





## INK-Verbetercertificaat voor Facilitair Tastbaar bewijs profes

*In september wordt door het Instituut Nederlandse Kwaliteit aan SSO-Facilitair Bedrijf (SSO-FB) van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat het INK-Verbetercertificaat uitgereikt. Voor directeur Hunnengo en kwaliteitscoördinator Van Dooren een tastbare waardering voor vier jaar streven naar kwaliteit in dienstverlening.*

TEKST: JUDITH CHIN KWIE JOE EN MICHAEL GEERDINK

Aan de Koningskade staat het hoofdkantoor van Rijkswaterstaat. Ook de Shared Service Organisatie (SSO) van Verkeer en Waterstaat is hier gehuisvest. Het is een bijzonder pand met een zeer moderne uitstraling en interieur. We hebben een afspraak met Pablo Hunnengo, directeur Facilitair Bedrijf en Angelique van Dooren, adviseur kwaliteitsmanagement. Onze eerste vraag ligt voor de hand.

### **Wat houdt dat certificaat eigenlijk in?**

Hunnengo: 'Een certificaat is vooral leuk; het is de trofee die tastbaar is voor de (extra) inspanning die alle medewerkers de afgelopen periode samen hebben geleverd. Het certificaat zegt: je mag jezelf een lerende organisatie noemen. Het is de externe bevestiging dat je het zelfregelend vermogen in je processen hebt georganiseerd. Op alle velden van het INK-model is de verbetercyclus van

plan-do-check-act herkenbaar en geregeld.'

Van Dooren vult aan: 'Het wil niet zeggen dat je een perfecte organisatie hebt staan. Het heet niet voor niets een verbetercertificaat: bij het certificaat hoort een rapport met verschillende aanbevelingen voor de volgende stap.'

'Het rapport is nog maar net binnen', gaat Hunnengo verder, 'we hebben het op MT-niveau nog niet besproken.'



## Bedrijf Verkeer & Waterstaat

# sionele dienstverlening

Pablo Hunnego en Angelique van Dooren

De belangrijkste aanbeveling is: 'Je kunt nog een stap verder gaan door de kwaliteitsorganisatie ook te borgen.' Die aanbeveling nemen we zeker ter harte. Het compliment zit vooral op het punt dat met veel energie het traject is ingezet. Het INK heeft er vertrouwen in dat de basis goed is gelegd.'

### **Certificering is mooi voor de eigen organisatie. Maar wat merkt de klant ervan?**

'Het certificaat wordt in september uitgereikt. Dat is ook het moment waarop we er publiciteit aan gaan geven. Natuurlijk zullen ook enkele opdrachtgevers bij de uitreiking aanwezig zijn. We zien graag dat ook onze klanten het als een positieve impuls meekrijgen. Overigens, ik verwacht niet dat het ze zal verrassen', gaat Hunnego enthousiast ver-

der, 'de klant merkt dat SSO-FB professioneel draait. We krijgen binnen SSO veel complimenten.'

Klantgerichtheid is een belangrijk speerpunt; de organisatie is er op ingericht. 'Wij werken met locatiemanagement, omdat we het belangrijk vinden dicht bij de klant te staan. Locatiemanagement geeft iets van een hotelgevoel bij klanten: Je bent te gast in een goed georganiseerd pand, met front- en backoffice managers die er zijn voor jou. Men voelt echt dat er iemand in de buurt is', zo verklaart Hunnego de gemaakte keuze.

'Het verzorgingsgebied is recentelijk uitgebreid. Omdat we de processen goed georganiseerd hebben, gaat zo'n uitbreiding relatief eenvoudig.' 'We hebben ook heel verschillende klantgroepen. Een beleidsdirectie

heeft andere wensen dan een inspectie. Door dicht bij de klant te organiseren, kunnen we iedereen tevreden stellen', vervolgt Van Dooren. En Hunnego vult aan: 'En dat blijkt weer uit het klanttevredenheidsonderzoek. Eind 2004 scoorden we een 6,92. Eind 2006 gaan we de meting herhalen en dan moet het cijfer omhoog zijn gegaan; daar maak ik me geen zorgen over.'

