

ENERGIE DOOR TECHNIEK

“Van taakgericht naar integraal kwaliteitsmanagement”

Henk Zwijnenburg
Proces- & Kwaliteitsmanager

Datum: 02-06-2026

Agenda

- Introductie
- Leertouwer
- Strategische keuzes
- Procesorganisatie / TBV
- Engage training
- Standaardisatie
- Meten procesprestaties
- Audits en opvolging
- Communicatie
- Continu verbeteren
- Leerpunten
- Afsluiting



Introductie

Persoonlijk

- Henk Zwijnenburg
- 46 jaar
- Getrouwd
- 2 kinderen
- Ermelo
- Hardlopen

Opleiding

- MBO Elektrotechniek
- HBO Technische bedrijfskunde
- Veiligheidskunde

Functies

- Werkvoorbereider/planner
- Kwaliteitsmedewerker
- Teamleider
- Projectleider
- KAM-coördinator
- Proces- & Kwaliteitsmanager



Leertouwer

Wij zijn als technisch dienstverlener gespecialiseerd in alle facetten van de elektrotechniek.

Als systeemintegrator ontwerpen, realiseren en onderhouden wij technische systemen waarin elektrotechniek, werktuigbouwkunde en ICT optimaal functioneren.



Leertouwer

- 170 medewerkers
- Familiebedrijf
- Gevestigd in Barneveld
- Al meer dan 95 jaar een begrip in de regio
- Sterke klantfocus
- Sectoren: Utiliteit, Industrie, Datacenters, Scholen, Defensie, Logistiek



Leertouwer

Certificaten

- ISO 9001
- BRL 6000
- BMI
- VCA
- CO₂ prestatieladder
- Bezig met de Safety Culture Ladder



Leertouwer

Dienst-marktcombinaties

- ICT
- Beveiliging
- Brandmeldinstallaties
- Domatica
- Industriële automatisering
- Verlichtingstechniek
- Advies Energiemanagement



Mijn functie bij Leertouwer

Proces- & Kwaliteitsmanager

- Ik houd mij bezig met het standaardiseren en optimaliseren van de bedrijfsprocessen en het signaleren, inventariseren en opvolgen van kansen en risico's.
- Ook houd ik interne audits, coördineer ik externe audits en beleg en bewaak verbeteracties. Samen met procesverantwoordelijken, stel ik op en bewaak ik de verbeterplannen.
- Ook vervul ik de rol van VGWM-coördinator / Veiligheidskundige



Strategische keuzes

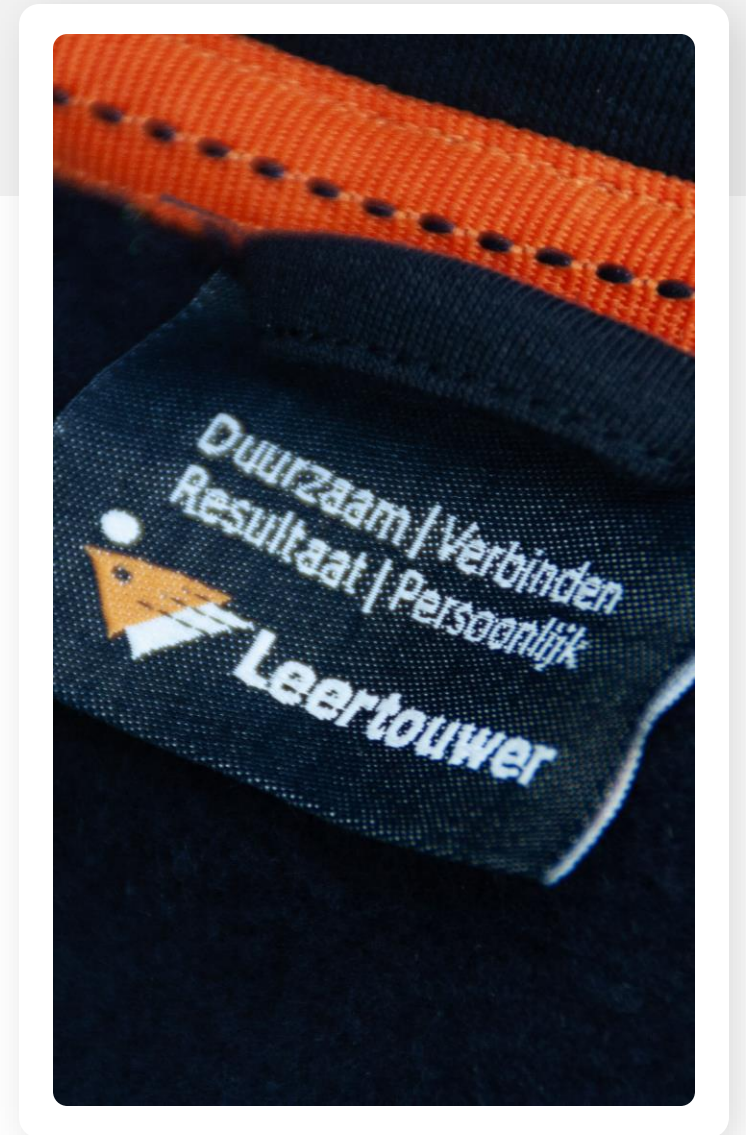
Van taakgericht naar integraal kwaliteitsmanagement

