

# Afvalinzameling

Een knelpuntenanalyse van de werkprocessen van de afvalbrengpunten  
en het klein chemisch afval depot van Twente Milieu



**Begeleider:** Dr.ir. R. Middel  
**Meelezer** Ir. W. Bandsma  
**Bedrijf:** Twente Milieu  
**Begeleider Twente milieu:** Dhr. E. Meijer

**Door:** Rob Blom  
0090689  
Bedrijfskunde

## **Voorwoord**

Voor u ligt het onderzoek ter afsluiting van mijn Bachelor Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente.

Dit onderzoek vindt plaats bij Twente Milieu te Enschede. Het onderwerp van dit onderzoek is om alle knelpunten in de werkprocessen die leven bij de werknemers van het KCA depot en de afvalbrengpunten en het management van Twente Milieu in kaart te brengen. Dit heeft als doel om de werkzaamheden ten aanzien van zowel het KCA depot als de afvalbrengpunten beter en soepeler te laten verlopen, voor zowel de werknemers als het management en het middenkader. Het uiteindelijke doel is dat door de resultaten van dit onderzoek, de bedrijfsprestaties kunnen worden verbeterd.

Het voltooien van mijn bacheloropdracht was niet gelukt zonder de hulp van een aantal mensen. Ik wil mijn begeleider Rick Middel bedanken voor zijn intensieve begeleiding. Op momenten dat ik de draad kwijt was zorgde hij er altijd voor dat ik nieuwe inzichten verkreeg. Ik wil Twente Milieu bedanken dat zij mij de mogelijkheid hebben geboden om mijn bacheloronderzoek bij hen te mogen verrichten. Mijn externe begeleider Edwin Meijer van Twente Milieu wil ik bedanken voor de intensieve begeleiding die hij mij ten tijde van mijn onderzoek heeft gegeven. Meelezer meneer Bandsma wil ik bedanken voor het geven van suggesties voor mijn bacheloropdracht en voor zijn opbouwende kritiek. Ik wil mijn kamergenote bij Twente Milieu Thea Teijema bedanken voor de feedback die zij mij heeft gegeven op bepaalde onderdelen van deze bacheloropdracht en voor de gezellige werkdagen bij Twente Milieu. En tevens wil ik alle werknemers van Twente Milieu bedanken die hebben meegewerkt aan de interviews.

Rob Blom  
0090689  
Bedrijfskunde

## Managementsamenvatting

De afvalmarkt is de laatste jaren een dynamische markt geworden waarin veel veranderingen plaatsvinden. Een voorbeeld van zo'n verandering is dat gemeenten steeds vaker hun afvalinzamelingproces uitbesteden aan private afvalinzamelingbedrijven. Een gevolg hiervan is dat afvalinzamelingbedrijven met een semi-overheidsstructuur steeds meer concurrentie krijgen van private inzamelingbedrijven. Gevolg is dat deze bedrijven meer oog krijgen voor het verbeteren van hun bedrijfsprestaties. Twente Milieu is zo'n semi-overheidsorganisatie. Twente Milieu is een organisatie met veel verschillende takken van dienstverlening. De ABP's en het klein chemisch afval depot zijn er hier twee van. Dit onderzoeksrapport geeft in eerste instantie een beschrijving van de ABP's en het KCA depot. Het management van Twente Milieu wil erachter komen welke knelpunten er leven ten aanzien van de ABP's en het KCA depot. Hierdoor wil het management een beter inzicht te krijgen in de werkprocessen. In dit onderzoeksrapport komen een aantal knelpunten naar voren die belemmerend werken voor de groei van Twente Milieu als geheel. Bedrijfsprestaties in termen van dienstverlening aan de klant en omzetten lijden hieronder. Dit onderzoek heeft als doel het verbeteren van bedrijfsprestaties door het wegnemen van deze knelpunten.

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt dan ook: *Hoe kan Twente Milieu de werkprocessen en de dienstverlening van het Klein Chemisch Afval depot en de afvalbrengpunten verbeteren?*

Door het bestuderen van theorieën over werkprocessen, het interviewen van zowel werknemers als management en het participeren in het werkproces wordt in dit onderzoek een beschrijving gemaakt van de werkprocessen op zowel de ABP's als het KCA depot. Vervolgens wordt in dit onderzoek een analyse gemaakt en komen er knelpunten naar voren. Deze knelpunten worden opgelost door de volgende aanbevelingen:

- Stel duidelijke doelen van de werkprocessen van de afvalbrengpunten en het KCA depot op en maak deze duidelijk aan de werknemers.
- Zorg voor een goede informatievoorziening door de organisatie.
- Wijs duidelijke verantwoordelijkheden toe aan mensen en afdelingen.
- Zorg voor voldoende kennis bij de werknemers ten aanzien van het gebruik van computerprogramma's door middel van scholing.
- Stimuleer "management by wandering around".
- Evalueer jaarlijks de takenpakketten van alle werknemers.

Al deze aanbevelingen moeten ervoor zorgen dat de onvrede bij de werknemers en het management afneemt en dat de motivatie bij de werknemers toeneemt. Deze aanbevelingen zorgen ervoor dat er in de werkprocessen op de ABP's en op het KCA depot een klimaat ontstaat waarin het continu verbeteren van het werkproces en van de dienstverlening aan de klant vooropstaat. Door het creëren van dit klimaat, kunnen de ABP's en het KCA depot in de toekomst zorgen voor betere bedrijfsresultaten.

Uiteindelijk laat dit onderzoek zien dat het invoeren van deze aanbevelingen geen eenmalige activiteit is. Het is een continu proces waarin telkens weer aanpassingen

gedaan moeten worden. Doelen moeten telkens opnieuw worden geëvalueerd, het verbeteren van de informatievoorziening en verhogen van kennisniveaus moeten constant worden toegepast en verantwoordelijkheden moeten aangepast worden aan veranderingen in de organisatie.

## Inhoudsopgave

|                                                                                               |        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Begrippenlijst.....                                                                           | - 6 -  |
| Hoofdstuk 1. ....                                                                             | - 7 -  |
| 1.1 Achtergrond .....                                                                         | - 7 -  |
| 1.2 Aanleiding.....                                                                           | - 7 -  |
| 1.3 Doelstelling.....                                                                         | - 8 -  |
| 1.4 Probleemstelling en Onderzoeksvragen.....                                                 | - 9 -  |
| 1.5 Onderzoeksopzet/ onderzoeksmethodologie.....                                              | - 9 -  |
| 2. Theoretisch kader.....                                                                     | - 12 - |
| 2.1 Inleiding .....                                                                           | - 12 - |
| 2.2 Werkproces.....                                                                           | - 12 - |
| 2.2.1 Werkproces volgens Boer en Krabbendam (1993).....                                       | - 12 - |
| 2.2.2 Belangrijke aspecten uit procesmodel.....                                               | - 16 - |
| 2.2.3 Motivatiefactoren werknemers .....                                                      | - 18 - |
| 2.3 Flowchart.....                                                                            | - 20 - |
| 2.4 Deelconclusie.....                                                                        | - 20 - |
| 3. Beschrijving werkprocessen van de afvalbrengpunten en het KCA depot ..                     | - 22 - |
| 3.1 Inleiding .....                                                                           | - 22 - |
| 3.2 Beschrijving werkproces van de afvalbrengpunten .....                                     | - 22 - |
| 3.2.1 Beschrijving van de diverse processen van de afvalbrengpunten ...                       | - 22 - |
| 3.3 Beschrijving van het werkproces van het KCA depot .....                                   | - 25 - |
| 3.3.1 Beschrijving van de diverse processen van het KCA depot .....                           | - 25 - |
| 3.4 Deelconclusie.....                                                                        | - 28 - |
| 4. Knelpuntenanalyse .....                                                                    | - 29 - |
| 4.1 Inleiding .....                                                                           | - 29 - |
| 4.2 Knelpuntenanalyse afvalbrengpunten.....                                                   | - 29 - |
| 4.2.1 Knelpunten vanuit de werknemers en management ten aanzien van de afvalbrengpunten ..... | - 29 - |
| 4.2.2 Deelconclusie.....                                                                      | - 34 - |
| 4.3 Knelpuntenanalyse KCA depot.....                                                          | - 35 - |
| 4.3.1 Knelpunten vanuit de werknemers en het management ten aanzien van het KCA depot.....    | - 35 - |
| 4.3.2 Deelconclusie.....                                                                      | - 39 - |
| 5. Conclusies en aanbevelingen.....                                                           | - 41 - |
| 5.1 Inleiding .....                                                                           | - 41 - |
| 5.2 Algemene conclusie.....                                                                   | - 41 - |
| 5.3 Aanbevelingen afvalbrengpunten en KCA depot.....                                          | - 42 - |
| 5.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....                                                  | - 45 - |
| 5.5 Reflectieverslag.....                                                                     | - 46 - |
| Bijlage 1. Literatuur en bronnenlijst.....                                                    | - 47 - |
| Bijlage 2. Structuur van de afvalmarkt.....                                                   | - 49 - |
| Bijlage 3. Overzicht inzamelmarkt.....                                                        | - 50 - |
| Bijlage 4. Interviewprotocol.....                                                             | - 51 - |
| Bijlage 5. Interviewprotocol management Twente Milieu.....                                    | - 57 - |
| Bijlage 6 Geconstateerde problemen op de afvalbrengpunten volgens de werknemers .....         | - 59 - |
| Bijlage 7 Geconstateerde problemen op het KCA depot volgens de werknemers ..                  | - 63 - |

|                                                                                                                |               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>Bijlage 8 Geconstateerde problemen op de afvalbrengpunten en het KCA depot volgens het management .....</b> | <b>- 65 -</b> |
| <b>Bijlage 9 Flowchart KCA depot.....</b>                                                                      | <b>- 69 -</b> |
| <b>Bijlage 10 Flowchart afvalbrengpunt.....</b>                                                                | <b>- 70 -</b> |

## **Begrippenlijst**

Management: Hier wordt zowel de betrokken managers als het betrokken middenkader bedoelt.

## **Afkortingenlijst**

|      |                                   |
|------|-----------------------------------|
| ABP: | Afvalbrengpunt                    |
| FEZ: | Financieel Economische Zaken      |
| I&A: | Informatisering en Automatisering |
| KCA: | Klein Chemisch Afval              |
| MT:  | Management Team                   |
| P&O  | Personeel en Organisatie          |
| S&O  | Service en Ondersteuning          |

## **Hoofdstuk 1.**

### **1.1 Achtergrond**

De afvalmarkt is de laatste jaren een dynamische markt geworden waarin veel veranderingen plaatsvinden. Een voorbeeld van zo'n verandering is dat gemeenten steeds vaker hun afvalinzamelingproces uitbesteden aan private afvalinzamelingbedrijven. Deze afvalinzamelaars bevinden zich in de afvalmarkt tussen de ontdoeners en de be- en verwerkers van het afval. De overheid zorgt met haar wet- en regelgeving voor het inzamelen en verwerken van afval zodat de overheid zowel vóór het inzamelen, als vóór het verwerken op de markt actief is (Bijlage 2). Onder ontdoeners van afval worden bedrijven en gemeenten verstaan (Bijlage 3). Onder ontdoeners worden geen burgers verstaan, omdat de gemeenten een zorgplicht hebben ten aanzien van de afvalinzameling. De gemeenten worden dus aangemerkt als ontdoeners van afval. Doordat zowel publieke als private instellingen zich op de afvalmarkt begeven, wordt deze aangemerkt als een hybride markt (beschrijving van de afvalinzamelmarkt / Informatiecentrum Preventie en Hergebruik, Utrecht, 1999)

Twente Milieu is een bedrijf dat zorgdraagt voor de inzameling van het afval in zes verschillende Twentse gemeenten, namelijk: Almelo, Enschede, Hengelo, Hof van Twente, Losser en Oldenzaal (twentemilieu.nl). Hierbij valt te denken aan alle mogelijke soorten van afval. Van restafval en gft-afval, tot chemisch afval. Twente Milieu is een totaaldienstverlener op het gebied van de afvalinzameling. Dit houdt in dat Twente Milieu zich niet alleen richt op het inzamelen van afval, maar Twente Milieu draagt ook zorg voor het schoonhouden van de openbare ruimte. Plaagdierenbestrijding en ook gladheidsbestrijding in de winter, behoren tot de taken van Twente Milieu (Jaarverslag Twente Milieu, 2006). Twente Milieu is ontstaan uit zes gemeentelijke reinigingsdiensten. Deze diensten waren afkomstig uit de zes gemeenten waarin Twente Milieu nu nog steeds actief is. Deze gemeenten bezitten samen honderd procent van alle aandelen van Twente Milieu. (Jaarverslag Twente Milieu, 2006)

Burgers en bedrijven in Enschede, kunnen met al hun afval terecht bij drie verschillende afvalbrengpunten. Burgers kunnen hun chemisch afval op laten halen door de chemokar of ze brengen het zelf bij de diverse ABP's in Enschede. Bedrijven kunnen met hun Chemisch afval rechtstreeks terecht bij het KCA depot. Voor burgers is het brengen van chemisch afval gratis, voor bedrijven daarentegen geschiedt dit tegen betaling.

### **1.2 Aanleiding**

De aanleiding voor dit onderzoek kan worden gezocht in de wens vanuit Twente Milieu om de huidige situatie van de werkprocessen op de afvalbrengpunten en het KCA depot beter in kaart te brengen. De huidige situatie moet worden geanalyseerd op knelpunten. Deze knelpunten kunnen worden gezien vanuit het oogpunt van de werknemers en vanuit het oogpunt van het management. De teamleider wil deze knelpunten graag in kaart brengen omdat hij het vermoeden heeft dat er in het primaire proces op de afvalbrengpunten en het KCA depot weinig tot geen problemen worden doorgegeven. Volgens hem komt dit het dienstverleningsproces niet ten

goede. Dit kan ten koste gaan van de dienstverlening omdat er teveel fouten worden gemaakt in het proces. Een voorbeeld van zo'n fout is dat werknemers niet weten hoe ze weegbonnen moeten uitdraaien op het ABP. Hierdoor moet er een andere werknemer worden opgeroepen die de problemen dan moet verhelpen. Hierdoor moet de klant erg lang wachten en verloopt de dienstverlening niet optimaal. Als deze fouten niet worden opgelost, ontstaan er veel ergernissen (zowel bij klanten als werknemers) en nog meer fouten, waardoor het leveren van de dienst alleen maar moeizamer verloopt. Tevens leven er bij het management en de teamleider frustraties over het feit dat werknemers niet doorgeven tegen welke problemen ze aanlopen in hun dagelijkse werkzaamheden. Er zijn vermoedens dat er veel problemen zijn, maar de werknemers hebben dit tot voor dit onderzoek nooit aangegeven bij het management. Ook bestaan er vanuit het management vermoedens dat de werknemers niet tevreden zijn met de huidige situatie in de werkprocessen. Het management weet niet waar deze ontevredenheid vandaan komt. Samenvattend kan worden gezegd dat de aanleiding voor dit onderzoek een vermoeden is vanuit het management en de teamleider dat de dienstverlening op de afvalbrengpunten en het KCA depot niet voldoende goed verloopt. Een voorbeeld uit de praktijk hiervan is dat er op het KCA depot een controle is geweest van de provincie. De provincie komt vaker langs om te controleren of het proces nog volgens de strenge eisen van de overheid verloopt. Een werknemer is vervolgens zonder de teamleider daarover te berichten zelf in overleg gegaan met de provincie. Achteraf werd dit pas gemeld aan de teamleider. Hierdoor werd het vermoeden van het management en de teamleider, dat er wel eens meer problemen in de processen aanwezig kunnen zijn dan de problemen waarvan het management wel op de hoogte is, versterkt. Het management zou graag zien dat dit onderzoek inzicht geeft in de belevingswereld van de werknemers. Bij de teamleider leeft het gevoel dat een bacheloronderzoek deuren opent en zaken verduidelijkt die intern anders niet of nauwelijks aan het licht zouden komen. De verwachting is dat door het in kaart brengen en het oplossen van de belangrijkste problemen op zowel de afvalbrengpunten en het KCA depot, het proces van de dienstverlening wordt verbeterd.

### **1.3 Doelstelling**

In dit onderzoek is het van belang om door interviews met de werknemers en het management en door participatie in het werkproces een duidelijk beeld te krijgen van de werkprocessen op zowel de afvalbrengpunten als het KCA depot. Aan de hand hiervan worden de werkprocessen op de afvalbrengpunten en het KCA depot geanalyseerd op knelpunten. Het uiteindelijke doel is om deze knelpunten op te lossen en de dienstverlening aan de klant te verbeteren. Hierdoor moeten toekomstige problemen van welke aard dan ook, makkelijk kunnen worden opgelost of zelfs helemaal worden voorkomen. Het uiteindelijke doel is dat er een laagdrempelig klimaat kan worden gecreëerd waarin het continu verbeteren van de dienstverlening voorop staat. Het creëren van dit klimaat heeft weer als doel om de bedrijfsprestaties te verhogen van de afvalbrengpunten en het KCA depot.

#### 1.4 Probleemstelling en Onderzoeksvragen

De volgende probleemstelling verduidelijkt het doel van dit onderzoek:

##### Probleemstelling

*Hoe kan Twente Milieu de werkprocessen en de dienstverlening van het Klein Chemisch Afval depot en de afvalbrengpunten verbeteren?*

1. Hoe kunnen de werkprocessen op de afvalbrengpunten en het KCA depot in kaart worden gebracht?
- 2a. Hoe ziet het werkproces op de afvalbrengpunten eruit?
- 2b. Hoe ziet het werkproces op het KCA depot eruit?
- 3a. Wat zijn de knelpunten die er leven bij zowel het management als de werknemers op de afvalbrengpunten?
- 3b. Wat zijn de knelpunten die er leven bij zowel het management als de werknemers op het KCA depot?
- 4a. Hoe kunnen de belangrijkste knelpunten op de afvalbrengpunten worden weggenomen?
- 4b. Hoe kunnen de belangrijkste knelpunten van het KCA depot worden weggenomen?

#### 1.5 Onderzoeksopzet/ onderzoeksmethodologie

In dit onderzoek worden op een aantal verschillende manieren data verzameld. Hieronder wordt per onderdeel aangegeven hoe de data is verzameld, welke deelvraag bij welk deel van het verslag hoort en hoe deze deelvragen kunnen worden beantwoord. Per deelvraag wordt ook aangegeven om welk type onderzoek het gaat. Dit wordt gedaan omdat voor elke deelvraag een ander type onderzoek nodig is om deze goed te kunnen beantwoorden.

De volgende variabelen zijn onderwerp van onderzoek: 1.) Werkproces op de afvalbrengpunten, 2.) Werkproces op het KCA depot, 3.) De werknemers van het KCA depot, 4.) De werknemers van de afvalbrengpunten en 5.) Het management van Twente Milieu. De opzet van het onderzoek is als volgt:

##### Theorieverkenning

Als eerste is het van belang om een theoretisch kader te ontwerpen. Hoofdstuk twee zal gewijd zijn aan het opstellen van dit theoretisch kader. Het theoretisch kader wordt verduidelijkt en afgebakend door de volgende deelvraag: *Deelvraag 1: Hoe kunnen de werkprocessen op de afvalbrengpunten en het KCA depot in kaart worden gebracht?*

In dit theoretisch kader moet duidelijk worden wat een werkproces exact inhoudt en hoe een flowchart er uit moet komen te zien. Theorie over een flowchart is van belang

omdat bij Twente Milieu de processen in de vorm van flowcharts worden vastgelegd. Aan de hand van dit theoretisch kader moet een lijst met criteria worden ontworpen waar een werkproces aan moeten voldoen en hoe een flowchart moet worden gelezen. Dit theoretisch kader dient als basis voor de interviews en de optimalisatie van de werkprocessen.

Om de juiste literatuur te vinden, is voor dit onderzoek vooral gezocht op de volgende begrippen: werkproces, procesanalyse, knelpuntenanalyse, kwaliteitsverbetering. Er is via de database van de universiteitsbibliotheek gezocht en boeken en readers van vakken uit de bachelorfase die de interne organisatie behandelen bestudeerd. In deze boeken is met name gezocht naar modellen die helpen om een goed werkproces in te richten. Tevens is gezocht naar literatuur die gaat over het leveren van optimale dienstverlening. Hieruit worden criteria gehaald, die helpen om interviews op te stellen en de onderzoeksvragen te beantwoorden. Dit is een vorm van een explorerend onderzoek (Babbie, 2004). Het is bij dit type onderzoek van belang dat de onderzoeker zich bekend maakt met het onderwerp van onderzoek (werkprocessen en flowcharts in dit geval). Deelvraag één zal in hoofdstuk twee worden behandeld en vervolgens worden beantwoord.

### Praktijkverkenning

Na het beantwoorden van de theoretische deelvraag, is het van belang om de huidige situatie in kaart te brengen op de ABP's en het KCA depot. Dit betekent dat duidelijk moet worden hoe het werkproces op de ABP's en het werkproces op het KCA depot eruit ziet. De praktijkverkenning wordt afgebakend en verduidelijkt door de volgende deelvraag 2a: *Hoe ziet het werkproces op de afvalbrengpunten eruit?* en deelvraag 2b: *Hoe ziet het werkproces op het KCA depot eruit?*

Deelvraag 2 is bedoeld om de huidige werkprocessen in kaart te brengen. De data voor het beantwoorden van deze deelvragen zijn verzameld door te participeren op het KCA depot en op de ABP's en door de bestaande flowchart (bijlage 10) van de afvalbrengpunten te bestuderen. Dit wordt getypeerd als een beschrijvend onderzoek (Babbie, 2004) omdat hier de huidige situatie op de afvalbrengpunten en het KCA depot is geobserveerd en beschreven. Deelvraag twee zal in hoofdstuk drie worden beantwoord.