### **Hoe zijn jullie van start gegaan?**

Hunnego: 'In 2001 kregen we vanuit de facilitaire beleidsafdeling van V&W een kader aangereikt, de FM Visie<sup>1</sup>. In die visie stond het werken naar vraagsturing centraal, een heldere productenaanbod en inzicht in kostprijzen. De eerste stap was dat SSO-FB op basis van een INK-positiebepaling een verbeterplan heeft opgesteld. Met mystery guests en externe audits



werd nagegaan of we deden wat we hadden afgesproken en vastgelegd. Bij de volgende stap wilden we niet afhankelijk blijven van externen voor audits; dat moesten we zelf kunnen doen.'

Van Dooren: 'We zijn eigenlijk nooit gegaan voor het certificaat. We willen gewoon kwaliteit leveren aan onze klanten.' Ze maakt duidelijk hoe het werken aan kwaliteit in de praktijk vormt krijgt: 'Bij bepaalde functies hebben we kwaliteit onderdeel van het werk gemaakt. Zo zijn de backoffice managers naast hun reguliere werkzaamheden benoemd tot kwaliteitscoördinatoren. Deze aanvullende werkzaamheden zijn in de functiebeschrijvingen opgenomen. Als adviseur kwaliteitsmanagement ondersteun en begeleid ik hen. We zijn medewerkers gaan trainen om interne audits uit te voeren.'

**Verbetermethode**

Het Managementteam heeft in 2003 het INK omarmd als verbetermethode. Alle MT-leden hebben een portefeuille gekregen, overeenkomstig een INK-aandachtsgebied. 'Ook dat was belangrijk in de teamvorming: als MT-lid moesten we leren niet alleen bezig te zijn met het eigen pand of de eigen afdeling. Door het portefeuillehouderschap werden we gestimuleerd om over de grenzen

heen te kijken en te leren denken voor het totaal', benadrukt Hunnego. Er is veel geïnvesteerd in de organisatie zelf. 'Vooral op het gebied van procedures en verantwoordelijkheden. De wijzigingen wilden we zoveel mogelijk uit de processen en medewerkers zelf laten komen.' De HRM-achtergrond van Hunnego klinkt duidelijk door in zijn betoog. Hij geeft medewerkers ruimte en vertrouwen en rekent het succes ook vooral aan hen toe. 'Je moet duidelijk zijn wat je van mensen verwacht. Het Facilitair Bedrijf heeft structuur nodig om tot dit soort prestaties te komen. We hebben veel geïnvesteerd in de overlegstructuren: Waarover gaat het, hoe pak je het aan, wat leg je vast. Alle communicatie over het verbetertraject is steeds via de lijn richting de medewerkers gegaan. De directe relatie met je eigen leidinggevenden, daar hebben we fors in geïnvesteerd. Daarnaast sturen we vooral op gedrag. Dienstverlening is 80% emotie. Als de klant aan het loket niet goed wordt geholpen, sla je de plank volledig mis, ook al is de procedure beschreven.'

**Dat klinkt mooi, 'sturen op gedrag'. Maar hoe gaat dat?**

'Voor de SSO gezamenlijk zijn kerncompetenties opgesteld; De KIKS: Klantgericht, Innovatief, Kosten-

bewust en Samenwerken. Het directieteam van de SSO is van mening dat hiermee de kern van de te leveren toegevoegde waarde van de SSO tot uitdrukking komt. Natuurlijk zijn het abstracte begrippen, die 'vertaald' moeten worden in gesprek met de medewerker en dan pas echt betekenis krijgen.'

