijdag en zondag geopend. Op donderdagavond is er afwisselend een praatcafé of disco.

*REAKT Schoonhoven*

REAKT Schoonhoven is gehuisvest in een voormalig weeshuis. Ook TRACK, Straathoekwerk Midden-Holland en het Steun- en Informatiepunt (STIP) zijn hier gevestigd. De inloop is erg belangrijk op deze locatie. Iedereen is welkom voor een kop koffie of thee met een krantje. In de creatieve inloop kunnen mensen vrijblijvend aan de slag met bijvoorbeeld tekenen en schilderen, beeldhouwen, kleien, bloemschikken en kleding maken. Ook is het mogelijk een creatieve cursus of workshop te volgen of te werken bij de receptie of in de horeca.

*REAKT Voorburg*

REAKT Voorburg is een locatie met een grote diversiteit aan activiteiten. Er worden veel cursussen gegeven zoals tekenen en schilderen, computer en internet, het maken van een eigen website, een naaicursus, drama en nog veel meer. Ook biedt REAKT Voorburg een aantal werkprojecten. Deelnemers kunnen voor het Landschap Onderhoud Project (LOP) aan de slag, in de fietsenwerkplaats, het horecateam, stichting burens (voedselbank) of bij de administratie. Hier staat een kleine vergoeding tegenover. Maar de grote trots van REAKT Voorburg is toch wel het Ciere theater waar de toneelgroep van REAKT twaalf maal per jaar een voorstelling geeft. Per voorstelling wordt een keuze gemaakt uit verschillende vormen van toneel, drama, yoga, licht en geluid, bewegingstoneel, improvisatietoneel of hoorspel. Al deze technieken worden geoefend in de cursus drama, die is verdeeld in verschillende modules. Voor mensen die liever achter de schermen werken, is er een cursus grime waar de beginselen van grimeren worden geleerd.

*REAKT Wassenaar*

REAKT Wassenaar is gevestigd in het van Heeckerenhuis te Wassenaar. Het Van Heeckerenhuis is een prettig en veelzijdig gebouw dat voldoende mogelijkheden biedt om mensen te leren kennen en activiteiten te ondernemen. In hetzelfde pand zijn overigens ook het Rode Kruis, het UVV, het infoloket en SWOS te vinden. REAKT Wassenaar is iedere woensdag geopend. De lunch vormt een vast onderdeel van het programma. Er wordt gezamenlijk boodschappen gehaald, waarna een heerlijke maaltijd wordt klaargemaakt. Het programma wordt samengesteld in overleg met de bezoekers. REAKT Wassenaar biedt de mogelijkheid om te tekenen, schilderen of wandelingen te maken met anderen. Regelmatig worden ook uitstapjes gepland. Voorstellen voor nieuwe en bijzondere activiteiten zijn altijd meer dan welkom. En wie wat wil ondernemen, hoeft natuurlijk niet te wachten tot de woensdag.

*REAKT Ypendael*

REAKT Ypendael is gevestigd in Ypenburg. De locatie is ondergebracht in de woonvorm van RIBW Fonteynenburg en is hierdoor goed toegankelijk voor de bewoners. REAKT Ypendael beschikt over een inloop waar verschillende activiteiten worden georganiseerd. Er wordt ook gewerkt aan een gevarieerd aanbod aan besloten activiteiten. De mooie patio vormt een heerlijke plek om te zitten op de warmere dagen. Op dit moment is er nog geen specifiek programma. Wat de locatie aan activiteiten gaat bieden, is sterk afhankelijk van waar de bezoekers zelf behoefte aan hebben. Zij hebben een belangrijke stem in de invulling van het programma. Door de ligging naast buurtcentrum Piet Vink is REAKT Ypendael een uitstekende uitvalsbasis om kennis te maken met de activiteiten die daar worden aangeboden. Er wordt dan ook bekeken op welke punten REAKT en Piet Vink kunnen samenwerken. Ook kunnen deelnemers terecht in de weetwinkel die in hetzelfde gebouw is gevestigd. REAKT Ypendael over een nieuwe, veelzijdige en centraal gelegen ontmoetingsplek met ruimte voor eigen initiatieven.

*REAKT Zoetermeer*

REAKT Zoetermeer is een ruime locatie met een gevarieerd activiteitenaanbod. Zo biedt de locatie onder andere een inloop en een creatieve inloop, maar ook diverse cursussen en workshops zoals drama, computer en internet, Nederlands en maatschappij-oriëntatie. Bovendien is het mogelijk om op een sportieve manier te ontspannen met oefeningen op muziek en yoga. Wie meer actief bezig wil zijn, kan terecht bij werkprojecten zoals de fietsenmakerij en het Grafisch Centrum of bij landschaponderhoud, administratie en horeca. Het aanbod in Zoetermeer is veelzijdig en wordt afgestemd op de vraag van deelnemers. Ook worden regelmatig uitstapjes georganiseerd, bijvoorbeeld naar de bowlingbaan of naar de bioscoop. Op donderdag is er een eetcafé en activiteitenavond.

*REAKT Boskoop*

Op donderdag 13 november 2008. vond de officiële opening plaatst van de nieuwe locatie van REAKT Midden-Holland te Boskoop. De locatie wordt ook wel de 'Huiskamer van Boskoop' genoemd en heeft als doel laagdrempelige toegang geven tot ondersteuning op het gebied van dagbesteding voor mensen met psychiatrische en/of psychosociale problemen. De openingshandeling, het onthullen van de 'REAKT-boom', werd verricht door mevrouw Oosterwijk, wethouder cultuur en recreatie, sociale voorzieningen en maatschappelijk werk en gezondheidszorg.

