

KWALITEITSDOCUMENTEN ORGANISEREN BINNEN FM

De hoeveelheid documenten neemt alsmaar toe en het overzicht in het aantal en soorten documenten verdwijnt geleidelijk. De relaties of de interdependentie van documenten onderling wordt langzaamaan diffuus. Ieder document heeft een eigen agenda; een jaarplan wordt bijvoorbeeld eens per jaar geschreven. De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn niet duidelijk omschreven. Men weet ook niet welke documenten relevant zijn voor het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening. Dit alles moet gestructureerd worden. Maar hoe?

Het is belangrijk om deze verschillende documenten en methodieken te structureren en op elkaar af te stemmen om zodoende deze documenten structureel te verbeteren.

Voor wie als hulpmiddel bij kwaliteitsverbetering het INK- (management)-model hanteert of gaat gebruiken, is dit artikel interessant.

Binnen het INK-model kunnen alle documenten en methodieken worden gepositioneerd. Tevens wordt de interdependentie van de documenten in kaart gebracht. Er kan gekeken worden of alle er voor elk aandachtsgebied van het INK-model een document is beschreven en borging voor wordt gedaan. In het hierna beschreven MAYA-model worden de relaties die de documenten en methodieken met elkaar hebben duidelijk. De documenten en methodieken die relevant zijn voor het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening worden in het model opgenomen.

INK-MATRIX

Om alle documenten en methodieken over kwaliteit binnen een organisatie overzichtelijk te plaatsen binnen het INK-model is er een matrix gemaakt. Deze 'INK-matrix' is opgesteld om meer inzicht te krijgen in de verhoudingen tussen de verschillende documenten en methodieken en de aandachtsgebieden van het INK-model. Aan de linkerkant

van de matrix staan de documenten en methodieken. Deze zijn ingedeeld in de vier activiteiten van Deming: Plan, Do, Check en Act. Aan de bovenkant staan de negen aandachtsgebieden en leren & verbeteren van het INK-model. Deze negen aandachtsgebieden hebben deelgebieden. Leiderschap heeft bijvoorbeeld drie deelgebieden, namelijk richten, inrichten en verrichten (zie ook gids voor het INK-managementmodel). Als een document of methodiek een verband heeft met een aandachtsgebied is dit gekleurd aangegeven in de matrix. In figuur 1 is een voorbeeld opgenomen van een INK-matrix.

Met behulp van de mensen die de documenten hebben beschreven, ingevoerd en / of verantwoordelijk zijn voor deze documenten, worden de documenten geïnventariseerd. Denk hierbij aan de kwaliteitsmedewerker of KAM-medewerker, management-teamleden, facility manager, (business)teamleiders of afdelingshoofden, etc. De inventarisatie kan door een interview of vergadering worden bereikt. De betrokken personen zullen eerst kennis moeten nemen van het INK-model en de aandachtsgebieden en de deelgebieden die daar bij horen. Informatie betreffende alle documenten, methodieken en het INK-model kan inzichtelijk aangeboden worden door gebruik van het Intranet.

Na de inventarisatie wordt gekeken naar de dekking van alle documenten en methodieken op de aandachtsgebieden van het INK-model (zie figuur 1). Volgende dekking betekent dat over elk aandachtsgebied van het INK-model een document geschreven of een methodiek beschreven is en gebruikt worden. Als voorbeeld nemen we een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP). Deze is van toepassing op het (organisatie)aandachtsgebied 'medewerkers' en al haar deelgebieden. Hier is dus voldoende dekking op dat aandachtsgebied.

Mocht er geen documenten beschreven zijn over bijvoorbeeld het leiderschap binnen Facility Management, dan zullen deze alsnog opgesteld moeten worden om dit aandachtsgebied te dekken. Het wordt dus een totaalplaatje van de facility management organisatie en haar documenten. Maakt men dit totaalplaatje niet, dan is het overbodig om het INK-model te gebruiken en heeft het evenmin nut om te streven naar Total Quality Management.

Er blijkt één aandachtsgebied minder belangrijk te zijn voor Facility Management, namelijk aandachtsgebied 8, waardering door de maatschappij. Als het

Facility Management een zelfstandige organisatie is of als afdeling zou verzelfstandigen binnen een organisatie, dan kan dit aandachtsgebied wel belangrijk worden voor Facility Management. Er kan gedacht worden aan het toepassen van een van de nieuwste Facility Management trends, zoals duurzaam ondernemen of duurzaam Facility Management om waardering door de maatschappij in documenten te verantwoorden.

Na het maken van een INK-matrix door de facility management organisatie, als voorbereiding, zullen de documenten structurerend verbeterd, aangepast en / of vernieuwd moeten worden. Om dit te realiseren is het MAYA-model ontwikkeld. Hierin kunnen de documenten georganiseerd worden.