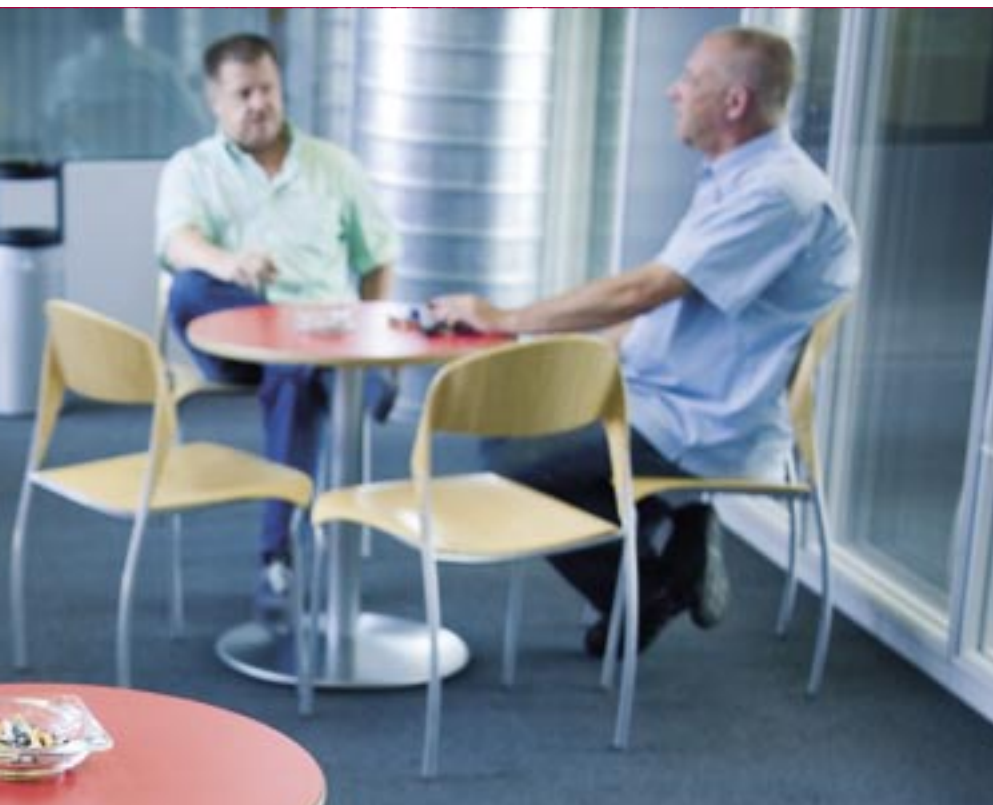
Hunnego vult in hoe dat dan verloopt. 'In de functioneringsgesprekken

**3 adviezen van Pablo Hunnego en Angelique van Dooren**

**1**  
Zorg voor een duidelijke koers en een plan en communiceer daar helder en eenduidig over.

**2**  
Zorg dat je kwaliteit organiseert: maak het onderdeel van het werk, beleg het in functies, zorg dat instrumenten zijn ingebed in de organisatie.

**3**  
Kwaliteit is niet vrijblijvend. Integreer kwaliteit in gedrag. De klant moet het merken!



Het interieur van het pand aan de Koningskade in Den Haag.

#### Teamcode MT SSO-FB

- Coachen elkaar
- Werken met plezier
- Communiceren eenduidig
- Delen succes, leren van fouten
- Delen informatie en hebben geen geheimen
- Hebben een gezamenlijke focus gericht op resultaat
- Zijn teamspelers en steunen elkaar
- Zetten klachten om in vragen
- Doen wat we afspreken
- Denken in oplossingen

wordt gedrag heel expliciet aan de orde gesteld. Wij hebben een competentie meetmodel ontwikkeld<sup>2</sup>. Dit instrument maakt competenties heel helder naar gewenst gedrag per functie. Voor iedere functie stel je andere eisen: zo betekent klantgericht voor een medewerker frontoffice geheel iets anders dan voor een medewerker van de Technische Dienst. Het model heeft zijn nut bewezen in de aanscherping van de voorbereiding op een functioneringsgesprek; het maakt iets abstracts als gedrag gemakkelijker bespreekbaar.

‘Medewerkers willen zelfstandig werken’, merkt Van Dooren op. ‘De structuur naar boven moet niet mensen steeds aan de hand nemen en ze door het bedrijf leiden. Ze moeten zelf pro-actief zijn. Kortom: voorkomen dat het een ‘kunstje van de top’ wordt.’ ‘In de INK-audit is dat gebleken’, zegt Hunnago trots, ‘het INK heeft 18 medewerkers gesproken, kriskras gekozen uit onze organisatie en de verschillende panden. Wij hadden geen inbreng in de keuze van gesprekspartners. Input was de door het management van SSO-FB opgestelde zelfevaluatie. De zelfevaluatie maakt inzichtelijk waar de organisatie staat en waar mogelijke verbeteringen liggen, vanuit het perspectief van het management zelf. In de auditgesprekken werd door de

auditors getoetst of het verhaal klopt in de praktijk: wordt de visie die het management nastreeft ook herkend op de werkvloer en werkt het ook zo als het is bedacht?’