### Analyse van de huidige situatie

Nadat in hoofdstuk drie de werkprocessen op de ABP's en het KCA depot in kaart zijn gebracht zal in hoofdstuk 4 een antwoord worden gegeven op de derde deelvraag: 3a: *Wat zijn de knelpunten die er leven bij zowel het management als de werknemers op de afvalbrengpunten?* en deelvraag 3b: *Wat zijn de knelpunten die er leven bij zowel het management als de werknemers op het KCA depot?*

Dit is van belang omdat er vanuit Twente Milieu de wens bestaat om een beter inzicht te krijgen in de problemen die er leven ten aanzien van de ABP's en het KCA depot. Tevens heeft het beantwoorden van deze deelvraag als doel om een goede basis te vormen voor het verbeteren van de werkprocessen en de dienstverlening aan de klant.

De data voor het beantwoorden van deelvraag drie worden verzameld aan de hand van semi-gestructureerde interviews. Er is gekozen voor face-to-face gesprekken omdat deze rijk zijn aan informatie en de respons hoger is dan bij enquêtes (Babbie, 2004). Dit is een voorbeeld van een kwalitatief interview met open vragen (bijlage 4). Een kwalitatief interview met open vragen houdt in dat tijdens het interview de vragen telkens worden herontworpen en aangepast (Babbie, 2004:300). Het onderzoek dat deelvraag 3 moet beantwoorden wordt volgens Babbie getypeerd als een beschrijvend onderzoek (Babbie, 2004). Aan de hand van de criteria die uit het theoretisch kader vloeien (paragraaf 2.4) zijn interviewvragen opgesteld voor interviews met zowel de werknemers als het management. Deze interviews hebben als doel om de knelpunten die er leven ten aanzien van de afvalbrengpunten en het KCA depot in kaart te brengen.

### Conclusies en aanbevelingen

In het laatste deel van dit onderzoek is het van belang om conclusies en aanbevelingen te formuleren om de belangrijkste knelpunten op te lossen. Dit heeft als doel om het dienstverleningsproces continu te kunnen verbeteren. Aan de hand van de volgende deelvraag zal duidelijk worden welke conclusies kunnen worden getrokken uit dit onderzoek en welke aanbevelingen kunnen worden gedaan aan Twente Milieu om de knelpunten te kunnen oplossen. Deelvraag 4a. *Hoe kunnen de belangrijkste knelpunten op de afvalbrengpunten worden weggenomen?* en deelvraag 4b. *Hoe kunnen de belangrijkste knelpunten van het KCA depot worden weggenomen?* Hoofdstuk vijf zal deze deelvragen beantwoorden. Tevens zal in hoofdstuk vijf een afrondende conclusie worden geformuleerd die antwoord geeft op de centrale probleemstelling.

De gevonden knelpunten in de werkprocessen kunnen worden weggenomen door de aanbevelingen over te nemen die zijn ontworpen op basis van de gevonden theorie (de gevonden criteria), de interviews en de praktische analyse. Dit deelonderzoek is een voorbeeld van een verklarend onderzoek. Dit onderzoek geeft antwoord op de vraag hoe de knelpunten opgelost kunnen worden. (Babbie, 2004)

Het totale onderzoek kan worden getypeerd als een explorerend onderzoek (Babbie, 2004). Het is een verkennend onderzoek. Het onderzoek is bedoeld om knelpunten te ontdekken en deze eventueel op te lossen.

## **2. Theoretisch kader**

### **2.1 Inleiding**

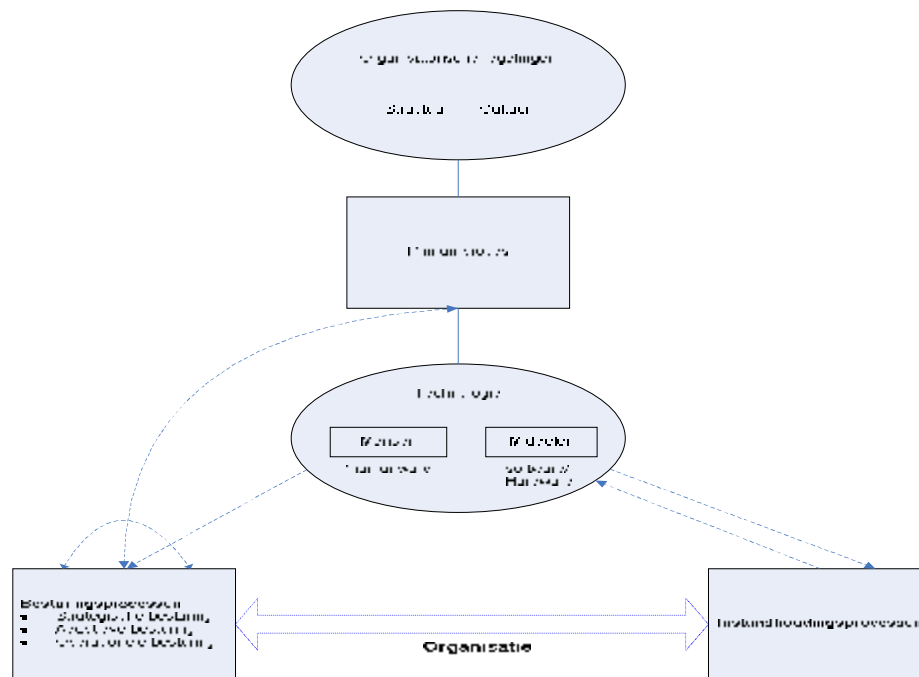
Dit hoofdstuk heeft als doel om tot een aantal criteria te komen waaraan een goed werkproces moet voldoen, tevens moet in dit hoofdstuk duidelijk worden waaruit een taak moet bestaan om te zorgen dat werknemers gemotiveerd blijven. Dit is belangrijk om zo het dienstverleningsproces constant te kunnen verbeteren. Als werknemers gedemotiveerd raken, zal dat een negatief effect hebben op de prestaties van het bedrijf (L. Grant, Daft (2003:547)). Deelvraag 1 kan worden beantwoord vanuit de theorie. Paragraaf 2.2 zal behandelen waar een werkproces nu precies uit bestaat. Deze paragraaf zal dus een ideale situatie schetsen hoe een werkproces er in theorie uit zou moeten zien. In paragraaf 2.3 zal worden behandeld wat een flowchart precies is, en hoe deze eruit kan zien. Het behandelen van een flowchart is van belang om de flowchart van de afvalbrengpunten te analyseren. Paragraaf 2.4 zal een conclusie van dit hoofdstuk inhouden.

### **2.2 Werkproces**

#### **2.2.1 Werkproces volgens Boer en Krabbendam (1993)**

Om de werkprocessen bij Twente Milieu te kunnen analyseren is het eerst van belang om criteria voor goede werkprocessen uit de theorie te halen. Als eerste is het belangrijk om te laten zien wat een werkproces nu precies inhoudt. Dit heeft als doel om bij de uiteindelijke analyse na te gaan in welk deel van het werkproces nu precies de meeste problemen voorkomen. Aan de hand van het model van Boer en Krabbendam (1993) (zie figuur 1) wordt beschreven hoe een werkproces eruit moet zien.

Boer en Krabbendam (1993) definiëren een proces als *een reeks opeenvolgende samenhangende gebeurtenissen*. Gebeurtenissen zijn het gevolg van activiteiten die worden uitgevoerd door mensen en/ of middelen. Hierbij valt te denken aan: informatie verzamelen, beslissen, opdrachten geven, informatie doorgeven, opdrachten uitvoeren etc.



Figuur 1 procesmodel van organisaties (interne processen)

Omdat dit onderzoek betrekking heeft op de werkprocessen op de afvalbrengpunten en het KCA depot, zien we deze als aparte organisaties binnen een organisatie. Dit betekent dus dat we dit model onafhankelijk kunnen toepassen op de ABP's en het KCA depot en dus niet alleen op de gehele organisatie. Hierdoor komt er een duidelijke afbakening van welke processen nu van invloed zijn op de ABP's en het KCA depot. Tevens wordt dan sneller duidelijk waar zich de knelpunten bevinden. Hieronder worden de drie verschillende processen benoemd die van invloed zijn op de ABP's en het KCA depot. In organisaties zijn processen ingedeeld in drie subgroepen. Primaire processen, instandhoudingsprocessen en besturingsprocessen. Aan de hand van deze processen moet duidelijk worden welke processen van toepassing zijn binnen Twente Milieu op de ABP's en het KCA depot.

### Primaire processen

Organisaties ontlelen hun bestaansrecht aan het feit dat ze producten en/ of diensten leveren waaraan in hun omgeving behoefte bestaat, die door de omgeving nuttig worden geacht (Boer, Krabbendam, 1993). De processen die hierop gericht zijn, zijn de primaire processen. De definitie die Boer en Krabbendam (1993) hiervoor hanteren en die het meest geschikt is voor deze analyse is de definitie vanuit een intern oogpunt op de organisatie. Deze luidt: *primaire processen zijn die processen, die direct op het bereiken van de gestelde doelen zijn gericht*. Bij de eerste definitie staan vooral de resultaten (de doelen) die gehaald moeten worden centraal. Vaak worden deze doelen als eenduidig gezien, die niet of nauwelijks veranderen. Het grote gevaar is dan ook dat er geen rekening wordt gehouden met het externe oogpunt (veranderingen in de omgeving). In dit onderzoek wordt het externe oogpunt niet meegenomen, omdat er op dit moment alleen wordt gekeken naar de interne organisatie. Dit omdat er vanuit

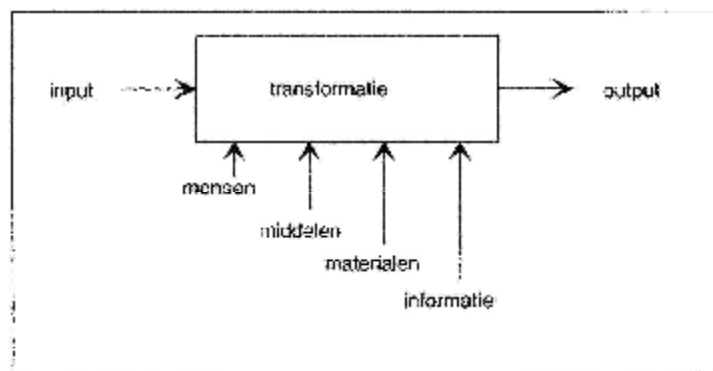
Twente Milieu de wens bestaat om eerst naar de interne organisatie te kijken en in een eventueel vervolgonderzoek de externe omgeving te analyseren.



**Figuur 2** primair proces, input, throughput, output

### Instandhoudingsprocessen

De activiteiten in het primaire proces worden uitgevoerd door mensen. Mensen voeren de dienst uit, stellen planningen op en transporteren goederen. Hier wordt vaak gebruikt gemaakt van machines, gereedschappen en andere technologische hulpmiddelen. Voor het gebruik hiervan baseren de werknemers zich op specifieke kennis en bepaalde methoden. Deze activiteiten zijn zonder de juiste mensen en de bijbehorende technologieën niet mogelijk. Hierdoor zullen organisaties naast deze primaire activiteiten allerlei activiteiten moeten ondernemen om er voor te zorgen dat de noodzakelijke mensen en technologieën in huis zijn. Dit zijn de zogenaamde instandhoudingsprocessen. Deze worden ook wel ondersteunende of onderhoudsprocessen genoemd. Boer en Krabbendam (1993) geven de volgende definitie van instandhoudingsprocessen: *Instandhoudingsprocessen zijn die processen die er op gericht zijn de overige processen te voorzien van kwalitatief voldoende mensen, middelen, materialen en informatie die nodig zijn voor het uitvoeren van transformaties.*



**Figuur 3** instandhoudingsprocessen

Instandhoudingsprocessen voorzien de overige processen van de middelen die nodig zijn om de transformaties die leiden tot de dienst te bewerkstelligen. Dit betekent dat

de instandhoudingsprocessen niet zorgen voor de input voor het primaire proces. Het werven van input is namelijk ook een onderdeel van het primaire proces. Bij instandhoudingsprocessen valt te denken aan werving en selectie van personeel, machineonderhoud en softwareontwikkeling.

### Besturingsprocessen

Volgens Child (1984) zijn er twee niveaus van besturing binnen organisaties: het eerste is de beheersing van de middelen en de methoden waarvan het functioneren van de organisatie afhangt. Hierbij valt te denken aan het beschikken over kennis, vaardigheden en ervaring binnen het bedrijf. Het tweede niveau van besturing is de besturing van de processen in de organisatie. Op dit niveau wordt bepaald hoe deze processen moeten verlopen. De basis van dit niveau van besturing ligt bij het eerste niveau. Dit komt doordat er een zekere vorm van macht ontstaat door het beheersen van de middelen waarvan het functioneren van de organisatie afhangt. Het zou makkelijk zijn als deze processen, als deze eenmaal goed lopen, zonder ingrijpen altijd dezelfde gewenste output zouden produceren. In werkelijkheid zijn er echter altijd verstoringen in deze processen. Te denken valt hierbij aan veranderingen in behoeften van de markt of veranderingen die werknemers zelf hebben doorgevoerd in de processen. Door besturingsprocessen uit te voeren probeert het management het verloop van andere processen te beïnvloeden en te reguleren zodat de resultaten en uitkomsten van deze processen overeenkomen met de doelen en verwachtingen die gesteld zijn door de organisatie. Boer en Krabbendam (1993) geven de volgende definitie van besturingsprocessen: *Besturingsprocessen hebben tot doel andere processen op de gewenste wijze te laten verlopen*. Besturing betekent het veranderen van een bepaalde huidige toestand om zo hogere doelen na te streven. Doordat organisaties open systemen zijn, werken veranderingen in de omgeving door op de doelen van de organisatie en daarom dus ook op het primaire proces van de organisatie of een afdeling. Er zijn volgens Boer en Krabbendam (1993) in organisaties drie niveaus van besturing te onderscheiden: strategische, adaptieve en operationele besturing. In dit onderzoek worden alle besturingsprocessen behandeld. Strategische besturingsprocessen omdat deze besturingsprocessen weer terugslaan op verandering in de omgeving en op veranderingen op de lange termijn zoals het bijstellen en herontwikkelen van bedrijfsdoelen. Zoals eerder vermeldt heeft dit onderzoek betrekking op de interne organisatie, daarom worden ook adaptieve en operationele besturingsprocessen behandeld. Het behandelen van deze processen heeft als doel om tijdens de beschrijving van de ABP's en het KCA depot duidelijk in kaart te brengen welke processen binnen Twente Milieu van invloed zijn op het primaire proces.

### Strategische besturingsprocessen

Strategische besturingsprocessen kunnen zowel te maken hebben met veranderingen in de omgeving of een verandering in de organisatie zelf. Veranderingen in de omgeving die strategische besturing behoeven kunnen nieuwe markten, technologische ontwikkelingen en andere veranderingen zijn. Het kan echter ook zo zijn dat een organisatie een totaal andere richting op wil dan dat ze nu doet. Hiervoor moeten strategische doelen en plannen worden opgesteld. Strategische doelen zijn statements die zeggen waar de organisatie in de toekomst wil zijn. Hiervoor moeten

strategische plannen worden opgesteld. Dit zijn stappen die een organisatie moet ondernemen om haar strategische doelen te kunnen behalen (Daft, 2003).

### Adaptieve besturingsprocessen

Deze processen bevatten de beslissingen ten aanzien van de inrichting van de organisatie. Vaak is adaptieve besturing een gevolg van nieuwe strategische beslissingen. Adaptieve besturing houdt veranderingen in de organisatie in. Soms is adaptieve besturing nodig omdat er bepaalde problemen zijn die op een gegeven moment niet meer op operationeel niveau zijn op te lossen. Deze adaptieve besturingsprocessen betreffen veranderingen in de technologie, zoals nieuwe machines, nieuwe apparatuur en gereedschappen, veranderingen in de organisatiestructuur, zoals het aanpassen van taken en bevoegdheden van werknemers, veranderingen van de procedures en culturele veranderingen, zoals het belang van continue verbetering in organisaties benadrukken bij de werknemers.

### Operationele besturing

Deze vorm van besturing omvat de activiteiten ten aanzien van het nemen van allerlei beslissingen over het oplossen en het voorkomen van verstoringen in de werkprocessen (transformatieprocessen). Hierbij valt te denken aan problemen als storingen in machines/ apparatuur, ziekteverzuim onder werknemers, onduidelijkheden in de werkprocessen.

## **2.2.2 Belangrijke aspecten uit procesmodel**

Nu besproken is uit welke processen een totaal werkproces bestaat, is het van belang om de belangrijkste aspecten voor goede werkprocessen in kaart te brengen. Deze aspecten dienen als basis voor het verzamelen van data door middel van interviews. Dit zullen de richtlijnen voor de interviews worden. Uit het hiervoor besproken model van Boer en Krabbendam zijn de volgende aspecten van belang bij de analyse van de werkprocessen op de afvalbrengpunten en het KCA depot. Het is van belang dat het primaire proces duidelijke doelen bevat. Werknemers moeten dus weten met welk doel ze het primaire proces uitvoeren. Ten tweede is voldoende kennis noodzakelijk voor goede werkprocessen. Kennis bestaat hieruit kennis ten aanzien van de te gebruiken computerprogramma's, kennis over tarieven en soorten afval bij Twente Milieu en kennis over de na te streven doelen. Zonder de juiste kennis van het gehele werkproces is een transformatie van input naar output niet mogelijk. Deze kennis moet worden gewaarborgd door instandhoudingsprocessen. Tevens zijn instandhoudingsprocessen noodzakelijk voor het beschikbaar stellen van de juiste technologie. De technologie moet goed werken en er mogen weinig tot geen fouten inzitten. Mocht dit wel het geval zijn, dan is het primaire proces vrijwel niet uitvoerbaar. Informatievoorziening is een vierde aspect voor goede werkprocessen. Alle veranderingen die het management doorvoert, moeten doorgecommuniceerd worden naar alle werknemers op de afvalbrengpunten en het KCA depot. Het verstrekken van voldoende informatie aan de werknemers zorgt ervoor dat werknemers betrokken en gemotiveerd blijven (Daft, 2003:553). Als het management te weinig informatie doorspeelt aan de werknemers, krijgen ze het idee dat ze niet worden betrokken in het werkproces. Tevens kan dit zorgen voor demotivatie onder de werknemers. Werknemers blokkeren dan om zelf informatie door te spelen naar

het management waardoor er totaal geen informatie meer wordt uitgewisseld. Hetzelfde geldt natuurlijk andersom. Als het management geen informatie krijgt vanaf de werkvloer, zullen ze het proces niet of niet goed kunnen verbeteren doordat ze niet weten welke problemen er spelen onder de werknemers en welke problemen de hoogste prioriteit hebben om opgelost te worden. Een goede informatievoorziening vanuit de werknemers naar het management zorgt daarom dat het management betrokken blijft bij het primaire proces en gemotiveerd blijft om problemen op te lossen. Daarom is informatie van de werkvloer naar het management net zo belangrijk als informatie van het management naar de werkvloer. Informatievoorziening kan ook worden gezien als een instandhoudingsproces. Vanuit de operationele besturing komt het aspect van problemen ten aanzien van de werkprocessen. Het is van belang dat problemen in de werkprocessen snel worden geconstateerd en aangepakt. Mocht dit niet op tijd gebeuren dan zorgt dit voor irritaties op de werkvloer en bij het management.

De volgende tabel laat alle aspecten zien die belangrijk zijn voor goede werkprocessen.

**Tabel 1 Criteria voor goede werkprocessen**

| <b>Criterium</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Doel van criterium</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Primaire proces moet duidelijke doelen bevatten. Deze doelen moeten voor zowel het management als de werknemers gelijk zijn wil een bedrijf haar prestaties verbeteren.                                                                                                                                       | Zowel werknemers als management streven zelfde doelen na à Iedereen weet wat er van hem of haar wordt verwacht à Prestaties kunnen worden gemeten à Zowel werknemers als management kan worden afgerekend op het wel of niet behalen van de doelen à Werknemers en management spannen zich meer in om doelen te behalen à Bedrijfsprestaties nemen toe |
| Er moet voldoende kennis bij de werknemers aanwezig zijn. Met kennis wordt bedoeld: kennis over de te gebruiken computerprogramma's, over aan te bieden diensten, over tarieven en over verantwoordelijkheden.                                                                                                | Werknemers bezitten voldoende kennis à Klanten kunnen beter worden geholpen à Problemen kunnen beter worden gesignaleerd en eventueel opgelost à Minder frustraties bij management à Minder frustraties bij werknemers à Primair proces wordt zo continu verbeterd                                                                                     |
| Techniek moet probleemloos werken. Met techniek wordt hier alle apparatuur bedoeld die nodig is om het primaire proces draaiende te houden.                                                                                                                                                                   | Goedwerkende techniek à Minder problemen en vertragingen op de werkvloer à Minder frustraties werknemers à Beter in staat doelen te bereiken à Minder frustraties bij management                                                                                                                                                                       |
| Goede informatievoorziening zowel vanaf de werkvloer als vanuit het management. Met informatievoorziening wordt bedoeld dat alle veranderingen die het management doorvoert moeten worden doorgecommuniceerd naar de werkvloer. Tevens moeten problemen en frustraties vanaf de werkvloer worden doorgegeven. | Goede informatievoorziening door de organisatie à Werknemers blijven betrokken en gemotiveerd à Management blijft betrokken en gemotiveerd à Frustraties bij management en werknemers nemen af                                                                                                                                                         |
| Problemen moeten tijdig worden geconstateerd en worden opgelost. Werknemers moeten problemen doorgeven naar het management en het management moet geconstateerde problemen tijdig onderkennen.                                                                                                                | Problemen op tijd te constateren en oplossen à primaire proces bevat minder fouten à Betere dienstverlening aan de klant à Betere bedrijfsprestaties                                                                                                                                                                                                   |

Deze criteria die onderdeel zijn van goede werkprocessen, laten zien dat de relatie tussen het management en de werknemers goed moet zijn zodat het werkproces kan

voldoen aan deze criteria. Er moet geprobeerd worden om het werk elkaar zo makkelijk mogelijk te maken. Wederzijds begrip en het wegnemen van frustraties bij elkaar moeten ervoor zorgen dat eventuele kloven tussen werknemers en management verdwijnen. Tevens moeten alle onderdelen die ervoor zorgen dat de taken kunnen worden uitgevoerd (techniek, apparatuur, kennis, personeel) voldoende aanwezig zijn. Elk criterium heeft zijn eigen doel zoals in tabel één is weergegeven. Alle doelen samen genomen moeten ervoor zorgen dat het primaire proces beter en soepeler verloopt door het invoeren van een werkklimaat waarin continue verbetering van het werkproces hoog in het vaandel staat. Door het continu verbeteren van het werkproces zal er uiteindelijk een verbetering ten aanzien van de bedrijfsprestatie plaatsvinden in termen van betere dienstverlening, meer klanten en meer omzet.