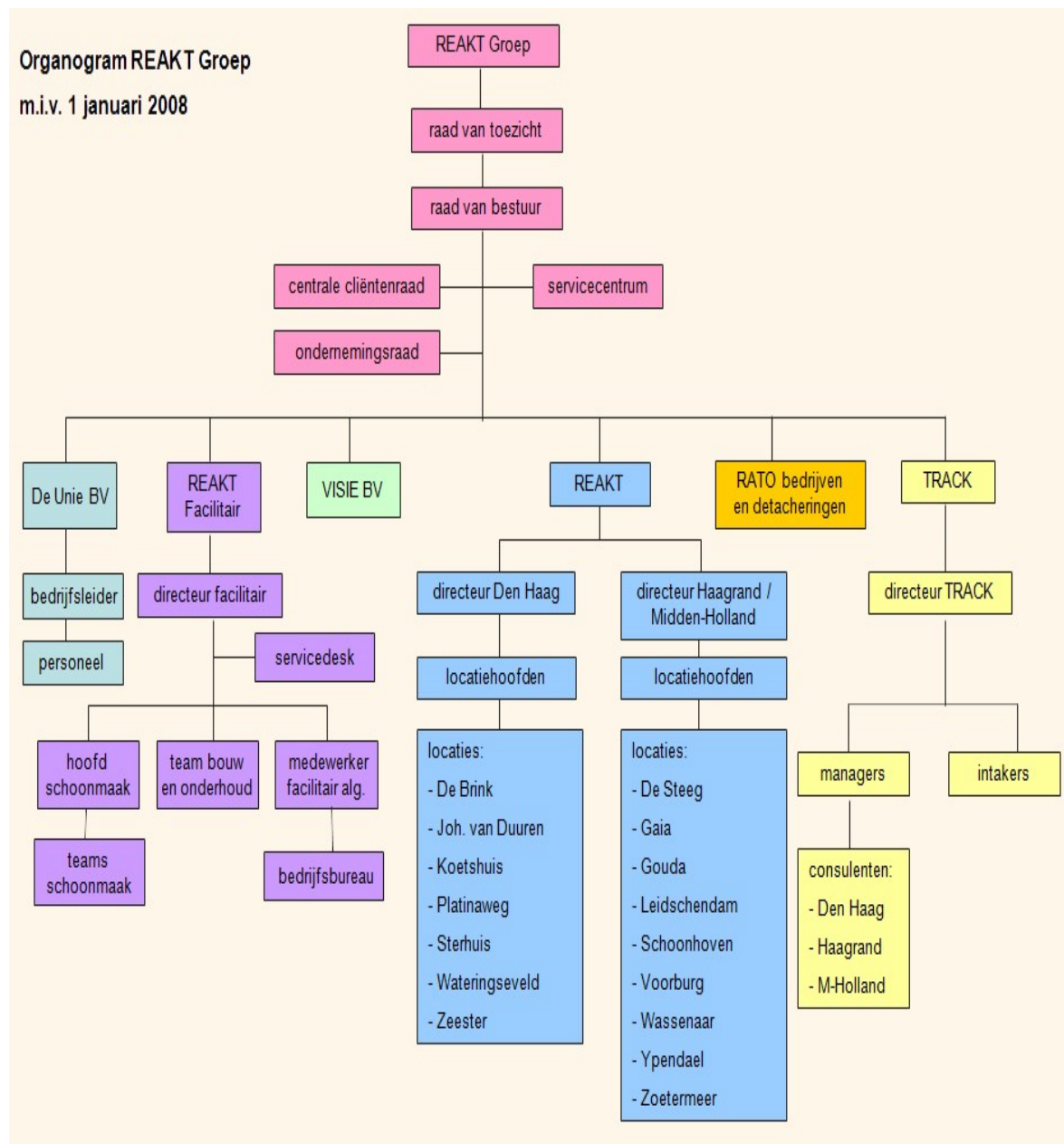
*De Unie*

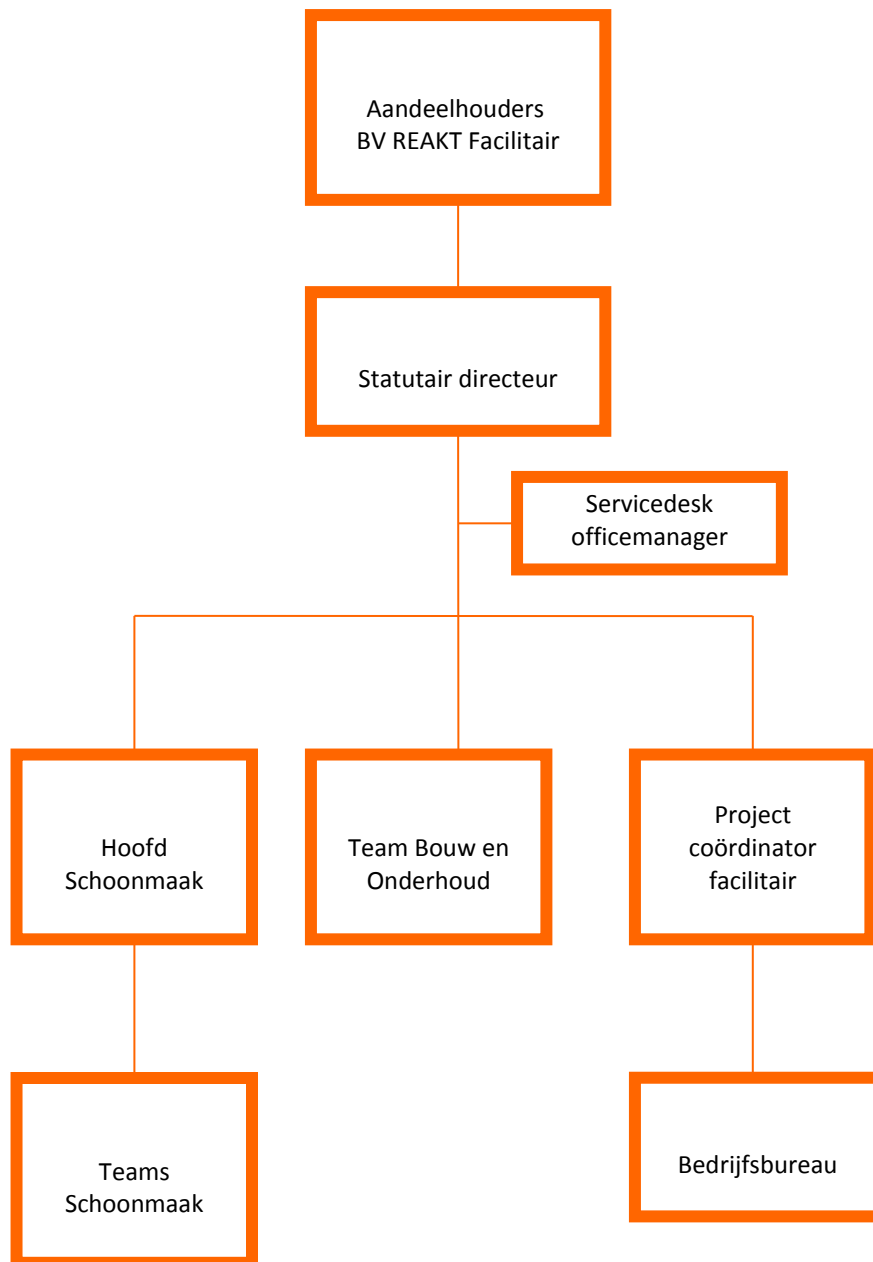
De unie richt zich op de exploitatie van hotel café restaurants. De Unie werd in januari 2007 geopend in Waddinxveen. De Unie is een regulier horecabedrijf en tevens een erkend opleidingsbedrijf voor alle functies in de horeca. Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt zetten bij De Unie (weer) een eerste stap op de reguliere arbeidsmarkt en bouwen op deze manier een volwaardig cv op. De Unie biedt werkplekken in de keuken, de bediening en in de schoonmaak. Voor de bedrijfsvoering is de achtergrond van de medewerker niet van belang. Met andere woorden: wie klant is bij De Unie, komt in een regulier horecabedrijf.

