

## Facilitair Bedrijf Arrondissement Arnhem implementeert kwaliteitssysteem

# Cultuuromslag cruciaal bij kwaliteitsverbetering

*In 2000 is het Facilitair Bedrijf Arrondissement Arnhem een traject begonnen waar bij het haar eigen processen onder de loop neemt. Doel van deze inventarisatie is om als organisatie beter te kunnen gaan functioneren. Het kwaliteitssysteem dat het FB tijdens het traject heeft gecreëerd is gebaseerd op het INK-model. Alhoewel het kwaliteitshandboek een belangrijk onderdeel van dit kwaliteitssysteem vormt, blijkt vooral de culturele omslag in de organisatie bepalend voor het succes. Hoe alle neuzen één kant op kunnen worden gezet in een organisatie van 'doeners'.*

Het Facilitair Bedrijf Arrondissement Arnhem (in dit artikel verder afgekort als FB) ondersteunt diverse gerechtelijke diensten: de rechtbank, de kan-

tongerechten, het gerechtshof, het arrondissementsparket en het ressortpakket. Het FB is verantwoordelijk voor aspecten als huisvesting, be-

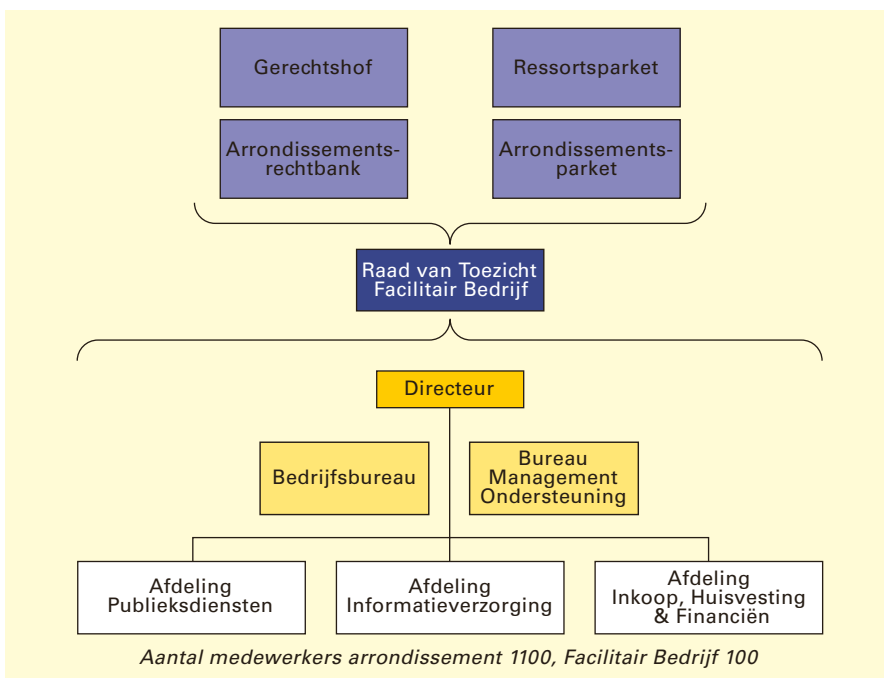
veiliging, zittingbegeleiding, inkoop, bibliotheek, postbezorging en archief ('alles rondom het primaire proces', zie ook afbeelding 1). In 2004 behaalde het FB het INK-verbetercertificaat.

### Kritiek

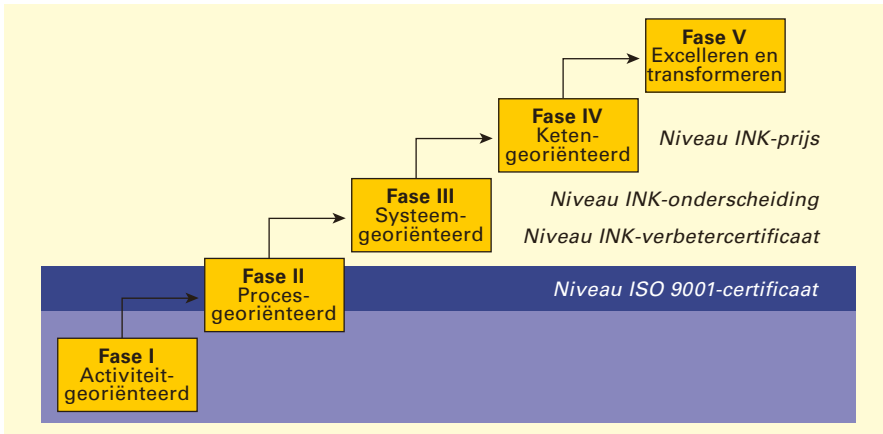
In het verleden bestond er vanuit het gehele arrondissement veel kritiek op het functioneren van het FB. In 2000 is het FB, als zelfstandig organisatie-onderdeel, daarom begonnen met het inventariseren van de processen om als organisatie beter te kunnen gaan functioneren. Om structuur in het kwaliteitssysteem en daarmee ook in de bedrijfsprocessen aan te brengen, koos men destijds voor het INK-managementmodel. In eerste instantie kwamen alleen de eerste vijf aandachtsgebieden van dit model aan bod. Vanaf 2002 wordt het volledige INK-model gehanteerd.