#### **Hoe maak je organisatieontwikkeling tot ‘iets van de medewerkers’?**

‘Na het eerste jaar waarin werd gewerkt aan de verbeterplannen, hebben we het aspect Leiderschap

Hunnago: ‘Verder werd het werkoverleg van alle afdelingen gestructureerd en zijn kwartaalbijeenkomsten ingevoerd: ik ga dan alle locaties langs. Er zijn lunches met de directeur, er worden informatieve mails gestuurd om gesprekspunten van het Managementteam SSO-FB aan alle medewerkers terug te koppelen en er is een open deuren beleid. Voorheen hadden we een eigen blad,

## Locatiemanagement geeft iets van een hotelgevoel bij klanten

een zwaarder accent gegeven. In 2003 werd gestart met een coachingstraject voor het MT. Het doel van dit coachingstraject was een eenduidige manier van leidinggeven te ontwikkelen, eenzelfde werkwijze en denkwijze te ontwikkelen en de sturing te bevorderen. Alle MT-leden werden door dezelfde coach begeleid en deze coach woonde ook de visiebijeenkomsten bij. Hierdoor werd het mogelijk het MT eenduidig te coachen in het bepalen van visie en doelstellingen. Anderzijds kon tijdens coachingsgesprekken binnen de lijnen van de organisatie gecoacht worden. Om de eenduidigheid uit te dragen werd een MT teamcode afgesproken (zie kader).

FBBerichten, dat is later opgegaan in een SSO-blad.’

‘Belangrijk is dat de medewerkers de koers goed kunnen volgen, dat ze snappen waar het heen gaat en wat ze daar zelf aan kunnen bijdragen’, vult Van Dooren aan. ‘Het begrip ‘kwaliteit’ is abstract. Niet alleen de directeur op de zeepkist zetten dus; we laten ook de kwaliteitscoördinatoren uitdragen wat ze doen. Dan krijg je reacties als: ‘O ja, dat is ook kwaliteit.’ Het wordt concreter en is gemakkelijker te vertalen naar het eigen werk.’

‘We hebben medewerkers ook nooit vermoeid met het INK-model. Daar zit niet de prikkel voor de medewer-



## Kengetallen SSO-FB

### SSO-Facilitair Bedrijf

Verzorgingsgebied van SSO/FB is de Bestuurskern V&W, het hoofdkantoor van de Waterstaten en de Inspectie V&W.

### Aantal locaties

SSO-FB faciliteert in totaal 8 locaties. Hiervan zijn 4 locaties gelegen in Den Haag te weten de Plesmanweg, Koningskade, Nieuwe Uitleg en de Jan van Nassaustraet. De andere locaties zijn gevestigd in Hoofddorp, Utrecht, Rotterdam, Lelystad, Tevens zijn er een aantal steunpunten verspreid door het hele land. Dit zijn beperkt geoutilleerde kantoorruimten met flexibele werkplekken die met name beschikbaar zijn voor van uit huis werkende V&W medewerkers. Deze paar honderd uit huis werkende medewerkers hebben volledig verzorgde thuiswerkplekken.

Kantoorruimte: ca 95.000 bvo

Aantal klanten: 3500

Aantal werkplekken: ca 3200 (ook deels voor RWS)

Aantal thuiswerkplekken: ca 200

Aantal medewerkers SSO-FB: 200

Exploitatiekosten van alle panden: ca 37 mio (incl. huur)

Producten SSO-FB: gebouwenbeheer, alle faciliteiten en digitale informatievoorziening (DIV)

kers. Het woord kwaliteit wordt ook nauwelijks gebruikt. We hebben als management heel veel tijd gestoken - en dat doen we nog steeds - in de communicatie over de koers.' Hunnengo legt hier een sterke nadruk op: 'Onze medewerkers zijn zonder uitzondering goed geïnformeerd. En daar gaan we ver in: ook ingehuurde medewerkers in de uitvoering, van de beveiliging, receptie of de schoonmaak betrekken we in trainingen als dat wenselijk is. Ook zij moeten uitdragen en uitstralen wat wij belangrijk vinden in de benadering van onze klant. En medewerkers die zich niet gedragen zoals gewenst wordt door de organisatie, die worden daar heel direct op aangesproken.'