*Het servicecentrum*

Het servicecentrum is gevestigd in Gouda en ondersteunt de bedrijven van de REAKT Groep op het gebied van beleid, personeelszaken, secretariaat, ICT, PR en communicatie, juridische zaken, Finance & Control en zorgadministratie. De medewerkers werken zowel ten behoeve van de non-profit bedrijven als voor de commerciële bedrijven en beschikken daarmee over een brede en gevarieerde deskundigheid.

Medewerkers van het servicecentrum zetten via Visie BV hun kennis en expertise ook regelmatig in ten behoeve van derden.

**Bijlage 4 Organigram REAKT Groep**

**Bijlage 5      Organigram REAKT Facilitair**

## Bijlage 6 WISH modules

De modules die ondergebracht zijn in het WISH-systeem zijn:

1. Vastgoedregistratie
2. Meerjarenonderhoud
3. Contractbeheer
4. Werkplekken
5. Inventarisbeheer
6. Projectadministratie
7. Legionellabeheersing
8. Energieverbruiken
9. Frontoffice
10. Ruimtereserveringen
11. Sleutelbeheer
12. Gastenregistratie
13. Parkeerbeheer
14. Opleidingen/trainingen
15. Centrale Inkoop
16. Verhuuradministratie

### *1. Vastgoedregistratie*

Deze module is ontwikkeld om alle gegevens en documenten die betrekking hebben op uw vastgoed om te zetten in gestructureerde informatie en deze op een overzichtelijke manier te presenteren. Informatie over huur/verhuur, woZ, lange termijn huisvestingsplannen, kadaster, vaste lasten e.d. zouden makkelijk benaderbaar moeten zijn. Een paar specifieke kenmerken:

- Na invoer van adresgegevens van een gebouw kunt u direct een satellietkaart gepresenteerd krijgen;
- Wanneer u een meerjarenplan in de module onderhoud heeft ingevoerd, dan krijgt u het in deze module overzichtelijk gepresenteerd.

Het systeem beschikt over een voorziening waarmee digitale documenten aan gebouwen gekoppeld kunnen worden, bijvoorbeeld:

- Foto's;
- Autocadtekeningen;
- Gescande contracten.

Deze digitale documenten zijn vervolgens op te vragen wanneer u ze nodig heeft.  
De module voorziet in standaard rapportages.

### *2. Meerjarenonderhoud*

Systematisch onderhoud aan gebouwen, installaties en terreinen kan leiden tot het verlagen van de exploitatielast. Het samenstellen van de planning is een tijdrovende taak, rekening houdend met actualisering, strakke budgettering, flexibele planningen na verschoven werkzaamheden etc. Meerjarenonderhoudsplanningen helpt bij het systematisch plannen, uitvoeren en beheren van alle onderhoudstaken.

In WISH zijn ongeveer 7.000 onderhouds- bewerkingen opgenomen. De meeste bewerkingen zijn voorzien van een standaard frequentie, een eenheid en een eenheidsprijs. De module biedt uitgebreide oplossingen voor actualisaties, indexeren van planningen en kopiëren van onderhoudsgegevens. Het systeem beschikt over een voorziening waarmee u foto's van bouwkundige problemen en inspectie rapporten aan gepland onderhoud kunt koppelen. Via standaard rapporten krijgt u inzicht in de jaar- en meerjarencijfers voor het preventieve onderhoud.

### 3. Contractbeheer

Contractbeheer ondersteunt bij het bewaken en doorbelasten van uw onderhoudscontracten, abonnementen, verzekeringen, vergunningen etc.

Deze module omvat de volgende aspecten:

- o Vastleggen van alle contracten, het registeren en bewaken van onderhoudscontracten, verzekeringen, vergunningen en machtigingen;
- o Omschrijving, dossiernummer, portefeuillehouder, uitvoerenden, interne begeleider, ingangsdatum, looptijd, einddatum, opzegtermijn, automatisch verlengen etc;
- o Dagelijks test WISH of er contracten zijn waarvan binnenkort de opzegtermijn verstrijkt. Hier wordt per e-mail melding van gemaakt aan de portefeuillehouder;
- o Documenten kunnen worden gescand en bij de contractinformatie opgeslagen worden zodat deze snel geraadpleegd kunnen worden;
- o Koppelingen met WISH Meerjarenonderhoud en WISH Inventarisbeheer.

### 4. Werkplekken

Elke werkplek zo z'n eigen kenmerken en faciliteiten. Met deze module legt u alle relevante specificaties vast. Elke werkplek krijgt een uniek volgnummer en wordt gerubriceerd naar locatie en ruimte, in door zelf bepaalde namen of codes. Voor elke werkplek kunnen technische zaken worden vastgelegd: Telefoon, telefoonnummer, fax, faxnummer, netwerkaansluitingen, airco en zonwering.

Tevens kunnen personeels- of functie-gerelateerde specificaties worden vastgelegd. Is het een vaste werkplek of flexplek? Een personeelslid kan worden gekoppeld aan een werkplek. Enkele voordelen hiervan:

- o Bij het invoeren van een melding kan het centraal meldpunt op naam zoeken. Dit scheelt drie handelingen (zoeken van regio, complex en gebouw);
- o Ook bij het invoeren van een inkoop-aanvraag door een personeelslid hoeft deze de regio, het complex en het gebouw niet te kiezen;
- o Bij het inboeken van bezoekers is de locatie van de gastheer of -vrouw direct boeken;
- o De bezettingsgraad is inzichtelijk.