### **2.2.3 Motivatiefactoren werknemers**

Zoals in de inleiding van dit hoofdstuk is gezegd, is het voor het continu verbeteren van het dienstverleningsproces en de bedrijfsprestaties van de organisatie van belang dat werknemers gemotiveerd blijven. De criteria in tabel één laten zien hoe een proces in theorie goed kan worden ingericht. Er wordt echter niet gesproken over het extra motiveren van werknemers. In deze paragraaf zal worden behandeld welke aspecten een baan moet hebben om ervoor te zorgen dat werknemers gemotiveerd blijven en zodoende kunnen de dienstverlening en de bedrijfsprestaties op pijl worden gehouden en in de toekomst zelfs verbeteren. Er zijn verschillende soorten van hoe een baan kan worden ingericht door een bedrijf. Het bedrijf kan kiezen voor simplificatie. Dit betekent dat het aantal handelingen die een werknemer moet uitvoeren wordt gereduceerd zodat er zeer efficiënt kan worden geproduceerd. Een groot nadeel van deze aanpak is dat werknemers gedemotiveerd kunnen raken (Daft, 2003). Dit kan weer een negatief effect hebben op de productiviteit. Een andere aanpak is die van taakrotatie. Dit betekent dat werknemers onderling wisselen van taken zodat ze een grote variëteit aan taken hebben, maar zonder dat het takenpakket complexer wordt. Een nadeel is hier dat er veel gevraagd wordt van de planners om iedereen zo goed mogelijk in te plannen, maar daar staat tegenover dat werknemers vooral in het begin gemotiveerder raken maar na verloop van tijd zullen ze dit nieuwe takenpakket ook saai gaan vinden waardoor de motivatie weer daalt. Vervolgens is er taakverbreding. Taakverbreding is een goed antwoord op een dalende motivatie onder de werknemers. Deze aanpak zorgt ervoor dat een baan als gevarieerd en uitdagend wordt ervaren. Hierdoor raken en blijven werknemers meer gemotiveerd. Uiteindelijk zal dit een positief effect hebben op de bedrijfsprestaties. De laatste aanpak die wordt genoemd is die van taakverrijking. Bij deze aanpak is het van belang dat de werknemer meer verantwoordelijkheid krijgt, meer waardering, meer kansen om door te groeien binnen het bedrijf, meer mogelijkheden om bij te leren en dat zijn prestaties worden bekeken en gemeten. Deze aanpak zorgt voor de grootste toename in motivatie bij de werknemers. Uiteindelijk heeft de aanpak van taakverrijking als gevolg dat de lange termijn productiviteit hoger wordt, kosten worden gereduceerd en werknemers meer tevreden zijn.

Nu de belangrijkste aspecten voor het onderzoeken van de verschillende processen binnen het proces bekend zijn, moeten er dus criteria worden opgesteld om de problemen in de taken te analyseren. Dit gebeurt aan de hand van het “job characteristics model” van Hackman en Oldham (Daft, 2003). Volgens het “job characteristics model” van Hackman en Oldham (Daft, 2003) moet een baan/ taak uit

de volgende elementen bestaan om er voor te zorgen dat werknemers gemotiveerder raken: Skill variety. Dit betekent het aantal diverse activiteiten waaruit een taak bestaat en het aantal vaardigheden die nodig zijn om het werk uit te voeren. Task identity: de mate waarin een werknemer een gehele taak uitvoert. Dit betekent dat iemand die een breder takenpakket heeft, meer task identity heeft dan iemand met een takenpakket waar maar één of twee handelingen voorkomen. Task significance: de mate waarin een baan wordt gezien als belangrijk en hoezeer de baan van invloed is op het bedrijf en de klanten. Als deze drie elementen in hoge mate aanwezig zijn in de taak van een werknemer, dan zal deze zijn werk als erg betekenisvol zien. Autonomy: de mate waarin een werknemer vrijheid en eigen verantwoordelijkheid heeft in het uitvoeren van de taken. Als een werknemer een hoge mate van autonomie heeft dan zal deze zich verantwoordelijker voelen voor zijn eigen werk. En als laatste moet er feedback aanwezig zijn. Feedback is de mate waarin de werknemer informatie terugkrijgt over het uitvoeren van een taak. Het gaat er hier om dat de werknemers kunnen zien waar ze het allemaal voor doen. Dus er moet aan de werknemers duidelijk worden gemaakt wat de resultaten zijn van hun werkzaamheden.

**Tabel 2 criteria ten aanzien van het takenpakket op de ABP's en het KCA depot**

| <b>Criterium</b>                                                     | <b>Doel van criterium</b>                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Taak moet afwisselend zijn.                                          | Werknemer voelt zich belangrijker voor het geheel, de baan wordt betekenisvoller voor de werknemer <b>à</b> De werknemer raakt gemotiveerder <b>à</b> Bedrijfsprestaties verbeteren doordat productiviteit toeneemt                                                                |
| Takenpakket moet voldoende breed zijn.                               | Werknemer voelt zich belangrijker voor het geheel, de baan wordt betekenisvoller voor de werknemer <b>à</b> De werknemer raakt gemotiveerder <b>à</b> Bedrijfsprestaties verbeteren doordat productiviteit toeneemt                                                                |
| Werknemers moeten zich verantwoordelijk voelen.                      | Werknemer voelt zich belangrijker voor het geheel, de baan wordt betekenisvoller voor de werknemer <b>à</b> De werknemer raakt gemotiveerder <b>à</b> Bedrijfsprestaties verbeteren doordat productiviteit toeneemt                                                                |
| Er moet taakvrijheid binnen een taak bestaan.                        | De werknemer voelt zich verantwoordelijker <b>à</b> Raakt zo meer gemotiveerd <b>à</b> Bedrijfsprestaties verbeteren doordat productiviteit toeneemt                                                                                                                               |
| Er moet feedback komen ten aanzien van de taak vanuit het management | Werknemers krijgen meer inzicht in de prestaties van het bedrijf (bedrijfsonderdeel), hierdoor weten de werknemers welke invloed zij kunnen hebben op het geheel <b>à</b> Werknemer voelt zich belangrijker <b>à</b> Raakt meer gemotiveerd <b>à</b> bedrijfsprestaties verbeteren |
| Werknemers moeten tevreden zijn over het takenpakket.                | Werknemers raken meer gemotiveerd, zullen dus vaker een stapje harder werken <b>à</b> Productiviteit neemt toe <b>à</b> Bedrijfsprestaties verbeteren.                                                                                                                             |

De criteria in tabel twee vormen de kern van wat een baan op de ABP 's en het KCA depot nu precies moet inhouden. Als deze allemaal in een baan aanwezig zijn, dan zal dit de motivatie van de werknemer verhogen, de kwaliteit van het geleverde werk verhogen, de tevredenheid van de werknemers verhogen en zal het ziekteverzuim worden teruggedrongen. Daarom is het van essentieel belang voor het goed verlopen van een werkproces dat deze kerndimensies van een baan aanwezig zijn op de afvalbrengpunten en het KCA depot. In combinatie met tabel één zorgen al deze

criteria ervoor dat een bedrijf haar werkproces en takenpakketten voor de diverse banen op zo'n manier kan inrichten dat er een optimaal klimaat ontstaat waarbinnen de organisatie kan streven naar continue verbetering van haar dienstverleningsproces.

### 2.3 Flowchart

In bijlagen 9 en 10 staan de flowcharts voor het primaire proces van zowel de ABP's als het KCA depot. Op deze manier wordt een werkproces overzichtelijker en kan deze makkelijker geanalyseerd worden op knelpunten. Reid en Sanders (2005) definiëren dit als "process flow analysis". Dit is een techniek die wordt gebruikt om een werkproces in kaart te brengen. Dit wordt gedaan door de volgorde van stappen die ondernomen moeten worden, van input tot output, weer te geven met als doel een werkproces te verbeteren. Dit gebeurt vaak aan de hand van een "proces flowchart". Een proces flowchart is een kaart die de volgorde van stappen weergeeft die nodig zijn om een product of dienst te produceren (Reid & Sanders, 2005). Een flowchart is erg nuttig om het totale proces in beeld te brengen en om potentiële knelpunten te identificeren in bepaalde delen van het werkproces. Er is geen eenduidige manier om een flowchart te ontwerpen. Een flowchart kan erg simpel of erg gedetailleerd zijn. De flowchart die voor dit onderzoek is gebruikt (bijlage 10) en de flowchart die voor dit onderzoek is ontworpen (bijlage 9) bestaan uit verschillende symbolen. De verschillende symbolen voor verschillende onderdelen in het werkproces staan. Een pijl staat voor de richting van de productiestroom, een ruit staat voor een beslispunt in het proces, een rechthoek met golvende onderkant staat voor een document en een rechthoek staat voor een taak.

### 2.4 Deelconclusie

De deelvraag die bij dit hoofdstuk hoort is deelvraag 1: Hoe kunnen de werkprocessen op de afvalbrengpunten en het KCA depot in kaart worden gebracht? Aan de hand van de modellen van Boer en Krabbendam (1993) en Hackman en Oldham (Daft, 2003) kunnen we een aantal criteria opstellen die als basis kunnen dienen voor de interviews die worden gehouden onder de werknemers en het management. Deze criteria hebben als doel om een goed werkproces te kunnen ontwerpen waarin taken voorkomen die zorgen voor optimale motivatie bij de werknemers. Dit heeft als doel om te zorgen voor een continue verbetering van de dienstverlening aan de klant.

Het procesmodel van Boer en Krabbendam (1993) biedt de volgende criteria voor het ontwerpen van goede werkprocessen. Deze criteria moeten aanwezig zijn om het primaire proces zo goed mogelijk te kunnen laten verlopen.

- De doelen van het primaire proces moeten zowel voor de werknemers als het management duidelijk zijn. De doelen kunnen worden uitgedrukt in termen van bedrijfsprestaties of bedrijfsonderdeelprestaties. Werknemers moeten een doel hebben om gemotiveerd te blijven en om de productiviteit op een hoog niveau te houden.
- Er moet voldoende kennis aanwezig zijn bij alle werknemers over het gebruik van technologische middelen. Het is nodig om de aanwezige kennis bij alle werknemers te inventariseren. Per persoon moet dan bekeken worden welke

kennis hij heeft en welke kennis hij mist. Dan moet er per persoon een plan worden gemaakt om het kennisniveau te verhogen.

- De techniek die nodig is om het primaire proces draaiende te houden moet zonder fouten werken. In overleg met de werknemers die dagelijks werken op de ABP's en op het KCA depot, moet een overzicht worden gemaakt met problemen die zich voordoen op de werkvloer ten aanzien van de techniek. Deze problemen moeten dan zo snel mogelijk worden opgelost.
- Er moet genoeg informatie zowel vanaf de werkvloer als vanuit het management komen. Het management moet een klimaat creëren waarin er weinig drempels bestaan voor de werknemers om naar de leidinggevende te stappen als hij een probleem heeft geconstateerd. Het management moet dan zorgen voor feedback naar de werknemer wat de status van het probleem is. Dus of het probleem al is opgelost, of waarom het probleem niet kan worden opgelost. Tevens moeten alle ontwikkelingen binnen Twente Milieu worden doorgecommuniceerd naar de werkvloer
- Problemen moeten tijdig worden geconstateerd en worden opgelost.

Uit het model van Hackman en Oldham (Daft, 2003) zijn de volgende belangrijke aspecten naar voren gekomen die belangrijk zijn in een taak. Dit zijn: afwisselendheid van de taak, voldoende breed takenpakket, verantwoordelijkheid, taakvrijheid, voldoende feedback, taaktevredenheid. Hieruit komen de volgende criteria die moeten zorgen voor een taak waarbij de werknemer zo goed mogelijk gemotiveerd is:

- De taak moet afwisselend zijn.
- Het takenpakket moet voldoende breed zijn.
- Werknemers moeten zich verantwoordelijk voelen voor de werkzaamheden.
- Er moet taakvrijheid binnen een taak bestaan.
- Er moet feedback komen ten aanzien van de taak vanuit het management.
- Werknemers moeten tevreden zijn over het takenpakket

Aan de hand van deze criteria worden de werkprocessen van zowel het KCA depot als de ABP's geanalyseerd. Aan al deze criteria zal dus moeten worden voldaan om er voor te zorgen dat de primaire processen en alle aanverwante processen goed verlopen en dat de werknemers gemotiveerd blijven zodat er een cultuur wordt gecreëerd waarin het continu verbeteren van de werkprocessen en de dienstverlening centraal staat.

### **3. Beschrijving werkprocessen van de afvalbrengpunten en het KCA depot**

#### **3.1 Inleiding**

Om de werkprocessen bij Twente Milieu te analyseren op knelpunten, is het van belang om allereerst de situatie te beschrijven zoals deze nu is op de ABP's en op het KCA depot. Om een beter beeld te krijgen van hoe de werkprocessen er nu uitzien en hoe de uit te voeren taken worden ervaren door de werknemers, is ervoor gekozen om te participeren in het werkproces. Hierdoor wordt een beter beeld geschetst van de huidige werkprocessen op de afvalbrengpunten en het KCA depot. In dit hoofdstuk wordt de huidige situatie in kaart gebracht aan de hand van het procesmodel van Boer en Krabbendam voor het analyseren van organisaties. Paragraaf 3.2 beschrijft het werkproces van de ABP's, paragraaf 3.3 beschrijft het werkproces van het KCA depot en paragraaf 3.4 geeft de deelconclusie van dit hoofdstuk weer.

#### **3.2 Beschrijving werkproces van de afvalbrengpunten**

Om een goede beschrijving van de werkprocessen van de afvalbrengpunten te krijgen, heb ik voor de volgende onderzoeksmethoden gekozen. Het veldonderzoek: in de vorm van participeren in het werkproces en het bestuderen van de reeds door Twente Milieu gemaakte flowchart (bijlage 10). Vervolgens wordt beschreven hoe de diverse processen op de ABP's er uitzien. Elk proces wordt aan de hand van de criteria uit paragraaf 2.4 beschreven.

##### **3.2.1 Beschrijving van de diverse processen van de afvalbrengpunten**

###### Primaire proces

De afvalbrengpunten zijn punten waar burgers en bedrijven al hun afval kunnen brengen. Het primaire proces begint bij het inwegen van de voertuigen en eindigt bij het uitwegen van de voertuigen. De flowchart in bijlage 10 maakt dit duidelijk. In deze flowchart staan alle taken die men uitvoert op het KCA depot. Het primaire proces heeft als doel om het afval dat wordt gebracht door burgers en bedrijven op een efficiënte wijze te accepteren en te sturen. Voor de ABP medewerker is het van belang om toezicht te houden op de afvalstromen zodat deze op een juiste manier worden gescheiden. Het primaire proces begint voor de werknemer bij de afdeling uitvoering die de documenten levert die nodig zijn voor het functioneren van het primaire proces. Vervolgens verdelen drie werknemers zich over het stortbordes en de weegbrug. Deze verdeling is niet vastgelegd, maar de werknemers rouleren onderling. Vervolgens komt er een voertuig met afval de weegbrug opgereden en het voertuig met het afval wordt gewogen. De werknemer op het stortbordes houdt toezicht op het op een juiste manier verlopen van de afvalstromen. Mocht de klant KCA of asbest bij zich hebben, controleert de medewerker of dit afval juist is aangeboden, zo niet, dan kan de medewerker de klant ter plekke aanwijzingen geven of eventueel terugsturen. Is het afval wel juist aangeboden, dan accepteert de werknemer het KCA of de asbest. Mocht de klant geen KCA of asbest bij zich hebben, dan ziet de werknemer op het stortbordes er op toe dat het afval op een juiste manier wordt gesorteerd. Vervolgens rijdt het voertuig naar de tweede weegbrug voor een tweede weging. Het verschil in gewicht tussen de eerste en de tweede weging is de hoeveelheid afval die is gestort.

Deze hoeveelheid gaat van de driehonderd kilo af die de klant per jaar gratis mag storten. Gratis stromen zoals groen afval gaan niet van deze pas af. Komt de klant over deze hoeveelheid, dan zal deze een bepaald bedrag moeten betalen. Heeft de klant betaald dan kan de medewerker op de weegbrug de slagboom openen. Dit proces herhaalt zich over de gehele werkdag. Aan het eind van de werkdag wordt de kas opgemaakt en worden de formulieren ingevuld van die dag.

### Primaire proces aan de hand van criteria

Er wordt verondersteld door het management dat alle werknemers de kennis bezitten om in het primaire proces te kunnen functioneren. De techniek die aanwezig is op de ABP's bestaat uit computerapparatuur voor het bedienen van de weegbrug voor het bijhouden van de administratie. Dus het bijhouden van het aantal kilo's dat over de weegbrug gaat en het uitdraaien van facturen. Tevens behoort de weegbrug zelf met de bijbehorende slagbomen tot het begrip techniek. Informatie die vanaf andere afdelingen naar de ABP's wordt gestuurd, gebeurt vooral door middel van emails. Informatie die vanaf het management komt, wordt ook doorgegeven door middel van emails. Af en toe komt een manager even langs één van de ABP's voor een bliksembezoek. Het middenkader is vaker aanwezig voor een face-to-face gesprek.

Ten aanzien van de criteria van de takenpakketten kan het takenpakket op de ABP's voor de werknemers worden omschreven als een vaststaand takenpakket. Binnen de kaders van dat takenpakket heeft de werknemer vrijheid om de taken naar eigen inzicht uit te voeren. Ze moeten echter aan het eind van de dag wel uitgevoerd zijn. De resterende criteria voor takenpakketten worden geanalyseerd in hoofdstuk vier.

### Instandhoudingsprocessen

Deze processen zijn er voor om het primaire proces te voorzien van kwalitatief voldoende mensen, middelen, materialen en informatie die nodig zijn om het primaire proces goed uit te kunnen voeren. Ten aanzien van de afvalbrengpunten zijn er instandhoudingsprocessen vanuit alle geledingen binnen Twente Milieu. Materieel beheer moet ervoor zorgen dat bijvoorbeeld de slagbomen in orde zijn. Deze afdeling krijgt een melding van de teamleider van de ABP's als er defecten zijn aan machines, gebouwen, slagbomen etc. Materieel beheer zorgt er dan voor dat deze defecten worden verholpen.

De afdeling S&O moet ervoor zorgen dat alle technische apparatuur op de afvalbrengpunten in orde is en op de juiste manier werkt. Mocht het management van de afdeling uitvoering een idee hebben voor een verbetering in het primaire proces (bijvoorbeeld vernieuwde weegapparatuur) op de ABP's, dan wordt dit besproken met de afdeling S&O. Mocht het gehele MT hiermee akkoord gaan, dan zorgt de afdeling S&O dat deze innovatie wordt doorgevoerd. Tevens kunnen werknemers bellen met deze afdeling als zij problemen ondervinden met computerprogramma's. S&O zal dan proberen om de storing telefonisch te verhelpen. Mocht dit niet lukken, dan zal een werknemer van S&O worden gestuurd om het probleem te verhelpen.

Het management van de afdeling uitvoering waar de ABP's onder vallen, is verantwoordelijk voor de informatievoorziening van en naar de werknemers. De teamleider die onder het management van de afdeling uitvoering valt, is het eerste

aanspreekpunt van de werknemers van de ABP's. Indien de werknemers problemen constateren, ideeën kenbaar willen maken voor verbeteringen of gewoon hun verhaal kwijt willen, dan wenden ze zich tot het management van de afdeling uitvoering. Het management zorgt dan dat er door al dan niet andere afdelingen gekeken wordt naar de problemen en de aangedragen ideeën. Tevens is het management van de afdeling uitvoering het controlerende orgaan van de ABP's. Zij moet zorgen dat alles goed verloopt en dat er een goede dienstverlening naar de klant kan plaatsvinden.

De afdeling P&O is verantwoordelijk voor het verstrekken van de “mensen” op de afvalbrengpunten. P&O beslist over sollicitaties, het aannemen van mensen en het bieden van cursussen aan de werknemers.

De afdeling FEZ is verantwoordelijk voor de afhandeling van alle financiële zaken omtrent de afvalbrengpunten. FEZ handelt alle facturen af, controleert de kassen, stelt begrotingen op, houdt bij wat er wordt omgezet en wat er wordt ingezameld. Het is dus duidelijk dat de afvalbrengpunten veel instandhoudingsprocessen nodig hebben om het primaire proces goed te laten verlopen.

### Instandhoudingsprocessen aan de hand van criteria

Het doel van de instandhoudingsprocessen is het in stand houden van het primaire proces. De techniek die hierin wordt gebruikt zijn vooral computers en telefoons. Door middel van deze technische apparatuur wordt geprobeerd om de informatievoorziening in stand te houden. Er moet naar afdelingen worden gebeld of gemaïld als er zich problemen of onduidelijkheden voordoen. Ook hier wordt verondersteld dat alle afdelingen en werknemers over voldoende kennis beschikken om de instandhoudingsprocessen goed te laten verlopen. Met kennis wordt bedoeld dat iedereen binnen Twente Milieu op de hoogte moet zijn van wat nu precies de bedoeling is als er een bepaald probleem wordt geconstateerd en met wie hij of zij dan contact moet opnemen.