KWALITEITSDOCUMENTENCYCLUS

De INK-matrix is omgezet in het door de auteur ontwikkelde en bedachte MAYA-model[®] (zie figuur 2). Het model heeft als doelstelling inzicht te bieden in de belangrijkste (beleids)-documenten en methodieken en hun relaties die binnen een Facility Management organisatie gehanteerd worden. Deze worden gewaardeerd met de Deming-cirkel. Met borgen

wordt bedoeld dat zeker gesteld wordt dat zaken die verkeerd (dreigen te) gaan opgemerkt en gecorrigeerd worden. Boring wordt verwezenlijkt door de afgesproken werkzaamheden op te schrijven in bijvoorbeeld procedures of werk-instructie, welke binnen een gedocumenteerd kwaliteitssysteem continu worden verbeterd. Er wordt met het model gestreefd naar Total Quality Management, door middel van het toepassen van het

MODEL PAST IN ELKE ORGANISATIE

INK-model. Alleen de documenten en methodieken die relevant zijn voor het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening, worden in het model opgenomen. Dit model zou op elke organisatie toegepast kunnen worden, mits deze organisaties werken met documenten en methodieken. Het MAYA-model doet denken aan de MAYA tempels waarbij de verschillende plateau's de Deming-cirkel vormen, denk aan Plan, Do, Check en Act. Het INK-model is de basis en de terugkoppeling vindt plaats via de verschillende niveaus naar continue verbetering.

advertentie

Tijdens de ontwikkeling van het model is vastgesteld dat de volgende drie aspecten moeten terugkomen:

- de verbeteringen van de documenten worden in het MAYA-model beheerst door de Deming-cirkel,
- er wordt met het model gestreefd naar Total Quality Management, d.m.v. het toepassen van het INK-model; dit wordt steeds als basis gebruikt,
- er is een regelmatige terugkoppeling met verbeteracties. Dit wordt bijgehouden d.m.v. de planning & controlcyclus.

Als voorbeeld is het MAYA-model ingevuld met verschillende documenten en methodieken (zie figuur 3).

Het model in figuur 3 is als volgt te lezen:

- op het eerste niveau van Deming's Plan staat bovenaan de beleidskaderbrief of de koers en tevens de doelstellingen van de organisatie; daaruit stelt Facility Management haar missie, visie, strategie en doelstellingen op, waarna een meerjarenplan en een jaarplan wordt opgesteld; vanuit deze strategie (het meerjaren- en jaarplan) worden beleidsdocumenten geschreven en eventuele methodieken ingericht,
- het tweede niveau Do; de documenten en methodieken hebben doelstellingen welke nagestreefd worden en behaald moeten worden door de medewerkers; daarbij worden de eigenaarschappen van de documenten vastgelegd,
- het derde niveau is Check; de doelstellingen van het beleid worden na verloop van tijd gecontroleerd,
- het laatste niveau is Act: na het controleren wordt een rapportage opgesteld,
- de stippellijn terug naar de strategie en doelstellingen van FM: vanuit de rapportage worden verbeterpunten vastgesteld, om de doelstellingen die nog niet zijn behaald alsnog te behalen; dit leidt tot continue verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening,
- als fundament wordt het INK-model gebruikt om te komen tot TQM; denk aan de dekking van alle documenten en methodieken op de aandachtsgebieden van het INK-model is deze voldoende dan is er een fundament,
- als Planning & Controlcyclus wordt de managementcyclus gebruikt; het doel van de Planning & Controlcyclus is concrete managementinformatie te krijgen over de doelstellingen en resultaten van de TQM-strategie; bij Plan-

ning wordt de TQM-strategie vertaald in concrete, meetbare doelstellingen; bij Control wordt de werkelijke situatie (IST-situatie) met de geplande situatie (de doelstellingen of SOLL-situatie) vergeleken; daarna worden afwijkingen onderkend, om zodoende te kunnen bijsturen; het verkrijgen van de juiste managementinformatie zal leiden tot een toenemende steun en toewijding van het management en is essentieel voor een goede implementatie van Total Quality Management; een mana-

gementcyclus geeft aan wanneer en wat er opgeleverd moet worden van de documenten en methodieken ook qua verbeteringen; deze cyclus geeft ook aan wanneer er gemeten moet worden; deze cyclus werkt als een agenda.