Welke inventaris behoort bij deze werkplek? Deze gegevens kunnen worden gekoppeld aan WISH inventarisbeheer. Bij interne verhuizingen kunt u gemakkelijk een werkplek verhuizen (in de database), bij grootscheepse verhuizingen kunt u de verhuizer overzichtelijk instrueren.

### 5. Inventarisbeheer

Inventarisbeheer geeft u inzicht in uw inventaris ten behoeve van investeringen, verzekeringen, contracten, nieuwbouw, verhuizingen en budgetten.

- o Vastleggen van vaste en losse (technische) inventaris;
- o Genereert unieke code per item i.v.m. gebruik van barcoderingen;
- o Gebouwen, ruimten, functies, AOCcoderingen, kostenplaatsen, kostensoorten, fabrikanten, leveranciers, uitvoerenden;
- o Inventarissets / standaard selecties aanleggen voor snel overzichten;



- (Periodieke) bewerkingen per item in te voeren en checklists en planningen te maken voor bijv. onderhoud of schoonmaak;
- Per bewerking dynamische koppeling met WISH FrontOffice mogelijk;
- Koppeling met WISH Contractbeheer;
- Koppeling met barcodeprinter.

Voor alle overzichten geldt dat u de gegevens vanuit diverse invalshoeken kunt benaderen bijvoorbeeld per regio, plaats, complex, gebouw, ruimte, uitvoerende, kostensoort, kostenplaats, inventarisstuk en AOC-code.

## *6. Projectadministratie*

Aan elk project kunt u een (onbeperkt) aantal deelnemers toewijzen. Aan ieder van hen wordt een rol toegekend, bijvoorbeeld manager, medewerker, leverancier. Elke deelnemer krijgt lees- en/of invoerrechten toebedeeld, gekoppeld aan onderdelen binnen WISH. Aan een medewerker kan bijvoorbeeld een maximum opdrachtbedrag worden gekoppeld. Wil deze een inkoopopdracht geven waarbij het maximum overschreden wordt, dan krijgt zijn/haar meerdere automatisch een e-mail met het verzoek de opdracht te accorderen. Een leverancier kan geautoriseerd worden om zelf meer- en minderwerk aan te melden, offertebedragen in te vullen en zelfs facturen in te voeren.

## *7. Legionellabeheersing*

Er zijn diverse apparaten en voorzieningen waarbij rekening gehouden moet worden met legionellabesmetting. Maatregelen om legionella-besmetting te voorkomen zijn noodzakelijk. Deze module kan:

- Omschrijven van de waterinstallatie en het eidingnet;
- Koppelen van de warmwaterbereidingstoestellen uit de meerjarenraming;
- Vastleggen van de tappunten met de specifieke kenmerken;
- Loggen van gemeten waarden;
- Vastleggen van labresultaten van watermonsters.

## *8. Energieverbruiken*

Van elk gebouw worden alle aanwezige meters en standen in kaart gebracht. Opnames worden via internet ingevoerd en WISH maakt inzichtelijk wat de verbruiken per locatie zijn. Per locatie wordt vastgelegd welke meter(s) hier aanwezig zijn. Daarnaast zijn aanvullende gegevens in te voeren als vermenigvuldigingsfactoren, EAN-codes, exacte locatie van de meter etc. Per gedefinieerde meter komt er een tabblad beschikbaar waarop meterstanden kunnen worden ingevoerd. Deze kunnen via intra-/internet door geautoriseerde medewerkers worden ingevoerd. Hierbij worden dan tevens de locatie van de meters en de vorige standen weergegeven. Vastgelegd worden de datum van meteropname, de opgenomen meterstand en een eventuele meteromslag. Er is plaats voor opmerkingen. Zo nodig wordt een aangewezen beheerder automatisch per e-mail op de hoogte gesteld van de invoering en de bijgeplaatste opmerkingen.

Na invoering van de nieuwe meterstanden wordt het verbruik automatisch berekend en komen de gegevens beschikbaar voor managementoverzichten.

## *9. Frontoffice*

Met behulp van Frontoffice kunt u op een efficiënte manier klachten of andere meldingen, storingen en preventief onderhoud registreren, opdragen en bewaken. Dankzij een intensieve samenwerking met de modules Meerjarenonderhoud en Inventarisbeheer beschikt u over een krachtig hulpmiddel om preventief,

curatief en correctief onderhoud aan gebouwen, installaties, terreinen, inventaris en technische apparatuur te bewaken. De module biedt de mogelijkheid:

- Bewaken van de bonnenstroom en budgetten;
- Vastleggen van gebouwen, ruimten, kostendragers, kostenplaatsen en in- en externe uitvoerenden;
- Bedragen in diverse stadia vast te leggen (raming, offerte, opdracht, factuur);
- Handig bewerken en printen van gegevens;
- Koppelingen met Meerjarenraming en Inventarisbeheer;
- Koppeling met MS-Office;
- Opbouwen van onderhoudshistorie.

#### *10. Ruimtereserveringen*

Het reserveren van ruimten voor vergaderingen en bijeenkomsten wordt nog vaak in een traditionele agenda bijgehouden. Dat kan efficiënter en overzichtelijker met Ruimtereserveringen. Deze module is voorzien van overzichtelijke kalenders en maakt het inplannen en verschuiven van bijeenkomsten eenvoudig. Ook het verzorgen van benodigde faciliteiten wordt gemakkelijker. Technische diensten en de keukens krijgen automatische opdrachten.

- Vastleggen van verhuurbare units inclusief openingstijden, capaciteit in personen en bijbehorende standaard faciliteiten;
- Invoeren van reserveringen van verhuurbare ruimten met faciliteiten;
- Raadplegen van de kalender met een weergave van de ingevoerde reserveringen.

#### *11. Sleutelbeheer*

Sleutelbeheer zet de sleuteluitgifte op een rijtje. Ook geeft deze module u de mogelijkheid om een compleet sluitplan per gebouw te registreren.

- Vastleggen van gebouwen, ruimtes, sleutelgebruikers;
- Informatie over sleuteluitgifte inclusief voorraadgegevens;
- Opstellen van een sluitplan;
- Koppeling met MS-Office en Bezoekersregistratie;
- Toegangscontrole;
- Mogelijkheden voor het aanmaken van sleutelsets.

#### *12. Gastenregistratie*

Binnen de module Gasten kan op een eenvoudige wijze de stroom gasten geregistreerd, gecontroleerd en behandeld worden. In één oogopslag is te zien voor welk personeelslid de bezoeker komt, op welk tijdstip het bezoek gepland staat, wat de verwachte vertrektijd is en of de bezoeker een sleutel overhandigd moet worden.