### Besturingsprocessen

Zowel de adaptieve als de operationele besturingsprocessen op de ABP's worden uitgevoerd door de verantwoordelijke afdelingen binnen Twente Milieu waar de verandering van uitgaat. Een voorbeeld: er moeten nieuwe computers komen omdat de oude telkens vastlopen. Dit besturingsproces wordt aangestuurd door de afdeling S&O. Zo zal een verandering in het toewijzen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden bestuurd door de afdeling uitvoering. Per wijziging op de afvalbrengpunten en per doorgevoerde innovatie, kan worden bekeken welke afdeling binnen Twente Milieu verantwoordelijk is voor het besturingsproces. Strategische besturingsprocessen worden uitgevoerd door het MT in samenwerking met de gemeenten. Mocht blijken dat Twente Milieu niet op de juiste weg lijkt te liggen moet een strategisch besturingsproces in werking worden gesteld om de organisatie als geheel een nieuwe koers te laten varen met als doel om de gehele organisatie beter te laten presteren.

### Besturingsprocessen aan de hand van criteria

Zoals gezegd hebben besturingsprocessen als doel om andere processen op een goede wijze te laten verlopen. Het wordt verondersteld dat het management van Twente Milieu en de gemeente gezamenlijk voldoende kennis in huis hebben om de diverse besturingsprocessen goed te laten verlopen. De techniek moet ook ten aanzien van de besturingsprocessen worden gezien als alle communicatiemiddelen die nodig zijn om een besturingsproces in werking te kunnen stellen zoals telefoons, computers en faxapparaten. De informatie ten aanzien van de diverse besturingsprocessen moet komen uit alle geledingen van Twente Milieu. Bijvoorbeeld: als werknemers vinden dat er iets moet veranderen binnen de organisatie, nemen zij per telefoon email of brief contact op met de verantwoordelijke afdeling. Deze zal dan naar het MT en/ of de gemeente stappen om permissie te vragen voor deze verandering. De informatie moet dus vrij door de organisatie kunnen stromen.

### **3.3 Beschrijving van het werkproces van het KCA depot**

In tegenstelling tot het primaire proces van de ABP's, is van het primaire proces op het KCA depot geen flowchart beschikbaar vanuit Twente Milieu. Voor het duidelijk in kaart brengen van het werkproces, is het wel van belang om een flowchart van het primaire proces te ontwerpen. Aan de hand van de theorie over flowcharts uit Reid & Sanders (2005) is voor dit onderzoek een flowchart van het primaire proces van het KCA depot ontworpen. In bijlage 9 wordt deze flowchart weergegeven. Het KCA depot is er om al het klein chemisch afval dat wordt verzameld door de chemokar, de andere afvalbrengpunten en bedrijven op een juiste manier te accepteren en richting de juiste verwerker te sturen.

#### **3.3.1 Beschrijving van de diverse processen van het KCA depot**

##### Primaire proces

Het doel bij het primaire proces van het KCA depot is: het op een efficiënte wijze accepteren, sorteren en doorvoeren van het chemisch afval gebracht door burgers en bedrijven. Om een duidelijker beeld te krijgen van dit proces is bijlage 9 bijgevoegd.

Dit primaire proces begint net als de meeste primaire processen bij de klant. Er wordt afval gebracht bij het KCA depot. Vervolgens moet dan een scheiding worden gemaakt tussen bedrijfsafval of huishoudelijk afval. Voor het aanbieden van bedrijfsafval moet door bedrijven geld betaald worden. Het bedrijfsafval wordt dan gescheiden per soort, daarna wordt het gewogen en handmatig ingevoerd in de computer. Hierna wordt er een factuur uitgedraaid en meegegeven aan het bedrijf waarna de financiële afdeling de betaling verder afhandelt. Afval dat wordt gebracht door de chemokar wordt gratis ingezameld. Dit afval wordt door de werknemer van het KCA depot gescheiden en op het moment dat het KCA afgevoerd moet worden, wordt dit afval in één keer gewogen en in de computer gezet. Voordat het afval kan worden afgevoerd naar de afvalverwerkingsbedrijven, moet alle afval per soort worden gewogen er moet opgeschreven worden hoeveel kilo KCA er is afgevoerd. Een verklaring voor de scheiding tussen bedrijfsafval en alle het andere KCA is dat bedrijfsafval wordt afgevoerd door een andere verwerker dan het overige KCA.

### Primaire proces aan de hand van criteria

Door het management wordt verondersteld dat elke werknemer van het KCA depot voldoende kennis heeft om naar behoren te kunnen functioneren. Echter het management weet dat dit niet in alle gevallen zo is. Het management weet dat alle kennis niet goed is verspreid over alle werknemers van het KCA depot. De techniek op het KCA depot is te vergelijken met de techniek op de ABP's. Ook hier zijn computers nodig om de administratie bij te kunnen houden, dus er wordt bijgehouden hoeveel kilo er per soort afval is ingezameld. Er is tevens weegapparatuur om alle afval te wegen en er is een heftruck die essentieel is voor het juist sorteren van grote hoeveelheden afval. Informatie die van en naar het KCA depot stroomt wordt meestal doorgegeven per telefoon. Vaak gaat het om specifieke vragen over verschillende soorten afval die de werknemers van het KCA depot makkelijk kunnen beantwoorden. Email wordt minder gebruikt omdat de werknemers meestal niet achter de computer zitten, zodat dringende vragen per email niet snel genoeg kunnen worden behandeld.

Het takenpakket op het KCA depot ligt ook binnen een bepaald kader vastgelegd (bijlage 9). Binnen dit kader is de werknemer vrij om zijn dag in te vullen, mits alle werkzaamheden zijn verricht die verricht moeten zijn. Ook bij het KCA depot geldt dat de resterende criteria in de analyse in hoofdstuk vier zullen terugkomen.

### Instandhoudingsprocessen

Ook ten aanzien van het KCA depot zijn er instandhoudingsprocessen vanuit alle geledingen van Twente Milieu. Net als bij de ABP's zijn de diverse afdelingen binnen Twente Milieu verantwoordelijk voor het aansturen van de instandhoudingsprocessen die horen bij de verantwoordelijke afdeling.

De afdeling S&O zorgt er ook op het KCA depot voor dat alle technische apparatuur in orde is en op de juiste manier werkt. Mocht het management van de afdeling uitvoering een idee hebben voor een innovatie (bijvoorbeeld vernieuwde weegapparatuur) op het KCA depot, dan wordt dit besproken met de afdeling S&O. Ook ten aanzien van het KCA depot moet eerst het gehele MT hiermee akkoord gaan. Dan zorgt de afdeling S&O dat deze innovatie wordt doorgevoerd. Werknemers van het KCA depot kunnen net als de werknemers van de ABP's bellen met deze afdeling als zij problemen ondervinden met computerprogramma's. S&O zal dan proberen om de storing telefonisch te verhelpen. Mocht dit niet lukken, dan zal een werknemer van S&O worden gestuurd om het probleem te verhelpen.

Het management van de afdeling uitvoering waar het KCA depot onder valt, is verantwoordelijk voor de informatievoorziening van en naar de werknemers. De teamleider die onder het management van de afdeling uitvoering valt, is het eerste aanspreekpunt van de werknemers van het KCA depot. Indien de werknemers problemen constateren, ideeën kenbaar willen maken voor verbeteringen of gewoon hun verhaal kwijt willen, dan wenden ze zich tot het management van de afdeling uitvoering als ze niet weten waar ze zich anders tot moeten wenden. Het management zorgt dan dat er door al dan niet andere afdelingen gekeken wordt naar de problemen en de aangedragen ideeën. Tevens is het management van de afdeling uitvoering het controlerende orgaan van het KCA depot. Zij moet zorgen dat alles goed verloopt,

vergunningen in orde zijn en dat er een goede dienstverlening naar de klant kan plaatsvinden.

De afdeling P&O is verantwoordelijk voor het verstrekken van de “mensen” op het KCA depot. P&O beslist over sollicitaties, het aannemen van mensen, en het zorgen voor de juiste trainingen ten aanzien van chemisch afval.

De afdeling FEZ is verantwoordelijk voor de afhandeling van alle financiële zaken ten aanzien van het KCA depot. FEZ handelt alle facturen af, controleert de kassen, stelt begrotingen op, houdt bij wat er wordt omgezet en wat er wordt ingezameld. Het is dus duidelijk dat het KCA depot erg veel overeenkomsten heeft met de instandhoudingsprocessen van de afvalbrengpunten.

#### Instandhoudingsprocessen aan de hand van criteria

Ook bij het KCA depot is het doel van de instandhoudingsprocessen het in stand houden van het primaire proces. Voor het in werking stellen van instandhoudingsprocessen wordt op het KCA depot vooral gebruik gemaakt van telefonisch contact. Mocht er bijvoorbeeld onderhoud nodig zijn aan de heftruck moet er worden gebeld vanaf het KCA depot naar de verantwoordelijke afdeling. Deze moet dan het instandhoudingsproces in werking stellen. Voor het doorgeven van informatie van en naar het KCA depot wordt gebruik gemaakt van telefoons en van email. Het komt niet heel vaak voor dat managers veel nieuwe informatie doorgeven via een face-to-face gesprek. Vaak kiest men voor het gebruik van email.

#### Besturingsprocessen

De besturingsprocessen die toepasbaar zijn op het KCA depot zijn dezelfde als de besturingsprocessen die toepasbaar zijn op de afvalbrengpunten. Dit zijn de adaptieve en operationele besturingsprocessen. Een voorbeeld: onlangs is op het KCA depot nieuwe weegapparatuur geïnstalleerd. De afdeling S&O was voor deze innovatie verantwoordelijk. S&O was in de veronderstelling dat er problemen waren met de weegapparatuur en hebben een besturingsproces in werking gesteld om dit probleem op te lossen.

#### Besturingsprocessen aan de hand van criteria

Net zoals bij de ABP's hebben besturingsprocessen ten aanzien van het KCA depot als doel om andere processen op een goede wijze te laten verlopen. Ook wordt bij het KCA depot verondersteld dat het management en de gemeente genoeg kennis in huis hebben om de juiste besturingsprocessen toe te passen om ervoor te zorgen dat het primaire proces en de instandhoudingsprocessen goed verlopen. De techniek die nodig is om de besturingsprocessen soepel te laten verlopen heeft alles te maken met het gebruik maken van de aanwezige informatiekkanalen. Hierbij valt weer te denken aan computers, telefoons en faxapparaten. Deze technische middelen moeten goed werken om de juiste informatie bij de juiste afdelingen/ mensen te krijgen. Dit geldt zeker omdat de benodigde informatie vanuit de gehele organisatie kan komen. Werknemers of management, iedereen moet informatie aan elkaar kunnen doorgeven om elkaar te laten weten dat er eventueel iets zou moeten veranderen.

### 3.4 Deelconclusie

De deelvraag die bij dit hoofdstuk hoort is deelvraag 2a: Hoe ziet het werkproces op de afvalbrengpunten eruit? en deelvraag 2b: Hoe ziet het werkproces op het KCA depot eruit? Het primaire proces op de afvalbrengpunten kan kort worden omschreven in bijlage 10. In deze bijlage wordt duidelijk hoe het primaire proces eruit ziet op papier. In bijlage 9 staat het primaire proces van het KCA depot schematisch weergegeven. Echter het primaire proces alleen belichaamt niet het gehele werkproces. Het primaire proces wordt ondersteund door instandhoudingsprocessen en besturingsprocessen. Deze instandhoudingsprocessen en besturingsprocessen vinden hun oorsprong in de diverse andere afdelingen binnen Twente Milieu. Binnen een werkproces moet dus een goede afstemming aanwezig zijn tussen het primaire proces enerzijds en de instandhoudingsprocessen en de besturingsprocessen anderzijds. In dit hoofdstuk is duidelijk geworden hoe de werkprocessen eruit zien op de afvalbrengpunten en het KCA depot. Tevens is door te participeren in het primaire proces een beeld ontstaan van werkprocessen op de ABP's en op het KCA depot die ogenschijnlijk niet voldoen aan alle criteria. Het takenpakket op het KCA depot voldoet op het eerste gezicht aan meer criteria dan het takenpakket op de ABP's. Het is voornamelijk niet onderzocht of de werkprocessen en de takenpakketten wel of niet geheel voldoen aan de eisen die de theorie hier aan stelt. In het volgende hoofdstuk moet duidelijk worden of deze werkprocessen in werkelijkheid voldoen aan de criteria die zijn opgesteld in hoofdstuk twee en of de vermoedens die naar voren komen uit de participatie kloppen. Dit wordt aan de hand van interviews onderzocht.

## **4. Knelpuntenanalyse**

### **4.1 Inleiding**

Aan de hand van dit hoofdstuk moeten de deelvragen 3a (wat zijn de knelpunten die er leven bij zowel het management als de werknemers op de afvalbrengpunten?) en 3b (wat zijn de knelpunten die er leven bij zowel het management als de werknemers op het KCA depot?) Het uiteindelijke doel van dit onderzoek is om alle knelpunten die zich voordoen op de ABP's en op het KCA depot van Twente Milieu in kaart te brengen vanuit het oogpunt van de werknemers en vanuit het oogpunt van het management/ middenkader. Paragraaf 4.2 zal alle knelpunten die aanwezig zijn op de afvalbrengpunten in kaart brengen en paragraaf 4.3 zal de knelpunten die er op het KCA depot zijn blootleggen.

De data over eventuele knelpunten op de afvalbrengpunten en op het KCA depot zijn verzameld aan de hand van semi-gestructureerde interviews onder werknemers, middenkader en het management van Twente Milieu (voor de interviewprotocollen zie bijlagen 4 en 5)

### **4.2 Knelpuntenanalyse afvalbrengpunten**

Deze paragraaf is bedoeld om alle knelpunten in kaart te brengen die leven onder de werknemers van de ABP's en het management. In deze paragraaf wordt de volgende deelvraag beantwoord: *wat zijn de knelpunten die er leven bij zowel het management als de werknemers op de afvalbrengpunten?*

De interviews zijn gebaseerd op een aantal criteria waaraan het werkproces moet voldoen om er voor te kunnen zorgen dat de dienstverlening en het werkproces op een hoog niveau blijven en constant worden verbeterd. Deze criteria vloeien voort uit de theorie die in hoofdstuk twee wordt behandeld. Bij het opstellen van de interviewprotocollen is rekening gehouden met de informatie die al is verkregen ten aanzien van problemen op de ABP's en het KCA depot. Deze informatie en vermoedens zijn verkregen tijdens het participeren op het KCA depot en op de afvalbrengpunten. De criteria zijn voortgekomen uit een combinatie van de theorieën van Boer en Krabbendam (1993) en van Hackman en Oldham (Daft, 2003).

#### **4.2.1 Knelpunten vanuit de werknemers en management ten aanzien van de afvalbrengpunten**

Uit de interviews is gebleken dat werknemers en het management diverse problemen ondervinden op de afvalbrengpunten. In bijlagen 6 en 8 staan alle problemen die de werknemers en het management ervaren tijdens hun werkzaamheden op of met de ABP's in Enschede. Deze knelpunten worden in de bijlagen ingedeeld in categorieën. Dit om de knelpunten overzichtelijker te maken en geschikt te maken voor analyse. Deze categorieën zijn ontleend aan de aard van de geconstateerde problemen, dus wat het kernpunt is van het gevonden knelpunt. Vervolgens kan worden gekeken of deze problemen voortkomen uit het ontbreken van één of meerdere criteria die nodig zijn voor goede werkprocessen. Nu wordt per criterium besproken of de ABP's hier wel of niet aan voldoen.

De doelen van het primaire proces moeten zowel voor de werknemers als het management duidelijk zijn.

Uit dit onderzoek is gebleken dat werknemers op de ABP's geen idee hebben met welk doel ze hun taken verrichten. Het is natuurlijk duidelijk dat ze afval in moeten zamelen, maar een hoger doel zoals streven naar het inzamelen van zo veel mogelijk afval, betere dienstverlening aan de klant, kostenbesparing etc., ontbreekt bij de ABP's. Een werknemer meldde in een interview: *"Ik kom 's morgens binnen, doe mijn werk en ga weer naar huis"*. Hier wordt duidelijk dat doelen niet bekend zijn bij de werknemers. Ze worden niet extra geprikkeld om productiever te zijn. Het management heeft als doel dat het proces zo soepel mogelijk moet verlopen. Doordat het bedrijf (voorlopig) geen hoger doel heeft zoals winstmaximalisatie, of het verlagen van het aantal fouten in het primaire proces, werkt dit weinig motiverend. Niet alleen voor de werknemers maar ook voor het management. Daarom is het van belang om doelen te stellen in de organisatie. Aan deze doelen moeten dan bonussen worden gekoppeld die worden uitgedeeld na het behalen van een doelstelling. Mocht het management een doel voor ogen hebben en deze ook uitdragen binnen de organisatie, dan zullen ook zij meer gemotiveerd zijn.

Er moet voldoende kennis aanwezig zijn bij alle werknemers over het gebruik van technologische middelen.

Het is gebleken dat het management vermoedt dat er problemen zijn met werknemers die niet weten hoe te werken met de computers en de daarbij behorende computerprogramma's. De werknemers lieten dit niet duidelijk merken maar verbloemden vaak dat er wel degelijk werknemers zijn die niet goed met computers en de weegapparatuur kunnen omgaan. Een voorbeeld uit één van de interviews waar dat uit blijkt:

Interviewer: *"Kunnen alle werknemers probleemloos met de computers werken op het ABP?"*

Geïnterviewde werknemer: *"Ach probleemloos, meestal is er wel iemand die weet hoe het werkt als iemand een probleem heeft met de computer. Het redt zich dus allemaal wel"*.

Hieruit blijkt dat er wel degelijk werknemers zijn die niet kunnen omgaan met de techniek. Er moet voldoende kennis aanwezig zijn bij alle werknemers over het gebruik van technologische middelen. Doordat deze kennis niet bij iedereen aanwezig is, verloopt het primaire proces en dus de dienstverlening minder snel dan dat het zou moeten. Dit is problematisch doordat dit probleem kan verergeren. Als er in de toekomst veranderingen komen ten aanzien van technische apparatuur, wordt het voor werknemers met een kennisachterstand alleen maar moeilijker om hun taken goed te kunnen uitvoeren. Het dienstverleningsproces zal dan nog langer duren dan nu het geval is. Hierdoor kunnen klanten ontevreden raken en werknemers meer gestresst. Dit kan leiden tot een verminderde motivatie bij de werknemers wat wederom kan leiden tot een lagere productiviteit en mindere bedrijfsprestaties. Daarom is het noodzakelijk dat deze kennisachterstand zo snel mogelijk wordt weggewerkt.

De techniek die nodig is om het primaire proces draaiende te houden moet zonder fouten werken.

Volgens de interviews bevinden zich veel problemen in de technische apparatuur (verouderde computers, niet werkende paslezers etc.). Het grootste probleem doet zich voor bij de paslezers. Deze paslezers werken vaak niet, waardoor de werknemers naar buiten moet om de klant te helpen met het inwegen van zijn of haar afval. Hierdoor loopt het dienstverleningsproces ernstige vertraging op en raken werknemers gefrustreerd omdat ze zo vaak naar buiten moeten om de klanten te helpen. Deze problemen zijn bekend bij het management en de werknemers maar doordat er een onduidelijke toewijzing van verantwoordelijkheden aan afdelingen is en er te weinig informatie wordt doorgespeeld zowel vanuit het management als vanaf de werkvloer, is men nog steeds niet in staat geweest om deze problemen op te lossen.

Genoeg informatie vanaf de werkvloer als vanuit het management

Volgens de werknemers is niet altijd duidelijk welke afdelingen voor welke geconstateerde problemen op de ABP's verantwoordelijk zijn. Het management deelt deze zelfde mening. Uit de interviews is gebleken dat de verantwoordelijkheden niet duidelijk zijn toegewezen ten aanzien van de ABP's. Dit zorgt voor veel verwarring. Werknemers weten niet met welke afdeling ze contact op moeten nemen om er voor te zorgen dat problemen zo snel mogelijk opgelost kunnen worden. Hierdoor blijven problemen vaak aanwezig in het werkproces. Doordat er te weinig informatie is over wie waar verantwoordelijk voor is, ontstaan deze problemen.

Er worden tevens te weinig problemen doorgegeven vanaf de werkvloer naar het management. Geconstateerde problemen blijven vaak aanwezig in het proces of worden naar eigen inzicht "opgelost". Een voorbeeld is dat er niet wordt doorgegeven of een werknemer problemen heeft met het bedienen van de computerapparatuur. Vaak wordt dan een collega opgeroepen die dan van het stortbordes moet komen om de werknemer die een probleem heeft te helpen. Het is duidelijk dat hier onbewust een drempel is om dit soort problemen door te geven aan het management. Het kan zijn dat hierdoor een vertraging in het werkproces optreedt doordat een werknemer niet weet wat hij moet doen, moet de klant langer wachten om zijn of haar afval te kunnen storten. Dit doet ook afbreuk aan de dienstverlening op het ABP. Tevens zijn voor dit soort situaties geen duidelijke procedures beschikbaar. Het is voor de werknemers niet duidelijk wat men kan en moet doen wanneer er problemen zijn geconstateerd.

Problemen moeten tijdig worden geconstateerd en worden opgelost

Na onderzoek is gebleken dat werknemers en management vinden dat problemen niet tijdig worden geconstateerd en opgelost. Hierdoor raken werknemers en management gefrustreerd. Een voorbeeld is dat het voorkomt dat werknemers ontevreden zijn over het functioneren van collega's. Hierdoor nemen frustraties op de werkvloer toe. Dit leidt tot demotivatie bij een aantal werknemers en dit zal uiteindelijk ten koste gaan van de productiviteit en van de dienstverlening. Door dit soort problemen tijdig te constateren, worden de ontstane frustraties weggenomen en in de toekomst zelfs voorkomen. Hierdoor wordt de onderlinge samenwerking verbeterd wat weer ten goede komt aan de dienstverlening van de klant. De algehele werksfeer zal hierdoor

aangenamer worden. Vriendelijkere en gemotiveerde werknemers hebben namelijk een positieve invloed op de dienstverlening.