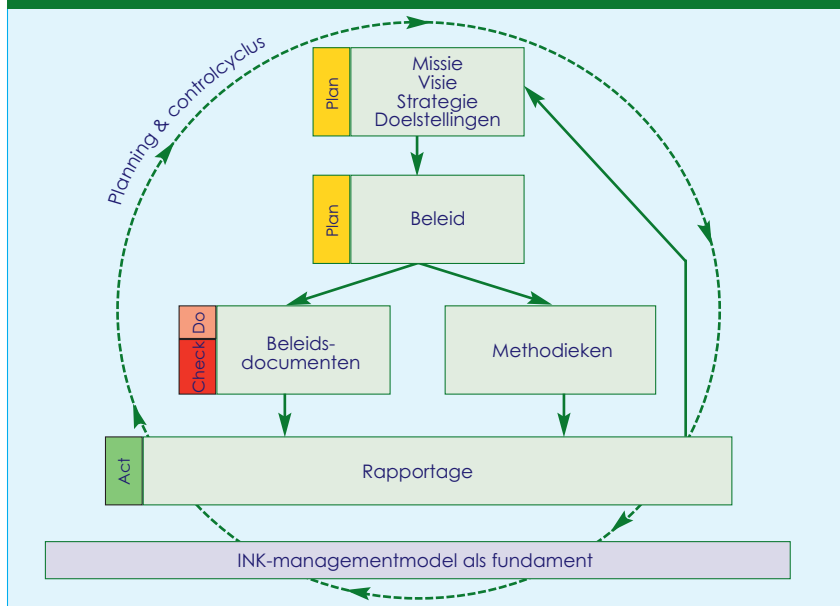
De documenten en methodieken zullen structureel verbeterd en aangepast moeten worden. Daarna worden ze in het MAYA-model geplaatst.

De documenten en methodieken kunnen gemeten worden met behulp van

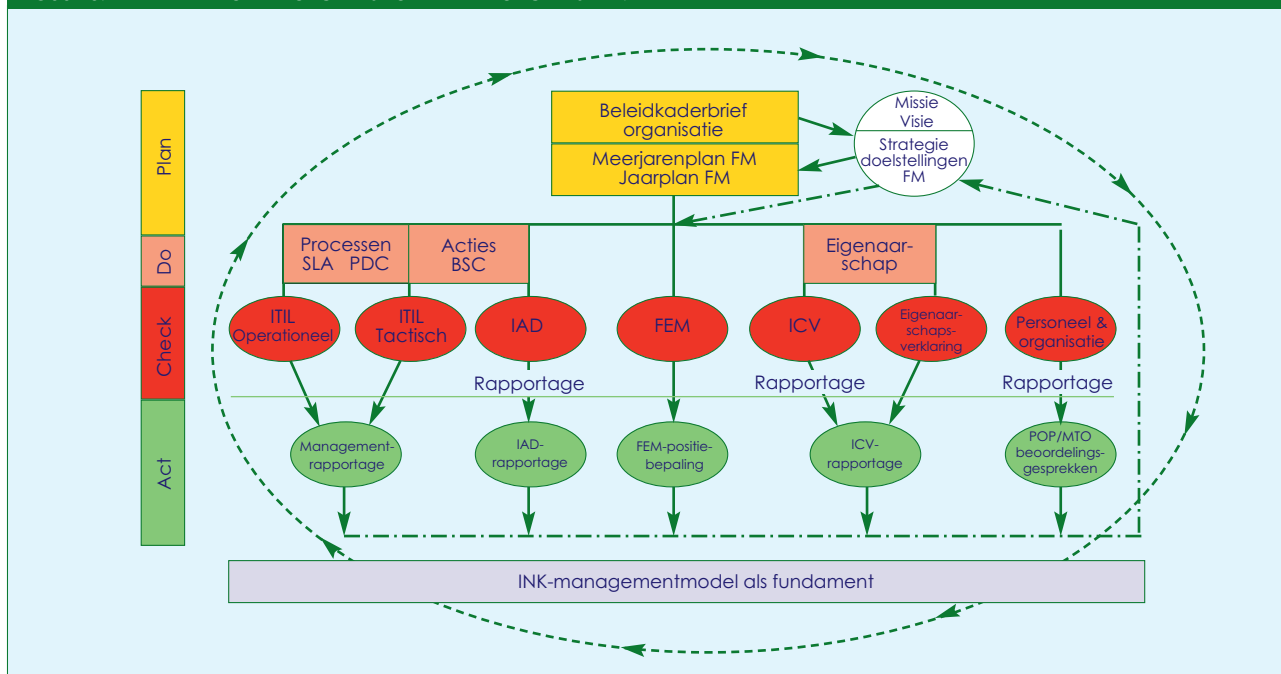
FIGUUR 1. VOORBEELD INK-MATRIX.