- Bewaking van de stroom gasten;
- Registratie voor welk personeelslid de bezoeker komt;
- Koppeling met Sleutelbeheer: registratie van de sleutel(s) die de gast krijgt;
- Overzicht welke derden aanwezig zijn binnen welk gebouw;
- Koppeling met Reserveringen geeft weer in welke ruimte de gast moet zijn.

#### *13. Parkeerbeheer*

Naast het registreren en beheren van gastenstroom op het bedrijfsterrein, is ook het beheren van parkeerplaatsen een belangrijke taak. Met de module Parkeer Beheer kan op een simpele wijze bijgehouden worden bij welke parkeerplaats voor welke persoon cq auto gereserveerd is.

- Registratie voor reserveringen van parkeerplaatsen;

- o Inzichtelijk welke auto (via kentekenregistratie) tot welke bezoeker behoort.

#### 14. Opleidingen/trainingen

Wanneer opleidingen gegeven of gevolgd worden kunnen data, locaties, docenten, inhoud, inschrijvingen, nog vrije plekken, alle informatie worden vastgelegd en kan het in handzame documenten via internet opgevraagd worden. Inschrijfformulieren en ruimtereserveringen worden automatisch gegenereerd.

- o Registratie van cursussen, studiedagen etc.;
- o Vastleggen van cursusblokken met start- en einddata, locaties;
- o Minimum- en maximum aantal deelnemers, cursusprijzen etc.;
- o Data voorlopige- en definitieve inschrijving, kosten, termijnbetalingen, etc.;
- o Bijhouden aantal boekingen en nog vrije plaatsen.
- o Vastleggen van cursusindeling met data, locaties, tijden, omschrijvingen, docenten, vergoedingen voor de docent, opmerkingen etc. Een koppeling met Ruimtereserveringen zorgt voor het tijdig reserveren van de ruimte en het vastleggen van de benodigde faciliteiten. (zoals koffie, thee, broodjes, beamer etc.);
- o Mogelijkheid om geïnteresseerden via intra/internet informatie te laten aanvragen. Deze info wordt automatisch naar het opgegeven e-mailadres gestuurd. Informatie van de geïnteresseerde wordt opgeslagen in het WISH.;
- o Koppeling met Microsoft Office voor het genereren van deelnemerslijsten, agenda, bevestigingsbrief en factuur.

#### 15. Centrale Inkoop

Alle leveranciers en hun producten en prijzen invoeren. Medewerkers van elke locatie kunnen een inkoopbestelbon op internet invullen en de status van hun bestelling volgen. Managementoverzichten en koppelingen met administratieve pakketten zijn gemakkelijk door te voeren.

- o Standaard artikelen bestand met informatie over (stuks)prijzen, kortingen, levertijden, bestelcodes, leverancier etc.;
- o Inkoopopdracht per leverancier met status, afleveradres, boekjaar, bedragen;
- o Meerdere artikelen per inkoopopdracht met kostenplaats, kostensoort, besteld door, aantallen, bedragen, levertijd, afleveradres, status, ontvanger, datum ontvangst, nalevering etc.;
- o Koppeling met Microsoft Word voor het genereren van bestelbonnen;
- o Mogelijkheid voor personeel om via intra/internet bestelverzoeken te plaatsen inclusief afleveradres;
- o Mogelijkheid voor personeel om via intra/internet bestelverzoeken te annuleren of geleverde artikelen af te melden;
- o Bewaking op levertijd.

#### 16. Verhuuradministratie

Verhuuradministratie geeft u inzicht in uw verhuurportefeuille. Deze module omvat e het vastleggen van alle relevante informatie rondom een verhuurcontract zoals:

- o Verhuurbare eenheden;
- o Huursamenstelling;
- o Looptijd;
- o Leegstand;
- o Huurtoeslagen;
- o Betaler contracten;

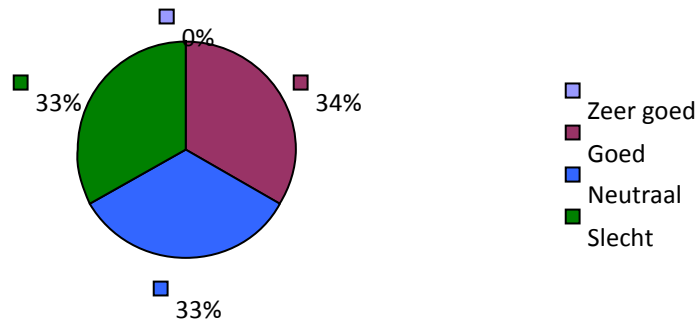
- Overige vorderingen.<sup>75</sup>

---

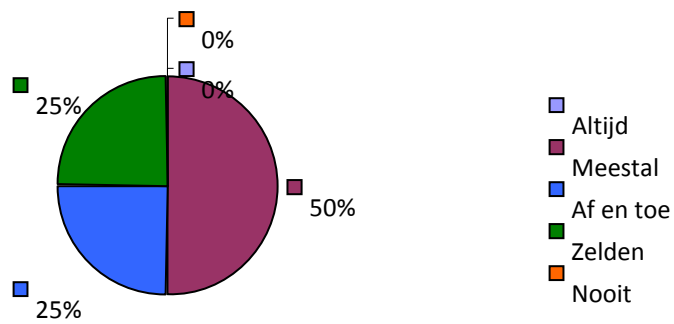
<sup>75</sup> In deze bijlage is gebruik gemaakt van <http://www.facility2.nl>

**Bijlage 7 Klachten**

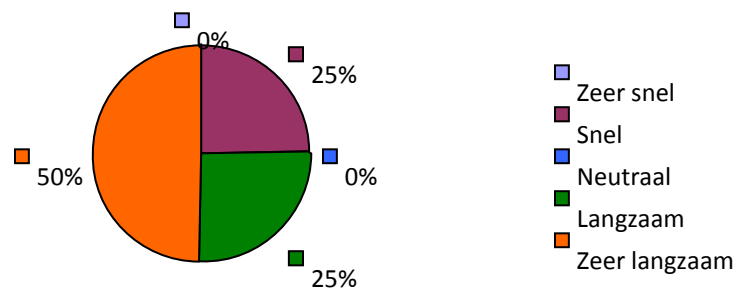
Hoe wordt er op klachten gereageerd?



In 1 keer juiste afhandeling?