#### Taak moet afwisselend zijn

Zowel de werknemers als het management vinden het takenpakket op de ABP's afwisselend. Een werknemer omschrijft het als volgt: *“Het werk hier vind ik erg afwisselend. Telkens andere klanten, af en toe buiten lopen en dan binnen zitten op de weegbrug. Er is voor mij genoeg afwisseling”*. Ook het management vindt dat het werk op de ABP's genoeg afwisseling biedt voor de werknemers. Vooral doordat ze buiten op het bordes kunnen werken, of binnen op de weegbrug. In theorie is er dus genoeg afwisseling mogelijk. In de praktijk blijkt echter dat het nog wel eens voorkomt dat iemand de gehele dag hetzelfde doet en vooral moet doen van zichzelf, omdat hij bijvoorbeeld niet goed overweg kan met de apparatuur. Dit is niet bevorderlijk voor het werkproces doordat werknemers weten wat ze wel en niet kunnen, zullen ze vaker hetgeen doen dat ze wel goed kunnen. Hierdoor zullen ze de taken die ze minder goed kunnen nooit of niet goed onder de knie krijgen. In de praktijk is het werk dus niet altijd even afwisselend voor iedereen.

#### Takenpakket moet voldoende breed zijn

Het takenpakket is zoals blijkt uit bijlage 10 relatief breed. Werknemers zijn het hier zeer mee eens. *“We hebben veel verschillende taken die we op een dag kunnen uitvoeren. We moeten administratief werk doen, hebben contact met klanten, kunnen buiten op het stortbordes aan het werk en we werken veel met computers. Ons takenpakket is dus breed genoeg volgens ons.”* Het takenpakket wordt als breed ervaren doordat er veel afwisseling van taken bestaat volgens de werknemers. Het werk wordt zodoende niet als saai ervaren en de motivatie blijft relatief hoog. Dit heeft een gunstig effect op het verloop van het primaire proces en de dienstverlening. Dit betekent echter niet dat hier niets meer aan hoeft te veranderen. Het takenpakket ligt nu vrij vast en dat kan in de toekomst bij sommige werknemers toch gaan leiden tot frustraties omdat ze al jaren hetzelfde werk doen. Veel communicatie met werknemers is daarom er van belang voor het behouden van een positief gevoel over de uit te voeren taken.

#### Werknemers moeten zich verantwoordelijk voelen voor de werkzaamheden

Op de ABP's voelen veel mensen zich erg verantwoordelijk voor de werkzaamheden die ze verrichten. Vooral de vaste werknemers. Invallers die vaak weekenddiensten draaien hebben dit verantwoordelijkheidsgevoel minder. Vaste werknemers irriteren zich daaraan en verwoorden het als volgt:

*Interviewer: “Werken er altijd dezelfde mensen op het ABP?”*

*Geïnterviewde: “Nee, op de zaterdag werken er vaak andere mensen op het ABP dan door de week”.*

*Interviewer: “Werken deze mensen net zoals de vaste werknemers of hebben ze moeite met de werkzaamheden?”*

*Geïnterviewde: “Vaak controleren we op maandag het ABP en komen we veel fouten tegen. Afval wordt niet goed gescheiden, bonnen worden niet of niet goed uitgedraaid en het is wel eens een rotzooi op het ABP. Dan kunnen wij de boel weer opruimen.”*

Uit dit voorbeeld blijkt dat de parttime werknemers zich in tegenstelling tot de vaste werknemers niet erg verantwoordelijk voelen voor de werkzaamheden op de ABP's. Het ontbreekt ze aan een gevoel van verantwoordelijkheid voor de werkzaamheden op het ABP. Dit zorgt weer voor ergernissen bij de vaste werknemers. Hier wordt tevens duidelijk dat een aantal van deze parttime werknemers niet genoeg kennis bezit over de uit te voeren taken op een ABP om zijn werk naar behoren te kunnen uitvoeren. Hierdoor ontstaan er bij andere werknemers weer frustraties en moet er extra tijd worden besteed om het ABP weer op orde te krijgen. Hierdoor blijft er minder tijd over voor de eigenlijke werkzaamheden.

#### Er moet taakvrijheid binnen een taak bestaan

Op papier bestaat er weinig taakvrijheid voor de werknemers op de ABP's. In de praktijk blijkt echter dat het feit dat werknemers kunnen kiezen of ze buiten of binnen werken, zwaar meeweegt in de beoordeling over de mate van taakvrijheid. Werknemers vinden dat ze over het algemeen veel taakvrijheid hebben, omdat niet is vastgelegd wanneer ze precies welke handeling moeten verrichten en hoeveel tijd er tussen de handelingen moet zitten. Dit heeft een positief effect op zowel de motivatie als de bedrijfsprestaties. Werknemers zijn meer gemotiveerd doordat ze vinden dat ze veel taakvrijheid hebben en het management heeft een goed gestructureerd werkproces neergezet dat erg overzichtelijk is. Deze combinatie zorgt ervoor dat het primaire proces wat betreft de handelingen die men op een dag moet verrichten goed draait.

#### Feedback vanuit het management

Veel werknemers willen de problemen die ze ondervinden op de ABP's niet meer kenbaar maken aan hun leidinggevendenden omdat uit de interviews is gebleken dat er weinig tot geen feedback is over bijvoorbeeld de status van problemen (waarom is een probleem niet opgelost? En wordt er wel aan gewerkt door het management?). Een veel gehoorde uitspraak is: “*Ik geef geen problemen meer door aan het management want er wordt toch niets mee gedaan!*”. Volgens het management is er te weinig begrip onder de werknemers over waarom een probleem niet kan worden aangepakt of opgelost. Om discussie te voorkomen gebeurt het vaak dat het management geen feedback meer geeft naar de werkvloer. Doordat er geen feedback is vanuit het management, raken werknemers gedemotiveerd om nog problemen door te geven. Dit gaat ten koste van de dienstverlening doordat problemen niet worden opgelost en er dus veel fouten in het primaire proces aanwezig blijven en doordat zowel het management als de werknemers gefrustreerd zijn geraakt.

#### Werknemers moeten tevreden zijn over het takenpakket

Er kan worden geconcludeerd dat werknemers erg tevreden zijn over het takenpakket op de ABP's. De afwisseling, taakvrijheid en de breedte van de taak scoren goed bij de werknemers. Het takenpakket heeft dus over het algemeen een gunstig effect op de motivatie voor de werknemers en op de bedrijfsprestatie. De grootste ergernis wat

betreft het takenpakket is dat er weinig tot geen feedback bestaat vanuit het management.

#### 4.2.2 Deelconclusie

Er kan worden geconcludeerd dat er zowel vanuit de werknemers als het management veel problemen bestaan. Het is ook duidelijk dat het werkproces van de APB's niet voldoet aan de criteria. Doordat het werkproces niet voldoet aan deze criteria, zal het in de huidige situatie erg moeilijk zijn om het werkproces continu te kunnen verbeteren. Dit heeft als oorzaak dat werknemers gedemotiveerd zijn geraakt door de tijd heen, dat de informatiestromen tussen werknemers en management niet optimaal zijn en dat kennis niet voldoende aanwezig is bij alle werknemers. Doordat het werkproces niet op de juiste manier is ingericht, heeft dit een negatief effect op de bedrijfsprestaties. Deze effecten zijn langere wachttijden van klanten, kleinere hoeveelheden afval die op een dag ingezameld kunnen worden en dus minder omzet. Een positief punt is wel dat de werknemers over het algemeen erg tevreden zijn over de taken. Er wordt aan alle criteria voldaan (met uitzondering van het criterium dat gaat over voldoende feedback en over het toewijzen van verantwoordelijkheden). Tabel drie laat zien dat de ABP's aan geen enkel criterium voor goede werkprocessen voldoen. Indien niet wordt voldaan aan deze criteria zal het erg moeilijk zijn om het werkproces te verbeteren en ook de bedrijfsprestaties zullen niet verbeteren of zelfs afnemen. Het management zal zich echt moeten inzetten om het werkproces zo in te richten dat het voldoet aan de criteria. Tabel vier laat zien dat het qua takenpakket relatief goed zit. Het grootste minpunt is echter dat feedback ontbreekt. Dit is een zeer belangrijke oorzaak voor de steeds toenemende onvrede onder werknemers. Ze voelen zich niet serieus genomen en de relatie met het management is niet optimaal. Hierdoor raken werknemers steeds minder gemotiveerd, ondanks dat het takenpakket wel aan alle andere criteria voldoet. Het is dus van belang dat er iets gedaan moet worden aan de mate van feedback vanuit het management.

**Tabel 3 In welke mate voldoen de ABP's aan de criteria voor goede werkprocessen**

| Criterium                                                                       | Voldoen de ABP's aan het criterium |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| Primaire proces moet duidelijke doelen bevatten.                                | -                                  |
| Er moet voldoende kennis bij de werknemers aanwezig zijn.                       | -                                  |
| Techniek moet probleemloos werken.                                              | -                                  |
| Goede informatievoorziening zowel vanaf de werkvloer als vanuit het management. | --                                 |
| Problemen moeten tijdig worden geconstateerd en worden opgelost                 | --                                 |

+ voldoet aan criterium +/- voldoet bijna helemaal aan criterium – voldoet niet aan criterium -/- voldoet totaal niet aan criterium

**Tabel 4 In welke mate voldoen de ABP's aan de criteria voor een goed takenpakket**

| <b>Criterium</b>                                                     | <b>Voldoen de ABP's aan het criterium?</b> |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Taak moet afwisselend zijn.                                          | +/-                                        |
| Takenpakket moet voldoende breed zijn.                               | +                                          |
| Werknemers moeten zich verantwoordelijk voelen.                      | +                                          |
| Er moet taakvrijheid binnen een taak bestaan.                        | +                                          |
| Er moet feedback komen ten aanzien van de taak vanuit het management | --                                         |
| Werknemers moeten tevreden zijn over het takenpakket.                | +                                          |

+ voldoet aan criterium +/- voldoet bijna helemaal aan criterium – voldoet niet aan criterium -/- voldoet totaal niet aan criterium

### 4.3 Knelpuntenanalyse KCA depot

In deze paragraaf moet het antwoord worden gevonden op de volgende deelvraag: *wat zijn de knelpunten die er leven bij zowel het management als de werknemers op het KCA depot?* te beantwoorden. Deze analyse gaat op dezelfde manier in zijn werk als de analyse van de afvalbrengpunten in paragraaf 4.2. Ook bij de analyse van het KCA depot worden de problemen die uit de interviews naar voren zijn gekomen gekoppeld aan de vastgestelde criteria. Daarna wordt bekeken of er eventueel bepaalde criteria voor goede werkprocessen (paragraaf 2.4) missen waardoor veel van deze problemen zijn ontstaan. In bijlage 7 en 8 staan alle problemen die zowel de werknemers als het management ervaren tijdens hun werkzaamheden ten aanzien van het KCA depot.

#### 4.3.1 Knelpunten vanuit de werknemers en het management ten aanzien van het KCA depot

De doelen van het primaire proces moeten zowel voor de werknemers als het management duidelijk zijn.

Uit de participatie en de interviews is gebleken dat er geen duidelijke doelen zijn gesteld voor het KCA depot. Werknemers weten niet waar ze naar toe moeten werken en het management heeft als doel (dat overigens niet is vastgelegd) dat het proces zo goed mogelijk moet verlopen. Procedures zijn wél vastgelegd in schema's door het management, maar de werknemers weten niet met welk doel deze schema's zijn opgesteld. Ze verdwijnen dus op de plank en niemand doet er meer iets mee. Doelen zijn dus voor zowel het management als de werknemers niet duidelijk vastgesteld.

Er moet voldoende kennis aanwezig zijn bij alle werknemers over het gebruik van technologische middelen.

Bij de vaste werknemers is er voldoende kennis aanwezig ten aanzien van het gebruik van de technische apparatuur op het KCA depot. Voor werknemers die af en toe moeten invallen is het vaak onduidelijk hoe alles exact werkt en wat er gedaan moet worden. Dit komt doordat er maar weinig vaste werknemers zijn op het KCA depot, hierdoor blijft de kennis alleen aanwezig bij die werknemers. Het is daarom lastig om kennis wijd te verspreiden over alle werknemers die (af en toe) op het KCA depot

werken. Dit probleem leeft zowel bij het management als bij de werknemers. Het volgende stuk uit een interview laat zien dat het management weet dat er te weinig kennis aanwezig is:

*Interviewer: “Hebben alle werknemers dan genoeg kennis in huis om goed te kunnen functioneren op het KCA depot?”*

*Geïnterviewde: “Nee zeker niet. Er is één persoon die bijna alle kennis bezit die nodig is om goed te kunnen functioneren. Dit maakt het lastig om deze persoon te vervangen ten tijde van ziekte of verlof. We weten dat dit probleem bestaat, maar hebben er tot nu toe geen oplossing voor gevonden”.*

Als meer werknemers meer kennis zouden bezitten, dan zal het opvangen van personele problemen door ziekte of verlof, makkelijker gaan. Dit heeft een positief effect op de productiviteit van vooral de invallers op het KCA depot.

De techniek die nodig is om het primaire proces draaiende te houden moet zonder fouten werken.

Uit de interviews is gebleken dat het werken met de computers op het KCA depot “wel gaat”, maar dat deze programma’s erg verouderd zijn. Een voorbeeld is dat er geen eenduidig programma is waarin gewerkt kan worden. Er zijn meerdere programma’s waarin gewerkt moet worden en dit zorgt voor meer uren administratiewerk voor de werknemer. Uiteindelijk gaat dit ten koste van de productiviteit en kunnen bedrijfsprestaties er onder lijden doordat er minder afval in dezelfde tijd, juist gesorteerd kan worden. De werkdruk neemt op deze manier onnodig toe.

Genoeg informatie vanaf de werkvloer als vanuit het management

Uit de interviews is gebleken dat er weinig communicatie is tussen werknemers en het management. Een voorbeeld hiervan uit een interview is het volgende:

*Interviewer: “Is er een voorbeeld van een probleem dat u geconstateerd heeft en waarna u het management niet heeft ingelicht?”*

*Geïnterviewde: “Ja die heb ik. Vorige week kwam iemand van de provincie om alle papieren te controleren. Het bleek dat een aantal dingen niet in orde was. Daarna ben ik zelf met de provincie om tafel gaan zitten om dit op te lossen zonder de verantwoordelijke manager”.*

*Interviewer: “Waarom heeft u het management erbuiten gelaten?”*

*Geïnterviewde: “Omdat ze met de ideeën die ik heb toch nooit iets doen en omdat ze de provincie niet de waarheid durven te zeggen”.*

*Interviewer: “En waarom denkt u dat ze de provincie niet de waarheid durven te zeggen?”*

*Geïnterviewde: “Ik denk omdat ze bang zijn voor sancties of iets dergelijks.”*

Zo'n voorbeeld van eigen initiatief kan voor en bedrijf natuurlijk ontzettende nare gevolgen krijgen. Een werknemer moet bij deze gevallen altijd het management inschakelen. Een duidelijke toewijzing van verantwoordelijkheden ontbreekt. De werknemer weet niet waar hijzelf verantwoordelijk voor is en hij heeft geen idee waar het management verantwoordelijk voor is. Gevolg is demotivatie bij de werknemers om contact te zoeken met de leidinggevenden, geen verbetering van de dienstverlening en lagere productiviteit. Een groter gevolg kan zelfs zijn dat de werknemer zelf vindt dat hij bijvoorbeeld van vergunningen veel verstand heeft en dat hij zonder het management in te lichten zelf actie onderneemt. Dit kan zeer negatieve gevolgen hebben voor de goede naam van Twente Milieu. De provincie is toch de instantie die bepaalt of het KCA depot open mag blijven of niet. De kans is klein, maar onzorgvuldig gedrag bij werknemers, kan op den duur leiden tot grote problemen voor Twente Milieu.

Op het KCA depot is dus niet altijd duidelijk welke afdeling nu waar voor verantwoordelijk is. Als er problemen zijn op een bepaald gebied is niet duidelijk met wie de werknemer contact op moet nemen om dit probleem op te lossen. Hierdoor kan het voorkomen dat problemen niet altijd worden doorgecommuniceerd en opgelost. Dit houdt in dat ook op het KCA depot de dienstverlening aan de klant minder wordt omdat er veel fouten in het proces aanwezig blijven. Op het KCA depot is het belangrijkste probleem bij de werknemers toch vooral demotivatie. Dit komt doordat er één persoon is die de meeste kennis van zaken heeft en daardoor voelt deze zich voor alles verantwoordelijk. De afdelingen communiceren niet altijd terug naar de werkvloer. Hierdoor voelt de werknemer zich ondergewaardeerd en raakt deze gedemotiveerd. De productiviteit en het dienstverleningsproces zullen hieronder lijden om de simpele reden dat problemen niet adequaat worden opgelost door het management.

Volgens interviews met het management is de communicatie tussen werknemers niet optimaal. Als er informatie wordt gegeven aan de werkvloer, wordt dit niet altijd onderling doorgecommuniceerd. Hierdoor ontstaan er onnodig fouten doordat werknemers niet op de hoogte zijn van de nieuwe wijzigingen.

#### Problemen moeten tijdig worden geconstateerd en worden opgelost

Doordat er weinig informatie vanaf de werkvloer komt naar het management vindt het management dat het te lang duurt voordat problemen worden geconstateerd en dus kunnen worden opgelost. Het volgende voorbeeld met een manager van Twente Milieu laat dit zien:

*Interviewer: "Worden alle geconstateerde problemen bij u gemeld?"*

*Geïnterviewde: "Ik weet wel zeker dat dit niet het geval is. Werknemers proberen veel problemen zelf op te lossen en zijn op de één of andere manier geblokkeerd om geconstateerde problemen door te geven. Hierdoor ontstaan er frustraties bij de werknemer omdat de problemen niet adequaat kunnen worden opgelost en bij mij omdat ik niet (tijdig) weet welke problemen er spelen."*

Werknemers daarentegen constateren problemen erg snel, maar geven deze niet door. Een werknemer verwoordt het als volgt: *"problemen die ik zie, geef ik niet of*

*nauwelijks meer door. Ik probeer het zelf wel op te lossen, want als ik het doorgeef doen “ze” er toch niks mee.*” De drempel die het management als probleem ziet wordt hier nog eens bevestigd door de werknemer. Problemen worden niet doorgegeven door een bepaalde drempel tussen werknemers en het management, waardoor er aan beide kanten frustraties ontstaan.

#### Taak moet afwisselend zijn

Werknemers van het KCA depot vinden het takenpakket erg afwisselend. In een interview werd hier het volgende over gezegd: *“Het werk hier is erg afwisselend. Veel verschillende klanten, verschillende soorten afval, administratief werk en werkzaamheden in de opslagruimte. Ik ben dus zeer tevreden met de afwisseling in mijn werk.”* Deze werknemer heeft duidelijk een goed gevoel over zijn taken op het KCA depot, hierdoor zal zijn motivatie hoog liggen net als zijn productiviteit.

#### Takenpakket moet voldoende breed zijn

Het takenpakket wordt ook als breed ervaren door de werknemers. De uitspraak van de vorige werknemers werd ook vaak gedaan als het ging om de breedte van het takenpakket. Door de verscheidenheid aan taken op het depot, wordt het takenpakket als breed ervaren. Werknemers raken hierdoor niet snel gedemotiveerd en zullen hun werk meestal met plezier uitvoeren.

#### Werknemers moeten zich verantwoordelijk voelen voor de werkzaamheden

Verantwoordelijkheid staat op het KCA depot hoog in het vaandel bij de werknemers. Sommige werknemers voelen zich zelfs té verantwoordelijk. Een werknemer heeft er zelfs over gedacht om het hele KCA depot over te nemen zodat hij zelf eigenaar werd van het depot. Een te groot verantwoordelijkheidsgevoel kan echter ook nadelig werken. Dit is het geval wanneer werknemers alle beslissingen (zelfs hele belangrijke over bijvoorbeeld vergunningen) zelf gaan nemen. Hierdoor wordt het management enigszins buitenspel gezet. Dit is een kwalijke zaak, omdat de werknemer zichzelf hierin tamelijk overschat. Dit omdat er veel partijen moeten beslissen over het KCA depot. Van het management tot de gemeenteraad. Het is daarom zeer onverstandig dat werknemers dit soort beslissingen zelf nemen. Het management ervaart dit probleem ook en is zich ervan bewust dat er een duidelijke toewijzing van verantwoordelijkheden moet komen.

#### Er moet taakvrijheid binnen een taak bestaan

Zowel het management als de werknemers zien de taakvrijheid op het KCA depot als een groot pluspunt voor de motivatie van de werknemers en dus de productiviteit. De werknemers hebben een vaste set handelingen (bijlage 9) die verricht moet worden, maar wanneer deze handelingen in de werkweek moeten worden uitgevoerd, staat niet vast. Hierdoor wordt er veel overgelaten aan het eigen initiatief van de werknemer. Dit wordt door de werknemers als zeer prettig ervaren: *Werknemer: “Ik heb veel vrijheid op het depot, het lijkt soms net of ik mijn eigen baas ben.”* Er moet echter wel een kanttekening worden gezet bij deze mate van taakvrijheid. Meer controle door het management is wel gewenst, zodat werknemers niet te veel op eigen houtje gaan beslissen. Door te weinig controle zou het kunnen dat er een soort van anarchie

ontstaat waarbij de werknemers maar doen waar ze zin in hebben, dit heeft vanzelfsprekend een negatief effect op de productiviteit en het bedrijfsresultaat. Vooral doordat controle vanuit het management ontbreekt en er geen sancties staan op een te lage productiviteit.

#### Feedback vanuit het management

Net als bij de ABP's wordt het gebrek aan feedback vanuit het management gezien als een groot probleem. Ook vanuit het management wordt toegegeven dat de feedback niet altijd verloopt zoals het zou moeten. Dit blijkt uit het volgende interviewvoorbeeld met een manager:

*Interviewer: "Vindt u dat u vanuit het management voldoende terugkoppeling geeft naar de werkvloer toe?"*

*Geïnterviewde: "Om eerlijk te zijn niet. Ik weet dat er te weinig terugkoppeling is, maar doordat er zo weinig informatie vanaf de werkvloer naar het management komt, krijgen wij (het management) het gevoel dat feedback niet gewenst is door de werknemers."*

Dit is een voorbeeld van de situatie waarin het KCA depot zich nu bevindt. Doordat er te weinig gecommuniceerd wordt tussen het management en de werkvloer, is niet duidelijk wat de behoeftes van beide partijen zijn. Dit zorgt voor onvrede bij de werknemers en frustraties bij het management. Het ontbreken van feedback is dus een groot probleem.