In 1999 werden de procesbeschrijvingen initieel gewoon in MS Word uitgewerkt en in 2000 werd het ISO 9001-2000-certificaat behaald. Toch bleek al snel dat een goed softwarepakket gewenst was. Na vergelijking van een aantal pakketten werd gekozen voor Mavim SIS. Vanaf medio 2000 werd het kwaliteitshandboek het centrale punt van dit kwaliteitssysteem. Naast procesbeschrijvingen zijn in het digitale kwaliteitshandboek ook gerelateerde onderwerpen als een contractenregister en een mandaatregeling opgenomen.

Het opstellen van een dergelijk kwaliteitshandboek met alle procedures



Afbeelding 1. Organogram van het Facilitair Bedrijf Arrondissement Arnhem.



Afbeelding 2. Ontwikkelingsfasen in het INK-model.

was geen gemakkelijke zaak. Het FB bestaat namelijk voor ongeveer tachtig procent uit 'doeners': bodes, koeriers, postbezorgers, chauffeurs et cetera. De input van deze mensen was echter erg belangrijk om de juiste gegevens boven tafel te krijgen. Een ander nadeel was dat het FB regelmatig werd geconfronteerd met de 'zo doe ik het altijd'-reactie. Er waren geregeld vergaderingen nodig om een eerste kwaliteitshandboek op te kunnen stellen. Overigens worden tot op de dag van vandaag regelmatig vergaderingen belegd om de processen te reviewen om zodoende, met name tussen de periodieke audits, de kwaliteit te kunnen handhaven. Wat heeft het Facilitair Bedrijf bereikt met het inventarisatietraject?

### Mensen motiveren

Het FB beseft dat mensen aan de basis staan van het succes van de organisatie. Kwaliteitszorg moet dan ook door de gehele organisatie worden gedragen. Bij het FB denken veel medewerkers – zo'n negentig procent (!), regelmatig actief mee om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren. Naast deze negentig procent is er een beperkt aantal mensen dat een voortrekkersrol vervult. Ook is er een aantal mensen binnen de organisatie dat moeite had om met de nieuwe werkwijze om te gaan. Zij zijn intensief begeleid. Helaas bleven er na die bege-

leiding nog een paar mensen over die moeite bleven houden met de nieuwe werkwijze en daarom is voor hen outplacement gezocht.

Het management van FB is zeer bewust bezig om medewerkers te stimuleren tot goede prestaties. Door steeds positieve feedback te geven is veel onzekerheid en angst bij het personeel weggenomen. Er worden relatief veel middelen ter beschikking gesteld om 'de neuzen dezelfde richting op te laten wijzen'. Denk hierbij aan trainingen, jaarlijkse functioneringsgesprekken, teambuilding, bewust belonen et cetera. De doelstelling van bewust belonen is het motiveren van de medewerkers door een koppeling aan te brengen tussen meer dan gemiddeld functioneren en meer dan gemiddeld belonen. Een pluim in de vorm van een geschenk- of etensbon, of een eenmalig extra bedrag op het salaris doen bijvoorbeeld wonderen.

Al gedurende het ISO-traject dat in 2000 werd afgesloten behaalde de organisatie goede resultaten op het personele vlak. Om die reden besloot het management om ook het keurmerk Investors In People (IIP) proberen te halen. IIP is een framework van Engelse origine dat inwerkt op het organisatorische en personele vlak van de organisatie. De uitgangspunten van IIP en de INK-visie op medewer-

kers sluiten nauw op elkaar aan. Eén van die visies op medewerkers staat in de missie van het FB geformuleerd als: "Het Facilitair Bedrijf wil door zijn medewerkers gezien worden als een plezierige organisatie om bij te werken met ruimte voor persoonlijke ontplooiing". Aan deze persoonlijke ontplooiing werken de medewerkers veelal zelf. Het besef dat het mogelijk is om de eigen werkzaamheden te kunnen beïnvloeden, om zodoende beter te kunnen werken, werkt voor hen zeer motiverend. Dit was en is een belangrijke stimulans voor FB-medewerkers om pro-actief mee te werken aan het actualiseren en verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening voor de klanten. Het jaarlijkse medewerkerstevredenheidsonderzoek bevestigt het beeld dat medewerkers zich verantwoordelijk voelen voor de eigen werkzaamheden. Naast dit interne effect op de Facilitaire Dienst, is ook de efficiency van de dienstverlening toegenomen. Meedenken over de eigen werkzaamheden én over andere afdelingen is gemeengoed geworden binnen het FB.