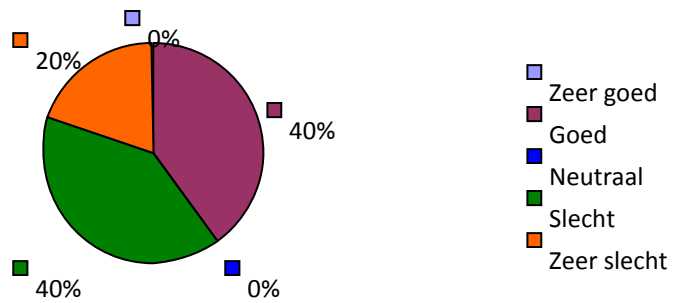


Hoe snel wordt er op klachten gereageerd?

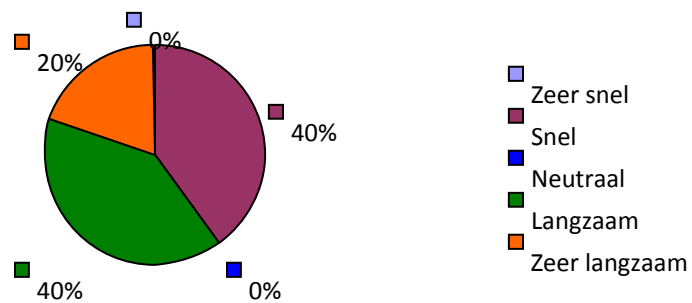


**Bijlage 8      Wensen**

Hoe wordt er op wensen gereageerd?

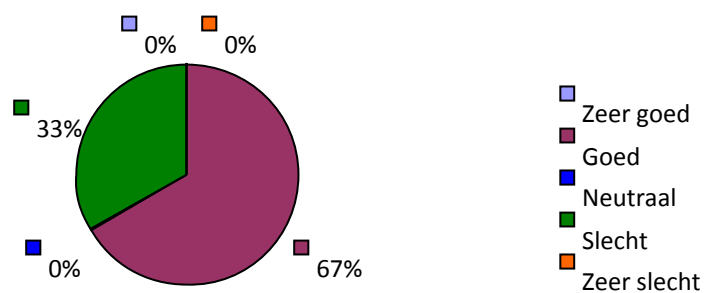


Hoe snel wordt er op wensen gereageerd?

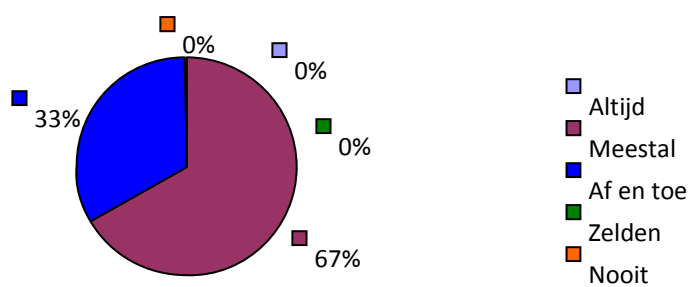


**Bijlage 9      Informatieverzoeken**

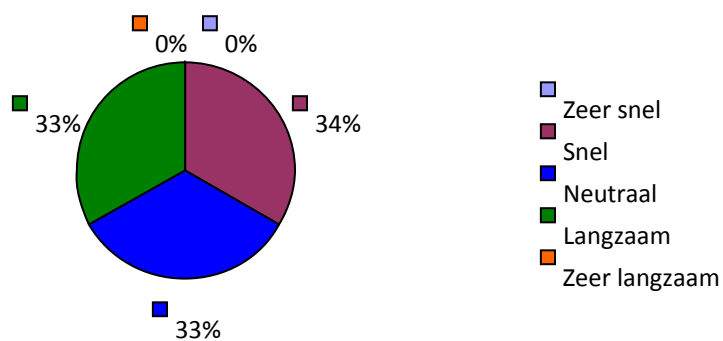
Hoe wordt er op informatieverzoeken gereageerd?



In 1 keer juiste afhandeling?

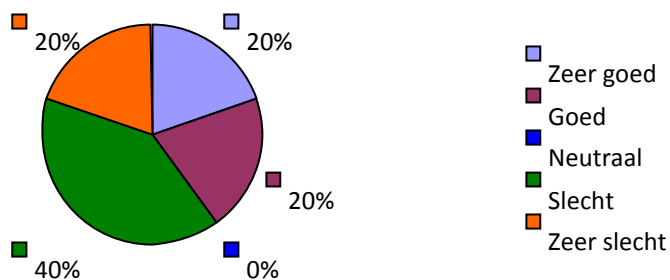


Hoe snel wordt er op informatieverzoeken gereageerd?

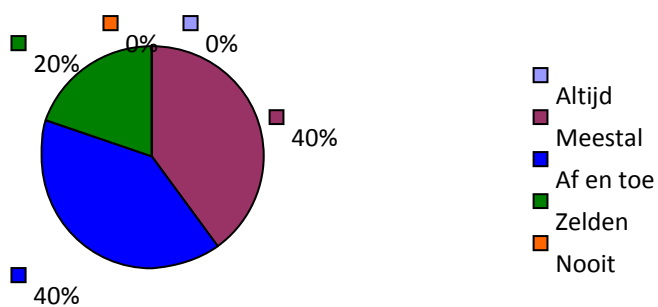


**Bijlage 10      Storingsmeldingen**

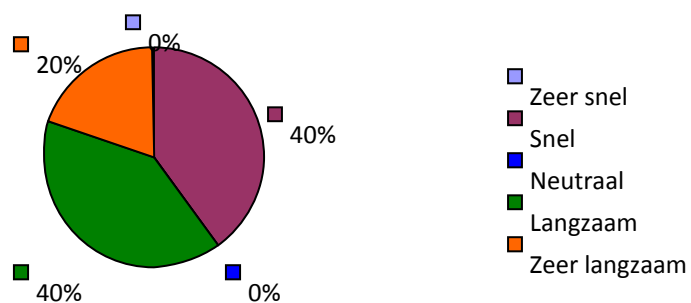
Hoe wordt er op storingsmeldingen gereageerd?



In 1 keer juiste afhandeling?