### Hoeveel tijd vraagt zo'n gedragsverandering?

'Wij hebben er zo'n vier jaar aan gewerkt om te komen waar we nu staan. Bij de start in 2002 waren we een behoorlijke ad hoc-organisatie

waar de waan-van-de-dag regeerde. Sommige dingen hebben tijd nodig om in te dalen.' Hunnengo heeft veel concrete voorbeelden van ondersteuning die is geboden aan medewerkers: er zijn scripts uitgewerkt met medewerkers voor telefonische contacten met de klanten, en er zijn cursussen gevolgd om de techniek van 'Luisteren, Samenvatten, Doorvragen' te trainen. 'Er zijn heel wat grappen gemaakt over het LSD-gehalte van de organisatie', lacht Van Dooren.

### Hoe zorg je dat het nieuwe gedrag beklijft?

'Prestaties zijn meetbaar gemaakt. Ik leg verantwoordelijkheid af aan de Klantenraad. Dat weten de medewerkers. Kwaliteit = leveren wat we hebben afgesproken. Als de prestatie niet conform de afspraak is, dan heb je een gespreksonderwerp. Als je medewerkers aanspreekt in hun belevingswereld, dan komt het aan!' Hunnengo licht toe wat hieraan vooraf is gegaan. 'Het eerste jaar had ik niets. Het was mij onduidelijk hoe ik deze organisatie kon sturen. Een jaar later was er een eerste start, met een overzicht van de beschikbare informatie; verschillende onderwerpen rijp en groen door elkaar. Van daaruit zijn we verder gaan werken aan inperking, tot die onderwerpen resteren waar we daadwerkelijk op willen en kunnen sturen. Nu hebben we maandelijks een managementrapportage per locatie, gepresenteerd in een overzichtelijk dashboard.'

### Waar zijn jullie het meest trots op?

'De facilitair medewerkers hadden in het verleden een minderwaardig gevoel. Door deze hele actie is het bedrijf weer in zichzelf gaan geloven

## Stuur op gedrag, want dienstverlening is 80% emotie

en geloven mensen weer in zichzelf. Het vertrouwen van de facilitair medewerkers is toegenomen. Ze komen niet meer in de radertjes van de organisatie terecht; ze zijn onderdeel van een goed lopende, gezonde omgeving. Het ziekteverzuim is laag! Binnen SSO lopen we op dit punt duidelijk voorop', zo stelt Hunnengo.

Verkeer en Waterstaat heeft in 2003 verschillende ondersteunende diensten samengebracht in een Shared Services Organisatie (SSO). Dit SSO-concept gaat over meerdere functionele kolommen heen: zo zijn ICT, Facilitair Bedrijf, HRM en Financiële Diensten samengebracht. SSO wil een professionele organisatie zijn, zakelijk en transparant werken en kosten inzichtelijk maken. In SSO-verband staat werken aan kwaliteit hoog op de agenda. De organisatie heeft de ambitie uitgesproken om in 2007 INK-fase 3 te bereiken. Het Facilitair Bedrijf was al bezig met kwaliteitsmanagement voor zij in SSO werd geplaatst. Andere directies zijn binnen SSO gevormd en hebben daarna ook kwaliteit op de agenda geplaatst.

### Heeft het certificaat voor SSO-FB een spin-off effect op de SSO?

'De doelstellingen zijn gelijk voor alle directies binnen SSO. De weg daarheen mag best verschillen. Het totaal moet wel dezelfde kant op, het moet wel convergeren. Wij hopen natuurlijk dat het verkrijgen van het verbetercertificaat ook een stimulanis is voor de andere directies om op de reeds ingeslagen weg verder te gaan.' Hunnengo is genuanceerd op dit punt: 'Het INK moet natuurlijk ook niet tot doel worden verheven. Maar het certificaat voor SSO-FB roept wel opnieuw de vraag op, of de door SSO-FB gekozen systematiek overal gebruikt kan worden, of dat het anders moet. ICT werkt nu met ITIL, en dat is ook prima. De kracht van het SSO-concept is wat dat betreft simpel: leer van elkaar, pak de goede dingen van elkaar over, maar schrijf elkaar niets voor. Wel is

er binnen DT SSO overeenstemming over het feit dat de SSO als geheel een herkenbare dienstverlening moet leveren'.