#### **4.3.2 Deelconclusie**

Er kan nu worden geconcludeerd dat aan een flink aantal criteria die nodig zijn voor een goed werkend en kwalitatief hoogstaand werkproces niet wordt voldaan. Tabel vijf laat zien dat aan alle criteria voor goede werkprocessen niet of gedeeltelijk wordt voldaan. Dit heeft als gevolg dat problemen niet kunnen worden geconstateerd, werknemers gedemotiveerd raken en waardoor het werkproces niet verbeterd kan worden of misschien zelfs minder goed verloopt. Dit heeft weer gevolgen voor de dienst die minder snel geleverd kan worden en met meer fouten. Uiteindelijk zal dit gevolgen krijgen voor de bedrijfsprestaties. Minder goede dienstverlening betekent minder omzet en dus mindere bedrijfsprestaties. Tabel zes laat zien dat aan de criteria voor goede motiverende takenpakketten net als op de afvalbrengpunten in grote lijnen wel wordt voldaan. Werknemers zijn zeer tevreden over de taak zelf en over het totale takenpakket dat ze moeten uitvoeren. Het enige criterium waaraan niet wordt voldaan is het criterium waar in staat dat er voldoende feedback moet komen ten aanzien van de taak vanuit het management. Dit is echter een zeer belangrijk criterium. Doordat vrijwel alle werknemers vinden dat ze niet genoeg erkenning krijgen, daalt de motivatie ondanks dat aan alle andere criteria wel wordt voldaan. Het ontbreken van feedback weegt zelfs zo zwaar mee dat het effect van alle andere criteria bijna teniet wordt gedaan. Er bestaat dus duidelijk een kloof tussen het management en de werknemers. Mocht deze kloof te dicht zijn, dan is het werkproces klaar om continu te worden verbeterd. In hoofdstuk vijf zullen de aanbevelingen worden besproken die hiervoor moeten zorgen.

**Tabel 5 In welke mate voldoet het KCA depot aan de criteria voor goede werkprocessen**

| <b>Criterium</b>                                                                | <b>Voldoen de ABP's aan het criterium</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Primaire proces moet duidelijke doelen bevatten.                                | -                                         |
| Er moet voldoende kennis bij de werknemers aanwezig zijn.                       | +/-                                       |
| Techniek moet probleemloos werken.                                              | -                                         |
| Goede informatievoorziening zowel vanaf de werkvloer als vanuit het management. | --                                        |
| Problemen moeten tijdig worden geconstateerd en worden opgelost                 | --                                        |

+ voldoet aan criterium +/- voldoet bijna helemaal aan criterium – voldoet niet aan criterium -/- voldoet totaal niet aan criterium

**Tabel 6 In welke mate voldoet het KCA depot aan de criteria voor een goed takenpakket**

| <b>Criterium</b>                                                     | <b>Voldoet het KCA depot aan het criterium?</b> |
|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Taak moet afwisselend zijn.                                          | +                                               |
| Takenpakket moet voldoende breed zijn.                               | +                                               |
| Werknemers moeten zich verantwoordelijk voelen.                      | +/-                                             |
| Er moet taakvrijheid binnen een taak bestaan.                        | +                                               |
| Er moet feedback komen ten aanzien van de taak vanuit het management | -/-                                             |
| Werknemers moeten tevreden zijn over het takenpakket.                | +                                               |

+ voldoet aan criterium +/- voldoet bijna helemaal aan criterium – voldoet niet aan criterium -/- voldoet totaal niet aan criterium

## 5. Conclusies en aanbevelingen

### 5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de conclusies, aanbevelingen en uiteindelijk de reflectie behandeld. In paragraaf 5.2 worden conclusies getrokken die uit dit onderzoek naar voren zijn gekomen. Paragraaf 5.3 bevat alle aanbevelingen die ervoor moeten zorgen dat de geconstateerde problemen worden opgelost of in de toekomst worden voorkomen. In paragraaf 5.4 worden aanbevelingen gedaan voor verder onderzoek. Paragraaf 5.5 bevat een reflectie over dit onderzoek.

### 5.2 Algemene conclusie

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de centrale vraag van dit onderzoek. Deze vraag luidt: *Hoe kan Twente Milieu de werkprocessen en de dienstverlening van het Klein Chemisch Afval depot en de afvalbrengpunten verbeteren?* In dit onderzoek is duidelijk geworden dat een werkproces niet enkel en alleen bestaat uit een primair proces. Er zijn ook instandhoudingsprocessen en besturingsprocessen nodig om het primaire proces goed draaiende te houden. Samen vormen deze processen het werkproces. Deze processen moeten goed op elkaar afgestemd zijn om te zorgen voor een continue verbetering van het werkproces en van de dienstverlening op zowel de afvalbrengpunten als op het KCA depot. Volgens de werknemers en het management is een gebrek aan communicatie het grootste knelpunt in het werkproces. Dit is inderdaad gebleken. Dit betekent dat het grootste probleem zich bevindt in de instandhoudingsprocessen. Het primaire proces krijgt te weinig informatie en middelen van de diverse afdelingen binnen Twente Milieu. Het is echter zo dat dit communicatieprobleem een oorzaak kent. Deze oorzaak is gevonden in het niet goed inrichten van de werkprocessen van zowel de ABP's als het KCA depot. Uit onderzoek is gebleken dat er niet wordt voldaan aan de criteria die uit het model van Boer en Krabbendam (1993) naar voren komen. Tabellen drie tot en met zes laten dit zien. Hierdoor blijven problemen onopgelost, raken werknemers geblokkeerd om problemen door te geven, neemt het aantal fouten in het primaire proces toe, neemt de kwaliteit van de dienstverlening af en zal dit uiteindelijk een negatief effect hebben op de bedrijfsprestaties in termen van hoeveelheden ingezameld afval. Doordat de instandhoudingsprocessen niet juist werken, worden de besturingsprocessen te weinig in werking gesteld. Dit betekent dat niet voldoende wordt gedaan om hogere doelen na te streven. Het doel van het management is om uiteindelijk de dienstverlening aan de klant en de werkprocessen te verbeteren. Dit kan alleen als men stap voor stap de werkprocessen gaat inrichten aan de hand van de criteria van Boer en Krabbendam (1993). Dit moet Twente Milieu doen aan de hand van de aanbevelingen die in paragraaf 5.3 worden besproken. Een andere conclusie die kan worden getrokken is dat er een enorme kloof bestaat tussen het management en de werknemers. Voordat alle criteria kunnen worden toegepast, zullen het management en de werknemers eerst dichter bij elkaar moeten komen. Dus voordat de dienstverlening en de werkprocessen kunnen worden verbeterd, zal de kloof tussen het management en de werknemers eerst gedicht moeten worden.

Het antwoord op de hoofdvraag kan als volgt worden samengevat: Twente Milieu moet zich eerst bewust worden van de problemen die er spelen binnen de organisatie. Dit onderzoek biedt daarin een uitstekend hulpmiddel. Hierna moet een laagdrempelig

klimaat worden ontwikkeld waarin continue verbetering hoog in het vaandel staat en waarin de afstand tussen management en werknemers wordt verkleind. Alles moet staan in het teken van een duidelijk structuur voor het oplossen van problemen in het primaire proces. Het belang van instandhoudingsprocessen en besturingsprocessen moet onder ogen worden gezien en deze moeten actief in stand worden gehouden. De aanbevelingen in paragraaf 5.3 laten zien hoe Twente Milieu dit moet aanpakken. Door het overnemen van de aanbevelingen in paragraaf 5.3 moet een klimaat van continue verbetering tot stand komen.

### 5.3 Aanbevelingen afvalbrengpunten en KCA depot

Deze paragraaf met aanbevelingen heeft als doel om een antwoord te geven op de volgende deelvragen: deelvraag 4a. *Hoe kunnen de belangrijkste knelpunten op de afvalbrengpunten worden weggenomen?* en deelvraag 4b. *Hoe kunnen de belangrijkste knelpunten van het KCA depot worden weggenomen?* Door het overnemen van deze aanbevelingen wordt het mogelijk om de knelpunten die in dit onderzoek naar voren zijn gekomen weg te nemen en Twente Milieu zorgt er op deze manier voor dat deze problemen in de toekomst in mindere mate zullen voorkomen. Dit heeft als doel om de kwaliteit van de dienstverlening te waarborgen, te verbeteren en de bedrijfsprestaties op peil te houden.

De volgende punten verdienen aanbeveling met als doel om de geconstateerde problemen op te lossen. Deze aanbevelingen staan op volgorde van implementatie. Het is van belang dat deze volgorde wordt aangehouden om zo langzaam een klimaat te ontwikkelen waarin het continu verbeteren van het werkproces en de dienstverlening wordt gestimuleerd. Dit heeft als doel om zo de bedrijfsprestaties in de toekomst te kunnen verbeteren. Doordat dit een vrij grote verandering binnen de organisatie betreft is het van belang om stap voor stap de aanbevelingen te implementeren en te evalueren, alvorens een volgende aanbeveling te implementeren.

#### Aanbeveling 1

*Stel duidelijke doelen van de werkprocessen van de afvalbrengpunten en het KCA depot op en maak deze duidelijk kenbaar bij de werknemers.* Door het opstellen van duidelijke doelen door het management, wordt de motivatie van werknemers verhoogd. Het is belangrijk om eerst te beginnen met een realistisch doel dat binnen een korte tijd gehaald kan worden. Het is aan te bevelen om het SMART model ([www.ondernemingsplan-maken.nl](http://www.ondernemingsplan-maken.nl)) te gebruiken. SMART staat voor Specifieke, Meetbare, Attractieve, Realistische en Tijdgebonden doelen. Hierbij kan men denken aan het reduceren van het aantal fouten op de ABP's en het KCA depot. Een fout is hier: elke keer wanneer het dienstverleningsproces wordt onderbroken. Hetzij door het helpen van klanten met defecte paslezers, hetzij problemen met het uitdraaien van bonnen. Kortom: alles waarbij de werknemer af moet wijken van zijn primaire taken. Om dit alles in goede banen te leiden, is het van belang dat het aantal fouten wordt bijgehouden. Het inhuren van een uitzendkracht of het bijhouden van een foutenformulier is hiervoor de oplossing. Het management heeft op deze manier een instrument in handen om de ABP's en het KCA depot te beoordelen en bij te sturen. Tevens weten werknemers nu met welk doel ze hun taken uitvoeren en wat hun rol in het bedrijfsproces is. Het is hierin belangrijk dat het management de prestaties van het ABP en het KCA depot gaat meten. Het wordt aanbevolen om het aantal kilo's afval

per maand bij te houden en bekend te maken aan de werknemers en voor de ABP's om de tijd dat het dienstverleningsproces in beslag neemt bij te houden. Dus van het moment dat de klant op het ABP komt tot het moment dat deze het ABP weer verlaat. Als prestaties niet worden gemeten, kunnen doelen onmogelijk worden nagestreefd.

### Aanbeveling 2

Als de doelen voor zowel het management als de werknemers duidelijk zijn vastgelegd, dan is het zorg dat er een klimaat wordt gecreëerd waarin informatie vrij door de organisatie kan stromen. *Het is dus van belang om te zorgen voor een goede informatievoorziening.* Zowel vanaf de werkvloer naar het management als vanaf het management naar de werkvloer. Het is hierbij erg belangrijk om een feedbackloop in te stellen. Een feedbackloop moet vragen bevatten over het werkproces. Vragen die gesteld kunnen worden zijn: Hoe zou het werkproces moeten verlopen? Hoe verliep het daadwerkelijk? Hoe komt het dat het anders liep? Wat kunnen we hiervan leren zodat het in de toekomst beter loopt? (Daft, 2003:601,602) Door op vaste momenten in een jaar deze vragen aan een aantal werknemers te stellen moet duidelijk worden wat er veranderd moet worden aan het werkproces. Hierdoor ontstaat er een proces van een continu lerende en zichzelf verbeterende organisatie. Het is van cruciaal belang dat er meer communicatiekanalen worden gebruikt door zowel het management als de werknemers dan nu het geval is. Door middel van verschillende communicatiekanalen moet in de organisatie naar boven (van werknemers tot management), naar beneden (van management tot werknemers) en horizontaal (tussen afdelingen) informatie vrij rond kunnen worden gestuurd. Algemene en routinematige mededelingen kunnen aan de hand van nieuwsbrieven, jaarlijkse enquêtes en emails worden doorgegeven. Gecomplceerde mededelingen moeten door middel van informatierijke kanalen zoals face-to-face gesprekken of via de telefoon worden doorgegeven. Zonder structurele formele en informele communicatie kan een organisatie als geheel niet functioneren (Daft, 2003:603). Het wordt aanbevolen om zowel routinematige mededelingen door te sturen als gebruik te maken van informatierijke kanalen. Hierbij moet één keer per week aan het begin van de werkweek worden doorgegeven wat de doelstellingen, veranderingen, mededelingen, nieuwsfeiten etcetera zijn voor de komende week. Dit moet gebeuren door middel van een nieuwsbrief. Voor het ontdekken van problemen en nieuwe knelpunten op de ABP's en het KCA depot, is het van belang om veel face-to-face gesprekken te houden met de werknemers door het management. Goed luisteren is hier erg van belang. Werknemers voelen zich hierdoor meer gewaardeerd en begrepen. De kloof tussen het management en de werknemers wordt hierdoor kleiner.

### Aanbeveling 3

Als het duidelijk is waarvoor iedereen werkt (doelen) en alle informatiestromen zijn beschikbaar om te worden gebruikt, is het van belang om *duidelijke verantwoordelijkheden toe te wijzen aan mensen en afdelingen.* Dit neemt onzekerheden weg bij zowel de werknemers als het management. Werknemers weten wie voor welk probleem verantwoordelijk is en het management weet nu dus ook welke personen en afdelingen verantwoordelijk zijn voor problemen in de werkprocessen. Als bekend is wie voor welk geconstateerd probleem verantwoordelijk is, kan de werknemer kiezen voor de beschikbare informatiekanalen. De informatie wordt zo doorgegeven aan de desbetreffende persoon van de

verantwoordelijke afdeling. Deze geeft dan weer feedback door gebruik te maken van de feedbackloop naar de werknemer die het probleem meldde. Zo worden drempels weggenomen en neemt de motivatie voor het melden van problemen door werknemers toe. Twente Milieu moet per afdeling vastleggen waar deze verantwoordelijk voor is. Voor de hand ligt dat problemen in de werksfeer moeten worden doorgecommuniceerd naar de afdeling uitvoering. Problemen over scholing en te weinig kennis moeten kenbaar worden gemaakt bij de uitvoering en bij P&O. Problemen met de technische apparatuur op zowel de ABP's als het KCA depot vallen onder de verantwoordelijkheid van de afdeling S&O. Onduidelijkheden en problemen ten aanzien van facturen, tarieven en allerlei financiële zaken, moeten worden doorgegeven aan FEZ. Al deze afdelingen dragen zelf zorg voor het in werking stellen van de feedbackloop (aanbeveling twee). De afdeling uitvoering moet controleren of werknemers daadwerkelijk feedback hebben ontvangen van de verantwoordelijke afdelingen. Zo niet, dan zal uitvoering contact opnemen met de desbetreffende afdeling om zo alsnog de feedbackloop in werking te stellen. Deze verantwoordelijkheden moeten worden vastgelegd en aan iedereen in de organisatie kenbaar worden gemaakt.

#### Aanbeveling 4

*Zorg voor voldoende kennis bij de werknemers ten aanzien van het gebruik van computerprogramma's door middel van scholing.* Als de informatiestromen ongeveer drie maanden optimaal worden gebruikt, moet het management alle problemen die er leven bij de werknemers op papier zetten. Daaruit moet gefilterd worden welke kennis ontbreekt bij de werknemers. Mochten er vermoedens zijn bij het management dat werknemers problemen op het gebied van te weinig kennis toch niet doorgeven, dan zal het management moeten kiezen voor een face-to-face gesprek met de werknemer. Mocht zelfs dit niets opleveren, dan zal er bijvoorbeeld een student of een uitzendkracht ingehuurd kunnen worden die een maand meeloopt op de ABP's of het KCA depot. Deze kan er door middel van observatie achterkomen welke kennis bij welke werknemers ontbreekt. Deze werknemer zal dan een cursus moeten volgen om zijn kennisniveau weer op pijl te brengen. Doordat het kennisniveau toeneemt, is het makkelijker om het werkproces en de dienstverlening te verbeteren. Werknemers raken gemotiveerder, voelen meer waardering en produceren meer in dezelfde tijd. Uiteindelijk kan dit een gunstig effect hebben op de bedrijfsprestatie.

#### Aanbeveling 5

*Stimuleer "management by wandering around".* Als de managers uit hun kantoor willen komen door bezoek te brengen aan de afvalbrengpunten en het KCA depot, begrijpen managers beter wat er leeft onder de werknemers en kunnen eventuele problemen die er leven op de werkvloer met eigen ogen worden aanschouwd. Werknemers krijgen hierdoor een sterker gevoel van waardering. Werknemers voelen dat het management hen meer waardeert en openstaat voor suggesties vanaf de werkvloer. De kloof tussen het management en werknemers wordt hierdoor gedicht.

#### Aanbeveling 6

*Evalueer jaarlijks de takenpakketten van alle werknemers.* Het is van belang om het goede gevoel dat werknemers op dit moment hebben over de uit te voeren taken vast

te houden of zelfs te verbeteren. Het management van de afdeling uitvoering zal samen met de afdeling P&O één keer per jaar met alle werknemers van de ABP's en het KCA depot om tafel moeten gaan zitten om te bepalen of de werknemer nog steeds tevreden is met zijn takenpakket. Mocht dit niet meer zo zijn, dan zal er actie ondernomen moeten worden. In samenspraak met P&O zal uitvoering moeten zorgen voor bijscholing of overplaatsing binnen Twente Milieu. Want gemotiveerde werknemers zijn de basis van het succes van het streven naar een continu verbeterend proces.

Door het overnemen van deze aanbevelingen wordt er een klimaat gecreëerd waarin drempels tussen management en werknemers verdwijnen, waarin kennis op een hoger niveau wordt gebracht, waarin het werkproces continu kan worden verbeterd en waarin veel aandacht is voor het motiveren van werknemers. Uiteindelijk zal dit klimaat leiden tot een flexibelere organisatie (doordat meer werknemers voldoende kennis hebben om alle taken uit te voeren), een beter dienstverlening, minder frustraties bij werknemers en management en hogere bedrijfsprestaties.

#### **5.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek**

De volgende punten worden aanbevolen voor vervolgonderzoek. Doordat dit onderzoek vooral gericht is op de interne bedrijfsvoering is onderzoek nodig naar de externe omgeving van de afvalbrengpunten en het KCA depot.

- Onderzoek naar welke vormen van scholing nodig zijn om de werkprocessen beter te laten functioneren. Een gebrek aan scholing op het gebied van computerprogramma's is na het communicatieprobleem het grootste probleem
- Klanttevredenheidsonderzoek voor de afvalbrengpunten. Dit onderzoek moet antwoord geven op de vraag welke knelpunten klanten (vooral burgers) hebben ten aanzien van de afvalbrengpunten. Dit is ook van belang voor het invoeren van het ISO 9001 systeem waar Twente Milieu mee bezig is. Om dit systeem te kunnen implementeren moet er eerst een goed beeld komen van de externe omgeving waar de klant dus deel van uitmaakt. Dit behoeft nader onderzoek
- Onderzoek naar prestatiemeting. Het is van belang om te onderzoeken hoe prestaties van het ABP en het KCA depot het best kunnen worden gemeten.

## 5.5 Reflectieverslag

Aan het begin van mijn onderzoek, was mij niet geheel duidelijk wat Twente Milieu nu exact van mij verwachtte. Ik wist dat ik een analyse moest maken van de knelpunten op de ABP's en op het KCA depot. Het was mij echter niet duidelijk met welk doel dit onderzoek moest worden uitgevoerd. In de toekomst moet ik proberen om hier sneller achter te komen. Dit is van belang zodat er direct vanaf het begin al een duidelijke lijn zit in het onderzoek. Nu had ik moeite om de lijn te vinden. Het zoeken naar theorie en het filteren van bruikbare theorieën zal ik in de toekomst eerder in mijn onderzoek moeten doen. In dit onderzoek heb ik te lang gewacht met het vinden van theorie en heb ik te breed gezocht. Daarom zal ik de volgende keer eerst duidelijk afbakenen welke richting ik op moet met mijn onderzoek alvorens ik begin met het zoeken naar bruikbare theorieën. Tevens moet ik een volgende keer minder afwachtend zijn wat betreft het houden van interviews. Ik heb voor mijn gevoel te lang gewacht om hiermee te beginnen, terwijl dit toch het belangrijkste onderdeel van mijn onderzoek was. Uiteindelijk denk ik dat mijn onderzoek geslaagd is en denk ik dat ik bruikbare resultaten heb behaald voor Twente Milieu.

## **Bijlage 1. Literatuur en bronnenlijst**

### **Literatuurlijst**

Geurts, P. (1999) *Van probleem naar onderzoek*, Bussum: Coutinho

Reid, D.R. & Sanders, N.R. (2005) *operations management an integrated approach*, New York: Wiley

Dijkstra, W. & Smit, J. (1999), *Onderzoek met vragenlijsten*, Amsterdam: VU uitgeverij

Laudon, K.C. & Laudon, J.P. (2004) *Information Systems managing the digital firm*, New Jersey: Prentice Hall

Beschrijving van de afvalinzamelmarkt / Informatiecentrum Preventie en Hergebruik, Utrecht (1999)

Reader Management & Organisatie (2004-2005) , processen in Organisaties, 123-147

Boer, H., J.J. Krabbendam, Inleiding organisatiekunde, Faculteit der Bedrijfskunde, Universiteit Twente, 1993.