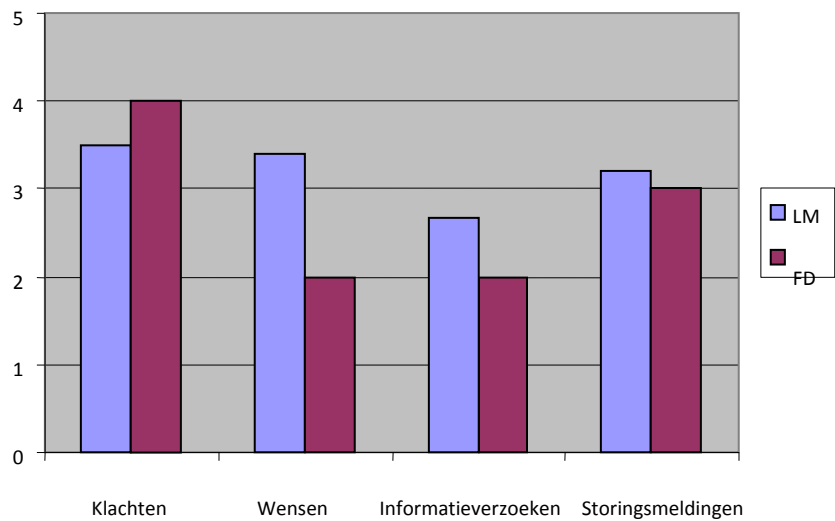
Hoe snel worden er op storingsmeldingen gereageerd?



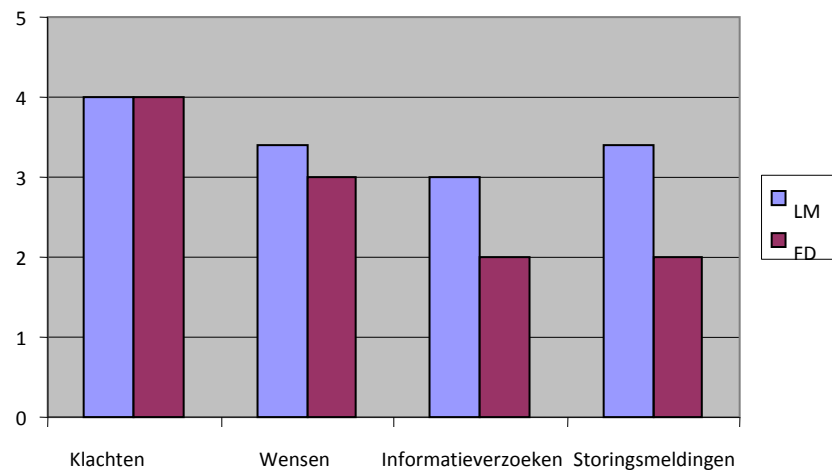


**Bijlage 11 Verschillen****Hoe?**

1 = Zeer goed / 2 = Goed / 3 = Neutraal / 4 = Slecht / 5 = Zeer slecht

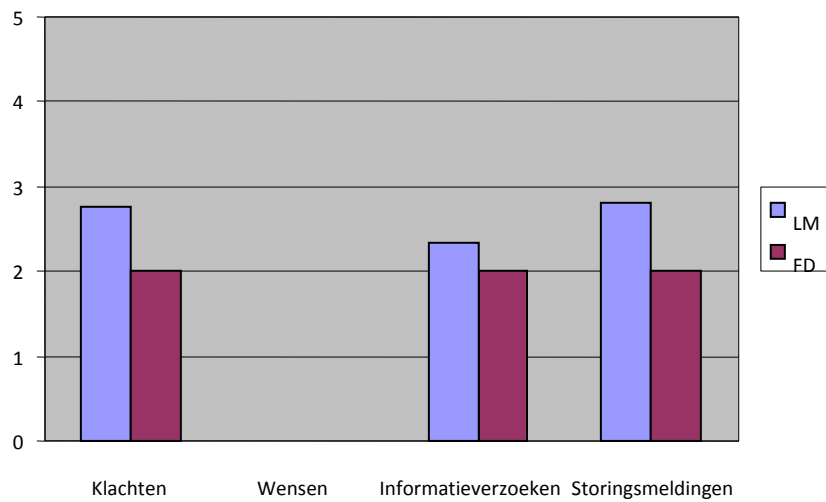
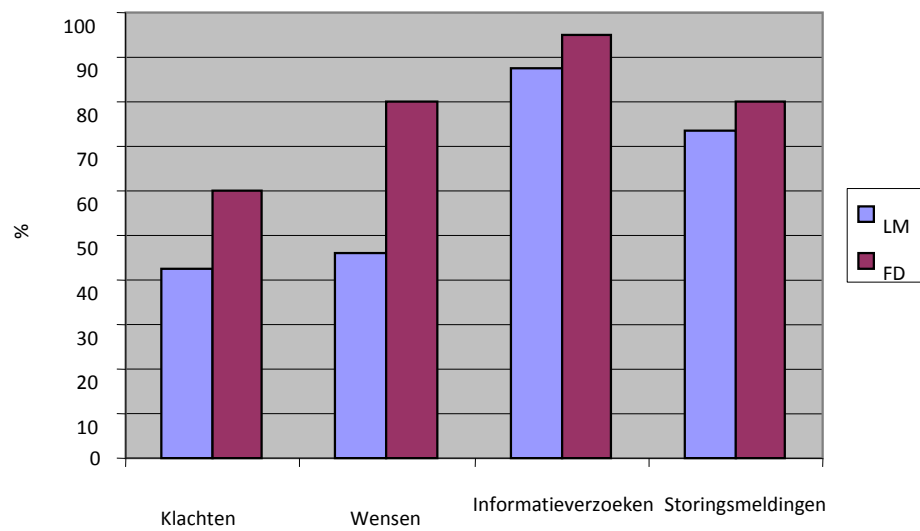
**Hoe snel?**