### Wat is er voor jullie nog te wensen over?

Een heleboel, dat is duidelijk. Voor Hunnengo is zijn persoonlijke speer-



## Pablo Hunnego & Angelique van Dooren

Pablo Hunnego, 47 jaar, is directeur SSO/Facilitair Bedrijf Verkeer en Waterstaat. Van oorsprong is hij personeels- en organisatieadviseur. Hunnego vervulde voor zijn huidige functie diverse management- en directiefuncties bij de gemeentelijke overheid en in de gezondheidszorg.

drs. ing. Angelique van Dooren, 34 jaar, is Adviseur Kwaliteitsmanagement van het SSO-Facilitair Bedrijf en heeft daarvoor ervaring opgedaan als projectmanager in de transportsector.



punt voor de organisatie dat er op basis van onder andere de aanbevelingen van het INK en de ontwikkelopgave een goede visie komt voor de periode tot 2008-2009. 'Het MT legt het accent op kostenbewustzijn en innovatie. Op die punten zou ik graag nog een slag maken met de organisatie. Het beleid op innovatie blijft achter. We verzorgen vergaderservices, maar wat verwacht de klant in 2010 op dat punt? Hoe moeten we onze producten en diensten verder ontwikkelen? Ten aanzien van het punt kostenbewustzijn wil ik een zorgvuldiger afweging bereiken tussen kosten en kwaliteit. Het model waarmee wij werken, locatiemanagement, is een duur model. Hoe meer locaties, hoe meer management. Dat kan gecompenseerd worden door groei van het verzorgingsgebied en opschaling van de locaties: een locatieteam is verantwoordelijk voor meerdere panden. Wij beheersen de processen; opschalen is relatief eenvoudig.' Eind 2006/begin 2007 is in interde-

partementaal verband een benchmark gepland, op het gebied van kosten, kwaliteit en klantgerichtheid. Van Dooren verwacht dat de resultaten daarvan ook weer nieuwe input geven voor verbeterpunten. Het aspect kosten zal wel meer aandacht gaan krijgen de komende periode. Hunnego wil ook blijven investeren in de organisatie. 'Voor het Managementteam SSO-FB ontwikkelen we nu een strategieprogramma. Van oorsprong zijn we toch 'doeners'. Afgelopen jaren bood de FM-Visie van V&W voldoende kader en richting voor de organisatieontwikkeling. Die stok achter de deur is er nu niet meer; dat punt is bereikt. Nu moeten we zelf meer strategisch denken en keuzes leren maken.'

Van Dooren zou graag bereiken dat kwaliteit overal is ingebed en een normaal, geaccepteerd onderdeel is geworden van het werk. 'Mensen zien nu soms het werk en verbeteracties nog als twee dingen. Een kwaliteitsmanager die stuurt op kwaliteit, vind ik een raar concept. Ik ben

adviseur, die meedraait in alle projecten en 'toevallig' kwaliteit als aandachtspunt heeft. Het ligt daarvoor nu al echt dicht bij het werk. Weg met de kwaliteitsadviseur! Mezelf overbodig maken, dat zou mooi zijn. Dat er over het werk wordt gesproken, zonder dat ik kwaliteit op de agenda moet houden. Dat gaat echt gebeuren, binnen nu en twee jaar!'

### NOTEN

- 1 Zie FMM 115, november 2003: Kwaliteitsdenken als verbeterinstrument; Visie V&W brengt professioneel FM binnen handbereik en FMM 123, september 2002: Inspireren & investeren; de ervaringen met het professionaliseren.
- 2 Zie FMM 125, februari 2005: Een hulpmiddel voor competentie management.

REAGEREN?  
redactie@fmm.nl