| Negen Aandachtgebieden & deelgebieden | | Leiderschap | | | Strategie & Beleid | | | Medewerkers | | Etc |
|---------------------------------------|----------------------------------|-------------|-----------|------------|--------------------|---------|---------------|-------------|------------|-----|
| | | richten | inrichten | verrichten | oriënteren | creëren | Implementeren | organiseren | investeren | |
| Plan | Meerjarenplan | | | | | | | | | |
| | Jaarplan | | | | | | | | | |
| Do | Personeel & beleid | | | | | | | | | |
| | POP | | | | | | | | | |
| | MTO | | | | | | | | | |
| Check | Facility Excellence Model | | | | | | | | | |
| | Balanced Scorecard | | | | | | | | | |
| | Managementrapportage | | | | | | | | | |
| | Beheerprocessen FM conform ITIL | | | | | | | | | |
| | 1. Operationele beheersprocessen | | | | | | | | | |
| | Incident management | | | | | | | | | |
| | Problem management, etc | | | | | | | | | |
| | 2. Tactische beheersprocessen | | | | | | | | | |
| | Financial management | | | | | | | | | |
| | Availability management, etc | | | | | | | | | |
| Act | In Control verklaring | | | | | | | | | |

FIGUUR 2. ALGEMEEN MAYA-MODEL.



FIGUUR 3. HET MAYA-MODEL TOEGEPAST OP EEN FM-ORGANISATIE.



een 'In Control' verklaring of door middel van de doelstellingen, kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren van de Balanced Scorecard.

Binnen de organisatie zal door diegene die betrokken zijn met de documenten en methodieken zelf gekeken worden wanneer en hoe vaak het INK-model gemeten moet worden.

ADVIES

“De enige plaats waar succes voor werk komt, is het woordenboek.” (Vidal Sassoon)

Voor het welslagen van de invoering van TQM met behulp van het MAYA-model is tijdens het onderzoek een aantal belangrijke zaken naar voren gekomen:

- er moet voldoende dekking van de (beleids)documenten en methodieken op alle aandachtsgebieden en de deelgebieden van het INK-model zijn,
- de (beleids)documenten en methodieken zullen structureel terugkomen en verbeterd worden, willen deze documenten een toegevoegde waarde hebben voor Total Quality Management,
- bewustwording, commitment en voldoende draagvlak van zowel het management als van de medewerkers zijn vereist bij het gebruik van het MAYA- en INK-model om te komen tot Total Quality Management, anders ontstaat er een belemmering om de kwaliteit van de organisatie steeds te verbeteren, men moet denken aan kwaliteitsverbeteringen op de lange termijn,
- maak gebruik van het Intranet voor het

inzichtelijk overbrengen van informatie betreffende documenten, methodieken, INK-model, etc.,

- het eigenaarschap van de documenten kan liggen bij de proces- of kwaliteitsmanager,
- het is van belang om duidelijkheid te creëren in verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden van management en medewerkers voor de (beleids)documenten en methodieken,
- het verkrijgen van managementinformatie is de succesfactor is van Total Quality Management; als er geen concrete managementinformatie is, is het moeilijk de manager en medewerkers gemotiveerd te houden en om tijd, geld en energie te investeren in TQM-strategie; de managementinformatie moet beknopt zijn en betrekking hebben op a) wat wil men bereiken? b) wat is bereikt? en c) waar moet bijgestuurd worden?,
- met een Planning & Controlcyclus verkrijgt men continu en op een herhaaldelijke manier de juiste en concrete managementinformatie over de doelstellingen en resultaten; men gaat aan de hand van deze managementinformatie bijsturen en verbeteren.

Met behulp van het MAYA-model kan een organisatie op een gestructureerde wijze om gaan met de kwaliteitsdocumenten en methodieken. De documenten welke nodig zijn om de kwaliteit te verbeteren, met de juiste dekking op de aandachtsgebieden van het INK-model, worden binnen het model geplaatst. Er zijn geen dubbele documenten aanwezig

waardoor er efficiënter en effectiever wordt gewerkt. Dit kan leiden tot kostenbesparingen.

Kwaliteit is geen kwestie van toeval. Het is een zaak van keuzes maken. Kwaliteit komt niet vanzelf: het is gewoon hard werken.

NOOT

1 'Hoe waardeert de maatschappij de inspanningen van de organisatie om in de bedrijfsvoering rekening te houden met de maatschappelijke behoeften en verwachtingen van de lokale, nationale en internationale omgeving.' (gids voor het INK-managementmodel, 2000, pag. 10)



AUTEUR

M. Klootwijk voltooide in 2003 haar opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool. Het afstudeeronderwerp was kwaliteit en beleid. Momenteel is ze werkzaam als Medewerker Facilites bij softwareontwikkelaar Unit 4 Agresso te Sliedrecht; marjon@datatrieve.nl