1 = Zeer snel / 2 = Snel / 3 = Neutraal / 4 = Langzaam / 5 = Zeer langzaam



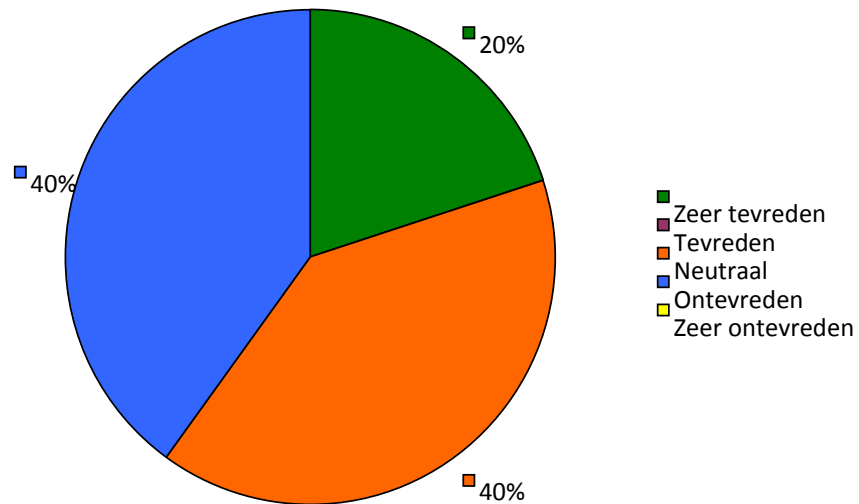
***In 1 keer juist?***

1 = Altijd / 2 = Meestal / 3 = Af en toe / 4 = Zelden / 5 = Nooit

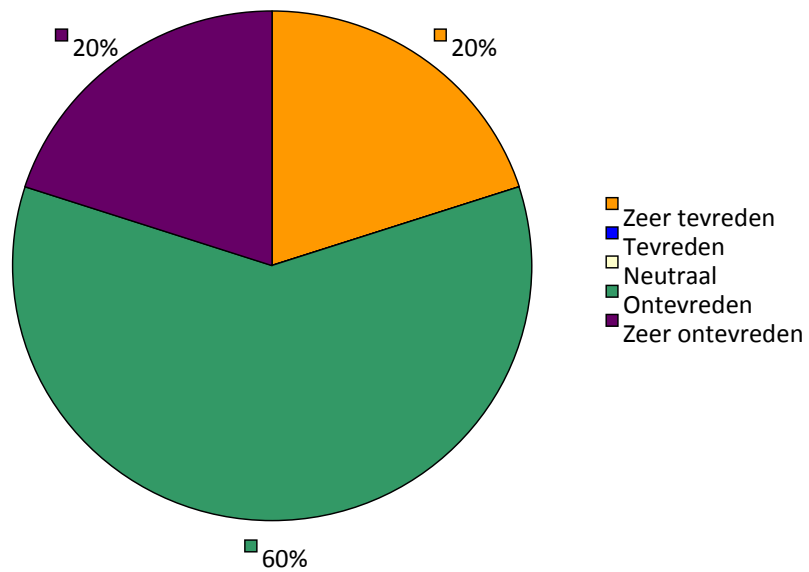
***% Afgehandeld***

**Bijlage 12    Tevredenheid werkzaamheden**

Manier van uitvoering

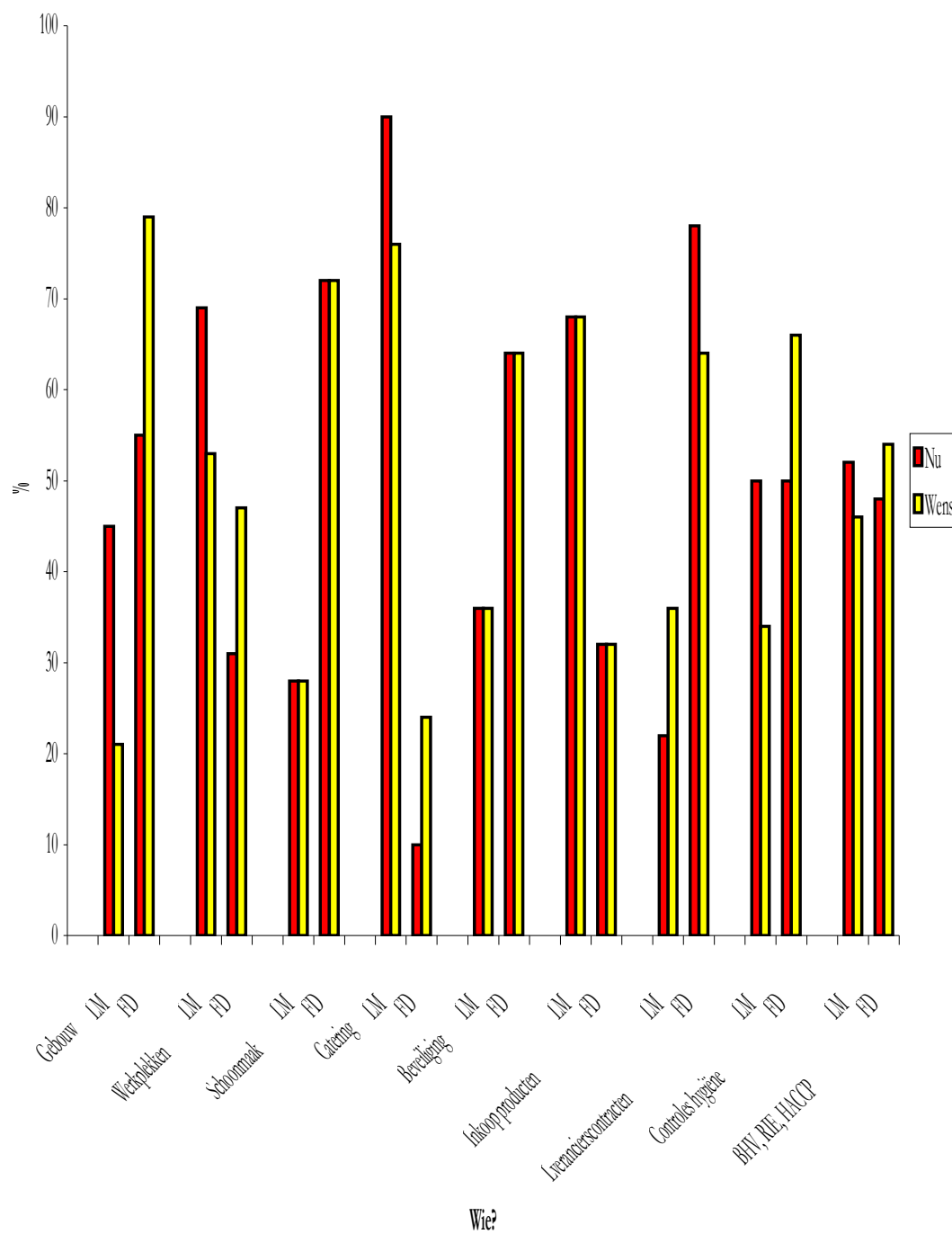


Tijdstip van uitvoering



**Bijlage 13      Verantwoordelijkheden**

## Verantwoordelijkheid volgens LM



## Verantwoordelijkheid volgens FD