Verschuren, P.J.M. (186), De probleemstelling voor een onderzoek, Utrecht: Het Spectrum, 11-39

Daft, R.L. (2003) *Management 6<sup>e</sup> editie*, Mason, Ohio: Thomson South-Western.

### **Bronnenlijst**

Missie en doelstellingen te vinden in het Jaarverslag Twente Milieu (2006)

Bedrijfsachtergrond te vinden op [www.twentemilieu.nl](http://www.twentemilieu.nl)

Achtergronden wetgeving ten aanzien van afvalinzameling te vinden op [www.vrom.nl](http://www.vrom.nl)

ISO 9001 model <http://www.adburdias.nl/iso9001.htm>

Alles over de ISO normen [www.iso-advies.nl](http://www.iso-advies.nl)

Rapportage nulmeting ISO 9001 Twente Milieu NV

<http://www.ondernemingsplan-maken.nl/samenvatting.html>

### **Boeken op internet**

J. Heijnsdijk (2005), Vitale organisaties: integratie van organisatie- en informatiekunde, Wolters-Noordhoff, Bron:

[http://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=FLXVXqSsqNEC&oi=fnd&pg=PA15&dq=Interne+organisatie+theorie&ots=EV7i\\_ey54V&sig=hiDImJO2TSSnJFU072acvgeZLfi#PPA28,M1](http://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=FLXVXqSsqNEC&oi=fnd&pg=PA15&dq=Interne+organisatie+theorie&ots=EV7i_ey54V&sig=hiDImJO2TSSnJFU072acvgeZLfi#PPA28,M1)

M. Broekhuis, J. Gieskes (2001), Kwaliteitsmanagement in beweging, Kluwer, Bron:

<http://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=M1FOQP7sLIC&oi=fnd&pg=PA11&dq=Kwaliteitsmanagement&ots=F->

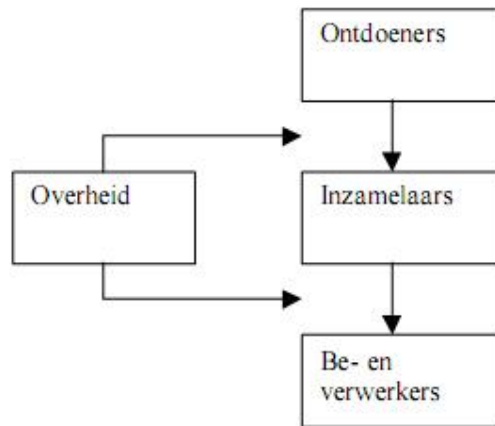
[fZnFU3uH&sig=Br22rFd3FfrJRofMjJDudxysQOY#PPA17,M1](http://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=M1FOQP7sLIC&oi=fnd&pg=PA11&dq=Kwaliteitsmanagement&ots=F-fZnFU3uH&sig=Br22rFd3FfrJRofMjJDudxysQOY#PPA17,M1) =

F, Drucker (2008), Management: Tasks, Responsibilities, Practices, Transaction Publishers, Bron:

<http://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=j0IHuUc85l0C&oi=fnd&pg=PR9&dq=Tasks,+responsibilities&ots=JDTjX8Jdxx&sig=limdNu GRn6VZORUdOWhQjRybPs#PPR10,M1>

## Bijlage 2. Structuur van de afvalmarkt

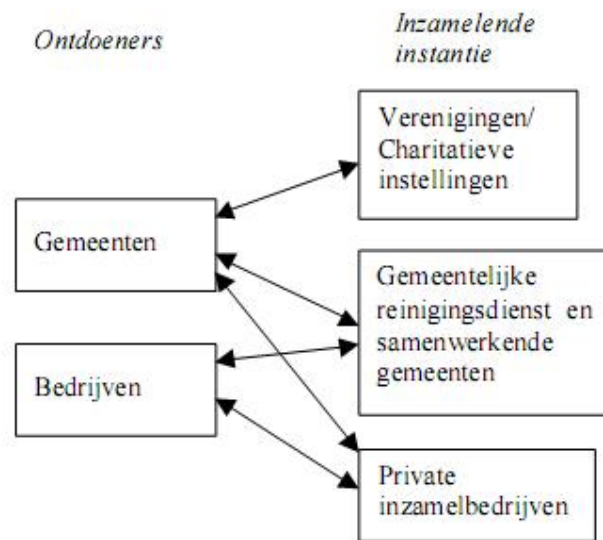
Figuur 4 structuur van de afvalmarkt



Bron; Beschrijving van de afvalinzamelmarkt / Informatiecentrum Preventie en Hergebruik, Utrecht (1999) pag. 5

### Bijlage 3. Overzicht inzamelmarkt

Figuur 5 overzicht van de inzamelmarkt



Bron; Beschrijving van de afvalinzamelmarkt / Informatiecentrum Preventie en Hergebruik, Utrecht (1999) pag. 6

## **Bijlage 4. Interviewprotocol**

### **Plan van aanpak ten aanzien van interviews.**

Dit is een globaal plan van aanpak om een beter beeld te krijgen van de problemen die er spelen bij de werknemers en bij het management van Twente Milieu.

Dit zijn de volgende activiteiten die ik denk te moeten uitvoeren om te komen tot een duidelijk beeld van de problemen ten aanzien van de afvalbrengpunten en het KCA depot vanuit het oogpunt van de werknemers en van het management.

### **Wie interviewen en wanneer?**

Dit is een planning van de personen die ik graag zou willen interviewen met de data erbij wanneer dit zou moeten plaatsvinden (in overleg met dhr. E. Meijer).

### **Interviewprotocol opstellen**

Voordat interviews afgenomen worden, moet eerst een protocol worden opgesteld voor de interviews. Hierin moet komen te staan wat ik van wie precies wil weten en welke vragen ik wil gaan stellen.

### **Interviews afnemen**

Daadwerkelijke interviews

### **Problemen in kaart brengen**

Het analyseren van de interviews om zo alle problemen in kaart te brengen

### **Prioriteiten stellen in samenwerking met Edwin Meijer**

Problemen bespreken met Edwin Meijer om zodoende de belangrijkste problemen eruit te halen.

### **Belangrijkste problemen in kaart brengen**

Na het stellen van de prioriteiten is het van belang om de belangrijkste problemen verder uit te werken.

### **Literatuur zoeken voor de problemen**

Na het in kaart brengen van de belangrijkste problemen, is het van belang om de juiste literatuur te zoeken voor het oplossen van deze problemen.

Voor het constateren en vastleggen van de knelpunten/ problemen in de werkprocessen is het van belang om werknemers van de volgende afdelingen binnen Twente Milieu te interviewen.

### Werknemers

- Werknemers ABP (west)
- Werknemers KCA depot
- Ex UT-er (uitzendkracht)

**Tabel 7 Interviewplanning werknemers**

| <b>Te interviewen</b>        | <b>Onderwerp</b>                       | <b>Datum (o.v.b)</b> |
|------------------------------|----------------------------------------|----------------------|
|                              |                                        |                      |
| Werknemers ABP (west)        | Knelpunten vanuit werknemers opsporen  | 11 april             |
| Werknemers KCA depot         | Knelpunten vanuit werknemers opsporen  | 11 april             |
| Uitzendkracht ABP (ex UT-er) | Knelpunten in computersysteem opsporen | 11 april             |

Om een beter beeld te krijgen van de problemen die worden ervaren vanuit het middenkader/ management van Twente Milieu is het van belang om de volgende personen te interviewen.

### Management/ middenkader

| <b>Te interviewen</b> | <b>Onderwerp</b>                                                        | <b>Datum</b> |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------|
|                       |                                                                         |              |
| Leidinggevende        | Knelpunten opsporen vanuit de direct leidinggevende                     | 8 april      |
| Manager uitvoering    | Knelpunten opsporen ten aanzien van de uitvoering vanuit het management | 8 april      |
| Front office          | Knelpunten opsporen tav relatie met de ABP's en KCA depot               | 8 april      |
| Controller            | Knelpunten in relatie met ABP's en KCA depot                            | 11 april     |

## **Interviewprotocol aan de hand van hoofd en deelvragen**

Type interview: semi-gestructureerd

Tijdsduur: ± 30 minuten

In het kader van mijn bacheloropdracht ter afsluiting van mijn bachelor Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente, doe ik onderzoek naar knelpunten ten aanzien van de afvalbrengpunten en het KCA depot in Enschede. Dit interview heeft als doel om meer informatie te verzamelen over mogelijke knelpunten op de afvalbrengpunten en het KCA depot. Het is daarom van belang dat ik informatie krijg van zowel de werknemers op de afvalbrengpunten als vanuit het management door middel van interviews. Tijdens dit interview zou ik graag van opnameapparatuur gebruik willen maken. Dit om het interview niet te lang te laten duren en om de antwoorden die u mij geeft beter te kunnen verwerken. De informatie die u mij geeft zal vertrouwelijk worden behandeld. Dit houdt in dat in de uitwerking van dit interview niet te achterhalen zal zijn wie er heeft deelgenomen aan het interview. Nadat ik het interview heb uitgewerkt, zal ik u een exemplaar sturen, zodat u zelf kunt zien welke informatie ik uit dit interview heb gebruikt. Eventuele op of aanmerkingen nadien zie ik graag tegemoet. Dit interview zal bestaan uit open vragen. Als u geen vragen meer heeft zou ik graag willen beginnen.

### **Algemene vragen**

- Wat is uw leeftijd?
- Wat is uw functie?
- Hoe lang werkt u al bij Twente Milieu?

### **Taken**

#### *Hoofdvragen*

- Hoe ziet het werkproces eruit volgens u? Dus van het moment dat de klant aankomt, totdat deze weer weggaat.
- Kunt u mij uw taken beschrijven?
- Zijn deze taken ergens vastgelegd?
  - o Zou u deze graag vastgelegd zien?

#### *Sturende vragen*

- Bent u tevreden met dit takenpakket?
  - o Zo nee, waarom niet?
- Zijn uw taken duidelijk omschreven? Dus is het aan u duidelijk welke taken u moet uitvoeren?
  - o Zo nee, wat is er niet precies duidelijk?
- Is er sprake van taakrotatie? Met andere woorden: voert u elke dag dezelfde werkzaamheden uit, of wisselt dit per dag?

### **Verantwoordelijkheden**

#### *Hoofdvragen*

- Welke verantwoordelijkheden heeft u?
- Zou u meer verantwoordelijkheden willen?

#### *Sturende vragen*

- Is het voor u duidelijk wie verantwoordelijk is voor het goed verlopen van de afvalinzameling op de afvalbrengpunten?
- Voelt u zichzelf verantwoordelijk?
- Wijst u uw collega's wel eens op hun functioneren?

### **Problemen werkprocessen (een werkproces behelst alle activiteiten die een medewerker moet verrichten om het afval van de klant in te zamelen)**

#### *Hoofdvragen*

- Welke problemen ervaart u in uw dagelijkse werkzaamheden?

#### *Sturende vragen*

- Zijn er vaak problemen op het afvalbrengpunt?
  - o Zo ja, waar bevinden zich deze problemen?
- Constaceert u vaak problemen in het werkproces? Dus hoe alles verloopt op het afvalbrengpunt?
  - o Zo ja, welke problemen heeft u onlangs geconstateerd?
- Heeft u deze problemen zelf proberen op te lossen?
  - o Zo ja, wat was uw oplossing?
  - o Zo nee, heeft u deze problemen aan uw leidinggevende doorgegeven?

### **Relatie werknemers en management/ middenkader**

#### *Hoofdvragen*

- Wie is uw direct leidinggevende?
- Beschrijft u uw werkrelatie eens met uw leidinggevende?
- Wat vindt u van deze relatie?

#### *Sturende vragen*

- o Heeft deze leidinggevende uw eventuele probleem opgelost?
- o Wat vindt u van de afstand tot deze leidinggevende?
- o Is deze makkelijk te bereiken?
- o Vindt u dat u met al uw problemen bij hem kunt komen?
- o Krijgt u, volgens uzelf, genoeg informatie over eventuele verbeteringen van de geconstateerde problemen vanuit Twente Milieu?

- Heeft u enige mate van inspraak in het werkproces? Dus kunt u met eventuele verbeteringen in het werkproces terecht bij het management?

*Sturende vragen*

- Bent u tevreden over de mate van inspraak die u als werknemer heeft?

**Techniek op het afvalbrengpunt**

*Hoofdvragen*

- Wat vindt u van de technische apparatuur op het afvalbrengpunt? (weegapparatuur, computerprogramma's, computers etc.)
- Ondervindt u vaak problemen met de technische apparatuur tijdens uw werkzaamheden?
  - o . Zo ja, welke zijn dat recentelijk geweest?
- Wat zijn voor u de grootste knelpunten in de technische processen?
- Als u problemen ondervindt met technische processen, zoals computerproblemen? Welke stappen onderneemt u dan?

*Sturende vragen*

- o Neemt u bijvoorbeeld contact op met de afdeling I&A?
  - o Is deze hulp afdoende of bestaan er dan nog veel onduidelijkheden?
- Wat vindt u van de communicatie met de afdeling I&A?

*Sturende vragen*

- Bent u tevreden over de computerprogramma's?
  - o Zo nee, waarom niet?
- Is de werking van de computerprogramma's duidelijk voor u?
  - o Zo nee, waarom niet?

**Contact met klanten**

*Hoofdvragen*

- Beschrijft u uw relatie eens met klanten tijdens uw werkzaamheden?
- Zijn er volgens u problemen voor klanten die hun afval willen komen brengen?

*Sturende vragen*

- Heeft u veel contact met klanten?
- Zou u meer contact willen met klanten?
- Wat zijn volgens u de belangrijkste problemen voor de klanten?

**Oplossingen**

*Hoofdvragen*

- Op welk gebied op het afvalbrengpunt ondervindt u de meeste problemen?
- Wat moet er volgens u gebeuren om de werkprocessen op het afvalbrengpunt te verbeteren?

Zijn er verder nog op of aanmerkingen die u wilt plaatsen bij dit onderwerp?

**Hartelijk dank voor uw medewerking. De uitwerking van dit interview volgt zo snel mogelijk. Is het misschien mogelijk dat ik u deze uitwerking per email stuur? Zo ja, wat is uw emailadres?**

## **Bijlage 5. Interviewprotocol management Twente Milieu**

### **Interviewprotocol aan de hand van hoofd en deelvragen**

Type interview: semi-gestructureerd  
Tijdsduur: ± 30 minuten

In het kader van mijn bacheloropdracht ter afsluiting van mijn bachelor Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente, doe ik onderzoek naar knelpunten ten aanzien van de afvalbrengpunten en het KCA depot in Enschede. Dit interview heeft als doel om meer informatie te verzamelen over mogelijke knelpunten op de afvalbrengpunten en het KCA depot. Het is daarom van belang dat ik informatie krijg van zowel de werknemers op de afvalbrengpunten als vanuit het management door middel van interviews. Tijdens dit interview zou ik graag van opnameapparatuur gebruik willen maken. Dit om het interview niet te lang te laten duren en om de antwoorden die u mij geeft beter te kunnen verwerken. De informatie die u mij geeft zal vertrouwelijk worden behandeld. Dit houdt in dat in de uitwerking van dit interview niet te achterhalen zal zijn wie er heeft deelgenomen aan het interview. Nadat ik het interview heb uitgewerkt, zal ik u een exemplaar sturen, zodat u zelf kunt zien welke informatie ik uit dit interview heb gebruikt. Eventuele op of aanmerkingen nadien zie ik graag tegemoet. Dit interview zal bestaan uit open vragen. Als u geen vragen meer heeft zou ik graag willen beginnen.

#### **Algemene vragen**

- Wat is uw functie?
- Hoe lang werkt u al bij Twente Milieu?
- Heeft u hiervoor andere functies binnen Twente Milieu bekleed en zo ja, welke?
- Heeft u hiervoor bij een ander bedrijf gewerkt?
  - Zo ja, wat was uw functie daar?

#### **Hoofdvragen**

- Wat houdt uw functie precies in?
- Wat zijn uw verantwoordelijkheden?
- Welke taken en verantwoordelijkheden heeft uw afdeling?

## Knelpuntenanalyse Twente Milieu

- Welke link hebben u en uw afdeling met de afvalbrengpunten en/ of met het KCA depot?
- - o Beschrijft u deze relatie eens?
- Ondervindt u zelf of uw afdeling problemen ten aanzien van de afvalbrengpunten of het KCA depot? (communicatief, onduidelijkheden, etc.)
  - o Zo ja, welke?
  - o Kunt u deze problemen zelf oplossen of gaat u naar de verantwoordelijke persoon voor de ABP's of zijn deze nog steeds niet opgelost?
- Bent u op de hoogte van eventuele huidige knelpunten op de afvalbrengpunten of het KCA depot?
- Heeft u zelf enige verbeterpunten ten aanzien van de afvalbrengpunten en het KCA depot?

**Dit waren alle vragen die ik u wilde stellen. Heeft u zelf nog op of aanmerkingen waarvan u denkt dat die relevant zijn voor dit onderwerp?**

## Bijlage 6 Geconstateerde problemen op de afvalbrengpunten volgens de werknemers

| Probleem                                                                                                                                                                                                                                                                                | Aard van probleem                                                      | Eventuele oplossing of status van het probleem                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Werknemers kunnen klanten nog niet voldoende informatie geven over openingstijden van de afvalbrengpunten en tarieven van afval                                                                                                                                                      | Communicatie naar de klant                                             | <i>D.m.v. het vastleggen van tarieven en openingstijden in bijvoorbeeld folders kan discussie worden voorkomen omdat de klanten dan geconfronteerd worden met de regels. Het is nu niet meer het woord van de klant tegen dat van de werknemer</i>                                                                                                           |
| 2. Werknemers komen niet met alle problemen die ze constateren bij de leidinggevende, veel lossen ze zelf ook op. Waarschijnlijk proberen ze te veel zelf op te lossen. Vooral problemen die buiten hun capaciteiten vallen zullen ze niet vaak melden uit angst voor verlies van werk. | Communicatie naar de leidinggevende                                    | <b>Nader onderzoek</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 3. Zelf opgeloste problemen worden alleen als ze toevallig ter sprake komen doorgegeven aan de leidinggevende. Wordt dus niet structureel doorgegeven.                                                                                                                                  | Communicatie naar de leidinggevende en verantwoordelijke afdelingen    | <i>Misschien in overleg op vaste tijdstippen met de leidinggevende.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 4. Paslezers die niet werken. Dit is een bekend probleem.                                                                                                                                                                                                                               | Technische apparatuur                                                  | <i>Wordt al erg lang aan gewerkt.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 5. Zijn de bevoegdheden t.a.v. het oplossen van problemen wel duidelijk? Dus welke problemen zijn zelf op te lossen en welke moeten gemeld worden? En bij wie moeten welke problemen gemeld worden?                                                                                     | Communicatie naar de leidinggevende en de verantwoordelijke afdelingen | <b>Nader onderzoek</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 6. Soorten afval zijn voor de klant niet duidelijk, Bijvoorbeeld glas: vlakglas valt niet onder dezelfde categorie als potten en flessen.                                                                                                                                               | Communicatie naar de klant                                             | <i>Misschien een instructiekaart met alle soorten afval en onder welke subgroepen deze vallen. Hierdoor wordt het voor de klant overzichtelijker onder welke subgroep zijn of haar afval valt. Misschien moet er een folder komen waar alle soorten afval duidelijk in staan en deze eventueel meegeven aan de klanten die een nieuwe pas komen ophalen.</i> |

## Knelpuntenanalyse Twente Milieu

|                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7. Er is een mentaliteit van HET REDT ZICH WEL (maar het loopt dus niet helemaal super op technisch vlak) t.a.v. het werken met de techniek (computerprogramma's en apparatuur)                                                          | Het werken met computers/ techniek en communicatie naar leidinggevende | <i>Er moet een besef komen bij de werknemers dat ze met onduidelijkheden bij hun leidinggevende kunnen komen. Zodat deze die problemen kan oplossen. Misschien op te lossen door cursussen en of trainingen op de ABP's. zie ook punten 17. en 18.</i>                                                                                                     |
| 8. Mensen die geen geld bij zich hebben zijn een probleem. Deze worden vaak met een factuur weer weggestuurd om problemen te voorkomen. Dit is echter probleemverplaatsing. Nu krijgt de front-Office deze lastige klanten aan de balie. | Communicatie tussen de afdelingen. Wie is waar verantwoordelijk voor?  | <i>Tegen te gaan door direct aanpassen op het ABP of door een aantekening te maken op de bon waardoor de front-Office dit al dan niet kan aanpassen. Dit scheelt veel werk voor de front-Office. Tevens duidelijk maken hoeveel werk de front-Office heeft om al deze veranderingen door te voeren. Het doorsturen gebeurt nu te vaak en te makkelijk.</i> |
| 9. Werkoverleg heeft in de beleving van de werknemers weinig meerwaarde, er wordt wat medegedeeld i.p.v. dat er OVERLEG is.                                                                                                              | Communicatie naar leidinggevende                                       | <i>Verder ter invulling voor de teamleider. Status van problemen misschien doorcommuniceren d.m.v. maandelijkse nieuwsbrief opgesteld door de teamleider.</i>                                                                                                                                                                                              |
| 10. Doordat er volgens de werknemers weinig problemen opgelost worden, zijn ze tijdens het werkoverleg gedemotiveerd.                                                                                                                    | Communicatie naar leidinggevende                                       | <i>Tijdens het werkoverleg misschien nieuwe problemen bespreken en de status van problemen behandelen</i>                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 11. Bebording duurt nog steeds heel lang, lijst gemaakt met punten lijst gaat in de la en er gebeurt vervolgens niets meer mee. Borden met soorten afval zijn niet eenduidig                                                             | Communicatie naar klant en leidinggevende                              | <i>Misschien duidelijke hoge borden met het soort afval erop. Attentiewaarde gaat zo omhoog.</i>                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 12. Fouten t.a.v. technische problemen worden op elkaar afgeschoven, geen van de afdelingen neemt de verantwoordelijkheid.                                                                                                               | Communicatie naar verantwoordelijke afdelingen                         | <b>Nader onderzoek</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 13. Verouderde computers, zijn redelijk maar niet optimaal.                                                                                                                                                                              | Technische apparatuur                                                  | <i>Staat op het punt om opgelost te worden.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 14. Het grote bord in het midden van het stortbordes met veel informatie en te kleine lettertjes is niet duidelijk genoeg.                                                                                                               | Communicatie naar de klant                                             | <i>Zie punt 12.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 15. Oplossingen I&A zijn niet voldoende. Vaak wordt er door de werknemers zelf enigszins geprobeerd om een                                                                                                                               | Communicatie naar verantwoordelijke afdelingen                         | <i>Duidelijker doorcommuniceren met I&amp;A wat nu precies de kernproblemen zijn in de computerprogramma's. Hierdoor moet duidelijk worden welke problemen telkens terugkomen.</i>                                                                                                                                                                         |