Het management heeft daarnaast gekozen voor een vorm van 'coachend leiderschap', waarbij de betrokkenheid, zelfstandigheid en deskundigheid van de medewerkers wordt ontwikkeld om een zekere mate van 'allround kennis' op te bouwen bij iedere medewerker. De stijl van leidinggeven is daarmee radicaal veranderd. Mensen kunnen nu zelf invulling geven aan hun werkzaamheden. Voorheen was er bijvoorbeeld een leidinggevende die steevast iedere dag klokslag 1 uur het sein gaf om de ronde voor postbezorging te beginnen. Vanzelfsprekend valt dit niet te verenigen met een stijl van 'coachend leiderschap'.

### Borgen kwaliteitsniveau

Een prangende vraag was de manier waarop het behaalde kwaliteitsniveau

kon worden behouden - het borgingsvraagstuk. Het FB heeft hiervoor de volgende instrumenten ingezet:

- Interne audits: collega's controleren elkaars bedrijfsprocessen (*"Wordt er volgens de procesbeschrijvingen gewerkt en waar kan het beter?"*);
- Onaangekondigde audits: audits die, zoals de naam al zegt, zonder afspraak worden gehouden (*"Je doet je werk toch altijd goed"*);
- Mystery guest en mystery call: de klanten van het FB zijn gerechtere diensten, maar ook bezoekers, advocaten, getuigen, et cetera. Bij een gewone audit zijn aspecten als klantvriendelijkheid en houding niet te meten. Men schakelt daarom externe 'mollen' in om zich als klant voor te doen;
- Werkoverleg: tijdens werkoverleggen worden regelmatig met alle betrokkenen procedures besproken (*"Dit leidt tot betrokkenheid en verbetering van onze processen"*);
- Klanttevredenheidsonderzoek: onder circa tien procent van de klanten wordt jaarlijks een enquête gehouden om de klanttevredenheid te meten en zo de dienstverlening te verbeteren (*"Je doet het voor de klanten"*);
- Klachtenprocedure: onder het motto *"Klachten zijn geen bedreiging en wij leren van klachten"*, stimuleert het FB klanten om bij slechte dienstverlening een klacht in te dienen om die dan volgens een vaste procedure te behandelen;
- Accountgesprekken: regelmatig houden het managementteam en medewerkers accountgesprekken met klanten om processen te verbeteren en te borgen (*"Luisteren naar klanten is erg belangrijk"*).

In het kwaliteitshandboek van het FB zijn alle procesbeschrijvingen (circa zeventig primaire en secundaire processen) opgenomen. Het handboek is het centrale punt van het kwaliteits-

systeem en ingericht naar de aandachtsvelden van het INK-managementmodel. Daarnaast zijn ook gerelateerde onderwerpen opgenomen, zoals beleidsdocumenten, maatschappelijke regelingen, competentietabellen, dienstverleningsovereenkomsten, en kwaliteitssysteem- en procesgerelateerde onderwerpen zoals competentie management, contractenregister (circa 170 contracten met leveranciers) en criteria voor de administratieve organisatie.

### Nog niet gedaan

Het Facilitair Bedrijf heeft in een aantal jaren een enorme verandering ondergaan. Het werk is echter nog niet gedaan. Uiteraard is dit inherent aan de continue verbetercyclus (de Deming- of PDCA-circle), die aan

ieder kwaliteitsmodel ten grondslag ligt. Het FB streeft inmiddels naar een verdere verbetering om volgend jaar de INK-onderscheiding te kunnen behalen. Het tot nu toe behaalde resultaat is een gezamenlijke inspanning geweest, waarbij het kwaliteitshandboek een belangrijk onderdeel van het kwaliteitssysteem is, maar waarbij de culturele omslag in de organisatie bepalend is gebleken.

**Martien Uiterweerd, Cor Houdijk en Bas de Kort**

*Martien Uiterweerd is coördinator van de kwaliteitszorg bij het Facilitair Bedrijf Arrondissement Arnhem (m.uiteweerd@arnarr.drp.minjus.nl). Cor Houdijk is lid van het managementteam voor het Facilitair Bedrijf Arrondissement Arnhem. Bas de Kort is consultant bij Mavim (bas.dekort@mavim.com).*

(Advertentie)

**Making Your Customer Processes Outstanding**



**Analyse your business  
Optimise your processes**

**Gratis workshops Processimulatie met ProVision:**

-België: dinsdag 21 juni 2005  
-Nederland: donderdag 23 juni 2005

**Geïnteresseerd?**  
**Schrijf in via [www.processcompetence.com](http://www.processcompetence.com)**