## Knelpuntenanalyse Twente Milieu

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                       |                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| oplossing te vinden, maar dit zijn vaak problemen die dan terugkomen zoals het vastlopen van computerprogramma's.                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                       |                                                                                                                                                                                                                |
| 16. Bereikbaarheid van I&A. Werknemers beginnen om 8 uur en I&A is pas om half 9 bereikbaar.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Communicatie naar verantwoordelijke afdelingen                        | <i>Misschien mobiel wel te bereiken?</i>                                                                                                                                                                       |
| 17. Sommige mensen hebben niet zoveel affiniteit met computers en moeten worden geholpen door collega's.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Communicatie naar leidinggevende                                      | <i>Cursus, of extra training t.a.v. het gebruik van computers.</i>                                                                                                                                             |
| 18. Vooral werknemers die af en toe op een ABP werken kunnen vaak niet goed overweg met de computers.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Communicatie naar leidinggevende                                      | <i>Zie punt 17</i>                                                                                                                                                                                             |
| 19. Klachten van klanten worden misschien niet vaak genoeg doorgegeven door de werknemers door de overvloed van klachten m.b.t. de pasjes. Hierdoor raakt de gemeente nooit op de hoogte van de grootte van de problemen.                                                                                                                                                                                                | Communicatie van klant naar gemeente en van werknemer naar klant      | <i>Misschien moet het aantal klachten hierover worden bijgehouden door de werknemers of moet aan de klant duidelijk worden gemaakt dat hij of zij een klacht moet indienen bij de gemeente over de pasjes.</i> |
| 20. Klachten van werknemers over het functioneren van andere collega's moeten ook doorgegeven worden. Nu gebeurt dit nog vaak achter de rug van de desbetreffende collega's om. Met als gevolg een mindere sfeer onderling                                                                                                                                                                                               | Communicatie tussen werknemers onderling en naar leidinggevende       | <i>Misschien individuele gesprekken met werknemers over ergernissen en problemen die men ervaart tijdens de werkzaamheden, ook t.a.v. andere collega's.</i>                                                    |
| 21. Als er problemen geconstateerd zijn, is er weinig tot geen terugkoppeling. Tevens is dus niet bekend wie voor welke problemen verantwoordelijk is. Hierdoor worden werknemers geremd om problemen door te geven op een juiste manier. Tevens leidt dit tot frustraties en irritaties over de werkzaamheden. Het wordt wel op prijs gesteld dat ze op de hoogte worden gehouden van de status van bepaalde problemen. | Communicatie naar leidinggevende en naar verantwoordelijke afdelingen | <i>Misschien een schema voor het oplossen van problemen</i>                                                                                                                                                    |

## Knelpuntenanalyse Twente Milieu

|                                                        |                                                |                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 22. Afspraken met het management zijn niet vastgelegd. | Communicatie naar leidinggevende en management | <i>Afspraken die worden gemaakt met het management moeten worden vastgelegd op papier en eventueel worden doorgecommuniceerd.</i> |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## Bijlage 7 Geconstateerde problemen op het KCA depot volgens de werknemers

| Probleem                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Aard van het probleem                                                   | Eventuele oplossing of status van het probleem                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. De werknemers nemen zelf initiatief om problemen op te lossen i.p.v. naar de leidinggevende te gaan. bijvoorbeeld: ze gaan zelf met de provincie om tafel zonder de leidinggevende omdat ze het idee hebben dat deze er anders toch niets mee doet, terwijl de leidinggevende toch verantwoordelijk is. | Verantwoordelijkheden en communicatie naar leidinggevende               | <i>Verantwoordelijkheden duidelijk in kaart brengen en beter doorcommuniceren naar leidinggevende</i>                                                                      |
| 2. Vragen van klanten kunnen volgens de werknemers niet goed worden beantwoord door te weinig kennis bij de front-Office?                                                                                                                                                                                  | Communicatie naar klant, communicatie tussen afdelingen                 | <i>Verantwoordelijkheden duidelijk maken aan front-Office hoe om te gaan met klantvragen</i>                                                                               |
| 3. Niet goed doorgecommuniceerd bij verbeteringen wat de gebruiker/ werknemer wil met de apparatuur en welke eisen eraan moeten worden gesteld.                                                                                                                                                            | Communicatie tussen werknemers en verantwoordelijke afdelingen          | <i>Beter communiceren met de werknemers voordat er een technische verbetering wordt doorgevoerd</i>                                                                        |
| 4. Volgens de werknemers wil het management niet dat ze zelf problemen oplossen                                                                                                                                                                                                                            | Verantwoordelijkheden, communicatie met leidinggevende/ management      | <i>Verantwoordelijkheden vastleggen. Dus wie mag welke problemen oplossen. Communicatie met leidinggevende verbeteren</i>                                                  |
| 5. Door slechte communicatie wordt "slecht" gewerkt.                                                                                                                                                                                                                                                       | Communicatie met leidinggevende                                         | <i>Problemen moeten duidelijk worden doorgecommuniceerd naar de leidinggevende. Deze moet actief problemen oplossen en werknemers op de hoogte houden (terugkoppeling)</i> |
| 6. Altijd horen ze "het komt wel goed" t.a.v. het oplossen van problemen.                                                                                                                                                                                                                                  | Communicatie met leidinggevende                                         | <i>Werknemers op de hoogte houden van de status van problemen (terugkoppeling moet worden gestimuleerd)</i>                                                                |
| 7. Als er zelf problemen zijn opgelost, misschien aan de verkeerde persoon doorgecommuniceerd?                                                                                                                                                                                                             | Verantwoordelijkheden en communicatie met verantwoordelijke afdelingen. | <i>Duidelijk maken wie waarvoor verantwoordelijk is en met welke afdeling contact moet worden gezocht t.a.v. een bepaald probleem</i>                                      |
| 8. Het nut van schema's en vastgelegde processen is niet duidelijk bij de werknemers.(miss doorcommuniceren aan de                                                                                                                                                                                         | Communicatie tussen leidinggevend en werknemers                         | <i>Aan de hand van processchema's duidelijk maken dat deze de overzichtelijkheid en werking van de werkprocessen verbeteren</i>                                            |

## Knelpuntenanalyse Twente Milieu

|                                                                                                                                                                                             |                                                                                     |                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| hand van nieuwe processen.                                                                                                                                                                  |                                                                                     |                                                                                                                     |
| 9. Er zijn geen wegwijzers aanwezig die duidelijk maken waar het KCA depot zich bevindt                                                                                                     | Communicatie naar de klant                                                          | <i>Wegbewijzing plaatsen</i>                                                                                        |
| 10. Het management toont te weinig interesse volgens de werknemers                                                                                                                          | Communicatie tussen werknemers en leidinggevendenden/management                     | <i>Het nut van het tonen van interesse duidelijk maken aan het management. (hogere waardering, motivatie, etc.)</i> |
| 11. Doordat de werknemers zichzelf erg verantwoordelijk voelen voor het afval, proberen ze zelf vaak deze problemen op te lossen. Dit is niet goed omdat de teamleider verantwoordelijk is? | Verantwoordelijkheden, communicatie met leidinggevendenden                          | <i>Verantwoordelijkheden vastleggen. (processchema's)</i>                                                           |
| 12. Werknemers vinden dat ze met al hun problemen bij de teamleider moeten zijn, teamleider vindt dat dit niet het geval is.                                                                | Verantwoordelijkheden, Communicatie leidinggevendenden/verantwoordelijke afdelingen | <i>Duidelijk maken welke afdeling voor welke problemen verantwoordelijk is.</i>                                     |
| 13. Vernieuwingen zijn niet bij iedereen duidelijk                                                                                                                                          | Communicatie tussen werknemers en leidinggevendenden.                               | <i>Vernieuwingen in het werkproces aan iedereen doorcommuniceren i.p.v. aan een enkele werknemer</i>                |
| 14. Problemen worden te weinig samen besproken. Is wel behoefte aan.                                                                                                                        | Communicatie tussen werknemers en leidinggevendenden.                               | <i>Stimuleren van het bespreken van problemen, meer overleg?</i>                                                    |
| 15. Te weinig tot geen terugkoppeling t.a.v. problemen. Hierdoor worden geen problemen meer doorgegeven aan de leidinggevendenden.                                                          | Communicatie tussen werknemers en leidinggevendenden.                               | <i>Meer terugkoppeling geven over de status van problemen</i>                                                       |

## Bijlage 8 Geconstateerde problemen op de afvalbrengpunten en het KCA depot volgens het management

| Probleem                                                                                                                                                                                                                                                                    | Aard van het probleem                                                     | Eventuele oplossing of status van het probleem                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Problemen worden niet rechtstreeks naar de verantwoordelijke afdeling gecommuniceerd maar naar de teamleider. Hierdoor duurt het allemaal langer.                                                                                                                        | Communicatie naar verantwoordelijke afdelingen                            | <i>Duidelijker opstellen wie waarvoor verantwoordelijk is zodat werknemers meer duidelijkheid hierover krijgen</i>                                                                                                           |
| 2. Teamleider ziet zichzelf als tussenpersoon dus oplosser van problemen tussen werknemers en andere afdelingen                                                                                                                                                             | Communicatie tussen leidinggevende en werknemers                          | <i>Duidelijker opstellen wie waarvoor verantwoordelijk is zodat werknemers meer duidelijkheid hierover krijgen</i>                                                                                                           |
| 3. Werking van de techniek                                                                                                                                                                                                                                                  | Techniek                                                                  | <i>Nieuwere technische apparatuur gebruiken (nieuwe computers, etc.)</i>                                                                                                                                                     |
| 4. Niet alle werknemers kunnen goed omgaan met de programma's misschien door te weinig scholing                                                                                                                                                                             | Werken met techniek/ te weinig scholing                                   | <i>Cursus, of extra training t.a.v. het gebruik van computers.</i>                                                                                                                                                           |
| 5. Werknemers durven er niet voor uit te komen dat ze moeite hebben met de computerprogramma's / techniek, voorbeeld: niet iedereen kan bijvoorbeeld een bon uitdraaien en stuurt de klant daarom maar door naar kantoor voor een rekening = extra werk front-Office en FEZ | Communicatie naar leidinggevende/ werken met techniek/ te weinig scholing | <i>Er moet een besef komen bij de werknemers dat ze met onduidelijkheden bij hun leidinggevende kunnen komen. Zodat deze die problemen kan oplossen. Misschien op te lossen door cursussen en of trainingen op de ABP's.</i> |
| 6. Bang voor vernieuwing?                                                                                                                                                                                                                                                   | Scholing                                                                  | <i>Zie punten 4 en 5</i>                                                                                                                                                                                                     |
| 7. Op vooral de zaterdag meer problemen omdat die werknemers doordeweeks andere werkzaamheden hebben. Dus die hebben niet genoeg ervaring om dat werk                                                                                                                       | Ervaring/ scholing                                                        | <i>Duidelijk doorcommuniceren naar leidinggevende waar werknemers moeite mee hebben en aan de hand van scholing misschien deze onduidelijkheden oplossen</i>                                                                 |

## Knelpuntenanalyse Twente Milieu

|                                                                                                                                                                                                            |                                                                 |                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| op de ABP's te doen.                                                                                                                                                                                       |                                                                 |                                                                                                                                                                                                                              |
| 8. Er is altijd iemand die het probleem kan oplossen op het ABP omdat ze met drie personen werken. Daardoor krijgt degene die problemen heeft met de computerprogramma's nooit affiniteit met de techniek. | Ervaring/ scholing                                              | <i>Er moet een besef komen bij de werknemers dat ze met onduidelijkheden bij hun leidinggevende kunnen komen. Zodat deze die problemen kan oplossen. Misschien op te lossen door cursussen en of trainingen op de ABP's.</i> |
| 9. Werknemers verschuilen zich achter de technische mankementen                                                                                                                                            | Communicatie naar leidinggevende                                | <i>Als werknemers ergens moeite mee hebben (werking computerprogramma's etc.) moeten ze dit kunnen zeggen tegen de leidinggevende i.p.v. dat ze zich verschuilen achter de werking van de techniek.</i>                      |
| 10. Op KCA depot weet één persoon <b>te veel?</b> in vergelijking met de rest.                                                                                                                             | Verantwoordelijkheden                                           | <i>Meer spreiding van kennis. (Werkprocessen vastleggen in schema's?)</i>                                                                                                                                                    |
| 11. Te veel verschillende en andere computerprogramma's                                                                                                                                                    | ICT probleem                                                    | <i>Moet verder onderzocht worden door ICT specialist/ student</i>                                                                                                                                                            |
| 12. Komen te weinig problemen vanaf het KCA depot (lossen misschien zelf teveel op)                                                                                                                        | Communicatie naar leidinggevende/ verantwoordelijke afdelingen  | <i>Problemen moeten worden gemeld bij verantwoordelijke afdelingen en</i>                                                                                                                                                    |
| 13. Te weinig informatie voor bedrijven t.a.v. het KCA depot.                                                                                                                                              | Communicatie naar bedrijven                                     | <i>Actiever naar bedrijven communiceren over de mogelijkheden t.a.v. KCA.</i>                                                                                                                                                |
| 14. Werkoverleg komt niet altijd genoeg informatie uit.                                                                                                                                                    | Communicatie naar leidinggevende                                | <i>Verder ter invulling voor de teamleider. Status van problemen misschien doorcommuniceren d.m.v. maandelijkse nieuwsbrief opgesteld door de teamleider.</i>                                                                |
| 15. Iedereen vindt overal wat van en wil ergens iets van vinden, dus vanuit de werknemers misschien wel te veel bemoeienis.                                                                                | Verantwoordelijkheden                                           | <i>Duidelijk stellen wie waarvoor verantwoordelijke is en wie zich waarmee mag of kan bemoeien</i>                                                                                                                           |
| 16. Terugkoppeling is te weinig of helemaal niet aanwezig. Status van het probleem is niet duidelijk.                                                                                                      | Communicatie met verantwoordelijke afdelingen en leidinggevende | <i>Status van problemen terugkoppelen naar de werknemers. Misschien via een schema?</i>                                                                                                                                      |

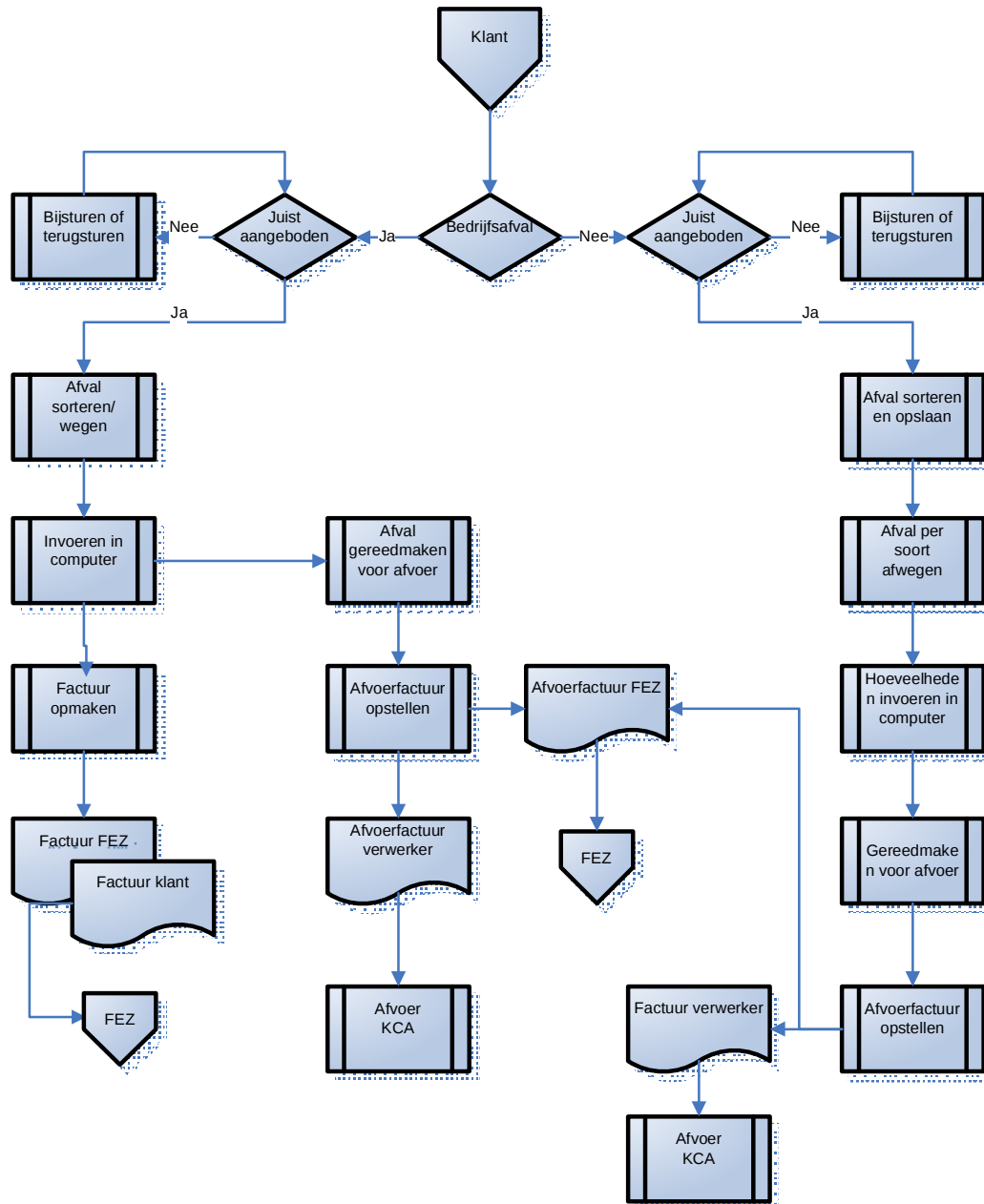
## Knelpuntenanalyse Twente Milieu

|                                                                                                                                                                            |                                        |                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 17. Telefonische bereikbaarheid is niet goed. <i>à</i> frustraties bij werknemers wordt onderschat uit het management. Teamleider vangt veel klappen op van de werknemers. | Communicatie naar management.          | <i>Verantwoordelijkheden vastleggen, zorgen voor betere bereikbaarheid, problemen die leven op de werkvloer meer doorcommuniceren naar management.</i>                                       |
| 18. Gemeente doet investeringen misschien zonder te informeren wat het probleem nu precies is en hoe deze het best kan worden opgelost.                                    | Communicatie met werknemers            | <i>Voor het doorvoeren van verbeteringen t.a.v. techniek, eerst overleggen met de eindgebruiker over wat de eisen zijn, waarvoor het product wordt gebruikt, etc.</i>                        |
| 19. Te weinig overleg met de eindgebruiker tav technische innovaties.                                                                                                      | Communicatie met werknemers            | <i>Zie punt 18.</i>                                                                                                                                                                          |
| 20. Afvalpasjes zitten grootste problemen in.                                                                                                                              | Techniek                               | <i>Is men al geruime tijd mee bezig om op te lossen</i>                                                                                                                                      |
| 21. Veel administratief werk t.a.v. factureren, dus teveel gaat op rekening                                                                                                | Communicatie met werknemers            | <i>Betere instructies geven aan werknemers zodat er minder gefactureerd hoeft te worden, dus minder administratief werk. Bijvoorbeeld meer klanten direct laten betalen.</i>                 |
| 22. Volgens het management is er te weinig besef bij de werknemers over hoeveel werk het is om te factureren.                                                              | Communicatie met werknemers            | <i>Duidelijk maken aan werknemers hoeveel werk het is om te factureren. (aan de hand van schema's?)</i>                                                                                      |
| 23. Veel verkeerde wegingen                                                                                                                                                | Communicatie met werknemers en klanten | <i>Zorgen dat werknemers en klanten alerter zijn op verkeerde wegingen om administratieve rompslomp te voorkomen.</i>                                                                        |
| 24. Veel discussie met klanten over verkeerde weging/ verkeerd type afval                                                                                                  | Communicatie met werknemers en klanten | <i>Zorgen dat werknemers en klanten alerter zijn op verkeerde wegingen om administratieve rompslomp te voorkomen. Bij verkeerde weging moet werknemer een handtekening op de bon zetten.</i> |
| 25. Veel onduidelijkheden bij klanten t.a.v. openingstijden afvalbrengpunten en soorten afval                                                                              | Communicatie naar klanten              | <i>Bij het uitgeven van nieuwe pasjes, direct een folder meegeven met de actuele openingstijden en de verschillende soorten afval/ tarieven</i>                                              |
| 26. Veel klachten van werknemers kunnen niet opgelost worden (weinig begrip vanuit de werknemers)                                                                          | Communicatie naar werknemers           | <i>Beter doorcommuniceren waarom problemen niet kunnen worden opgelost (terugkoppeling)</i>                                                                                                  |

## Knelpuntenanalyse Twente Milieu

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|--|--|--|

## Bijlage 9 Flowchart KCA depot



## Bijlage 10 Flowchart afvalbrengpunt