- Taakgericht: "Ik doe mijn taak goed."
Input → Taak → Output
- Procesgericht: "Wij zorgen samen dat het proces slaagt."
Klantvraag → Proces → Klantwaarde
- Systeemgericht: We zorgen dat alle processen goed op elkaar aansluiten en als integraal systeem functioneren.



Strategische keuzes

1. Duidelijke rollen en verantwoordelijkheden
2. Minder verspilling van tijd en middelen
3. Meer voorspelbaarheid en betrouwbaarheid
4. Systeembenadering en integraliteit
5. Continu verbeteren



Strategische keuzes

Doelen en strategie; INK model als kapstok

Missie

Duurzaam verbinden: We dragen bij aan het realiseren van doelstellingen van onze klanten. Door verbindingen te maken tussen processen, informatie en technologie. Wij staan voor toonaangevende expertise en duurzame oplossingen.

Wij ontwerpen, realiseren en onderhouden hoogwaardige, duurzame, geïntegreerde oplossingen en diensten in elektrotechniek, klimaat en ICT waarmee we waarde creëren voor onze opdrachtgevers, medewerkers en leveranciers.

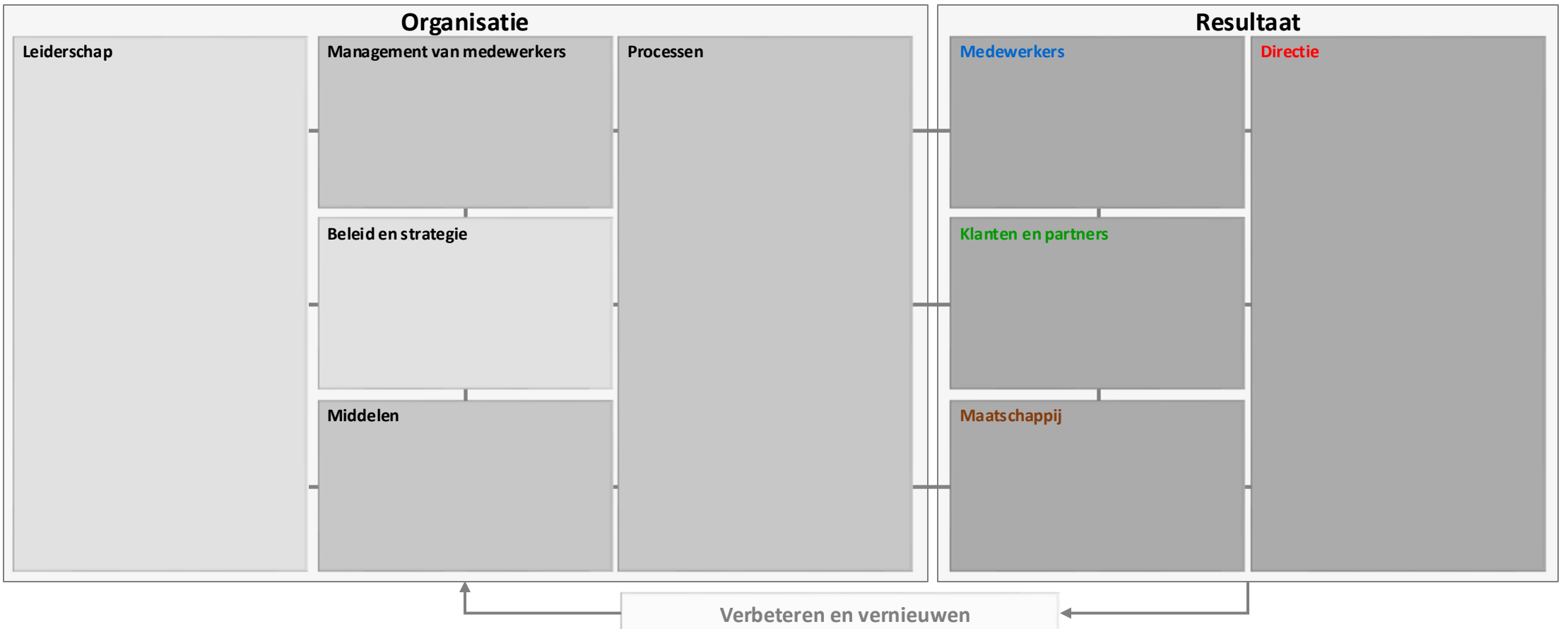
Visie

Optimale integratie van energie, technologie en functionaliteit. Er is behoefte aan samenhangende concepten, waarmee opdrachtgevers structureel kunnen bouwen aan comfort- en efficiencyverbeteringen. Leertouwer pakt die uitdaging op door oplossingen en methodieken met elkaar te verbinden. Daarom ontwikkelen wij dienstverlening op de manier van leven en werken van onze opdrachtgevers en relaties. Dit doen wij door:

- Persoonlijk, klant-, relatie- en resultaatgericht te werken
- Naast de klant te staan als partner op het gebied van Advies, Realisatie en Service, Beheer en Onderhoud

Duurzaam	Ik investeer in de relatie met mijn klant. Ik ga voor de oplossing die het beste is voor de klant. Zo werk ik aan een 'duurzame' relatie. Het bedenken, aanleggen en onderhouden gebeurt voor de klant onder één dak. Duurzaam én gemakkelijk.	Resultaat	Ik ben te vertrouwen in het zakendoen. Bij alles wat ik doe, ga ik voor resultaat. Positief resultaat voor mijn collega's en richting mijn klanten en leveranciers. Hier sta ik voor. Spreek mij hierop aan.
Verbinden	Ik werk bij een actief netwerkende organisatie. Ik weet: kennis delen = kennis vermenigvuldigen. We zijn actief om nieuwe manieren te vinden om de klant beter van dienst te zijn.	Persoonlijk	Ik behandel mijn collega en mijn klant hoe ik ook zelf behandeld wil worden. Met aandacht voor mens, milieu en een fair prijskaartje. Zo verbinden we 'Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen' met rentmeesterschap.

Succesbepalende factoren



Strategische keuzes

- Draagvlak vanuit het management
- Duidelijkheid scheppen
- Organisatie meenemen in de veranderingen

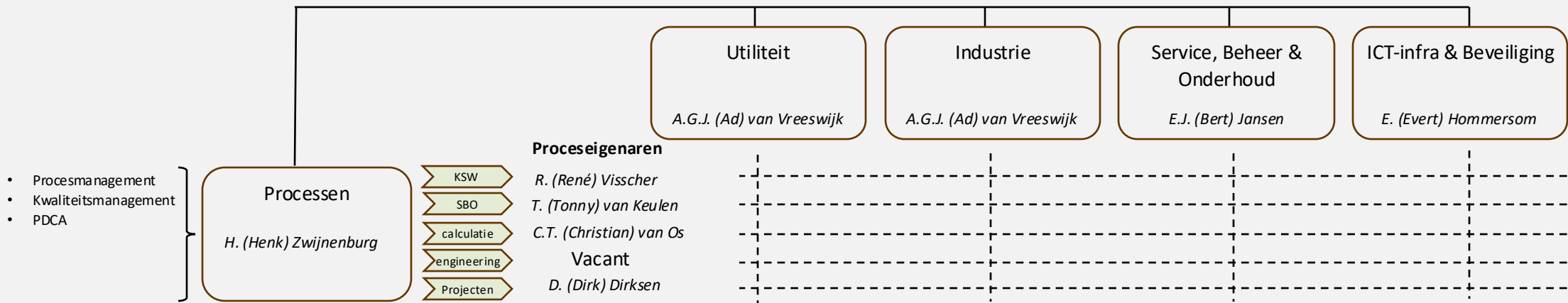




Stelling:

“Zonder duidelijke strategie is kwaliteitsmanagement zinloos.”

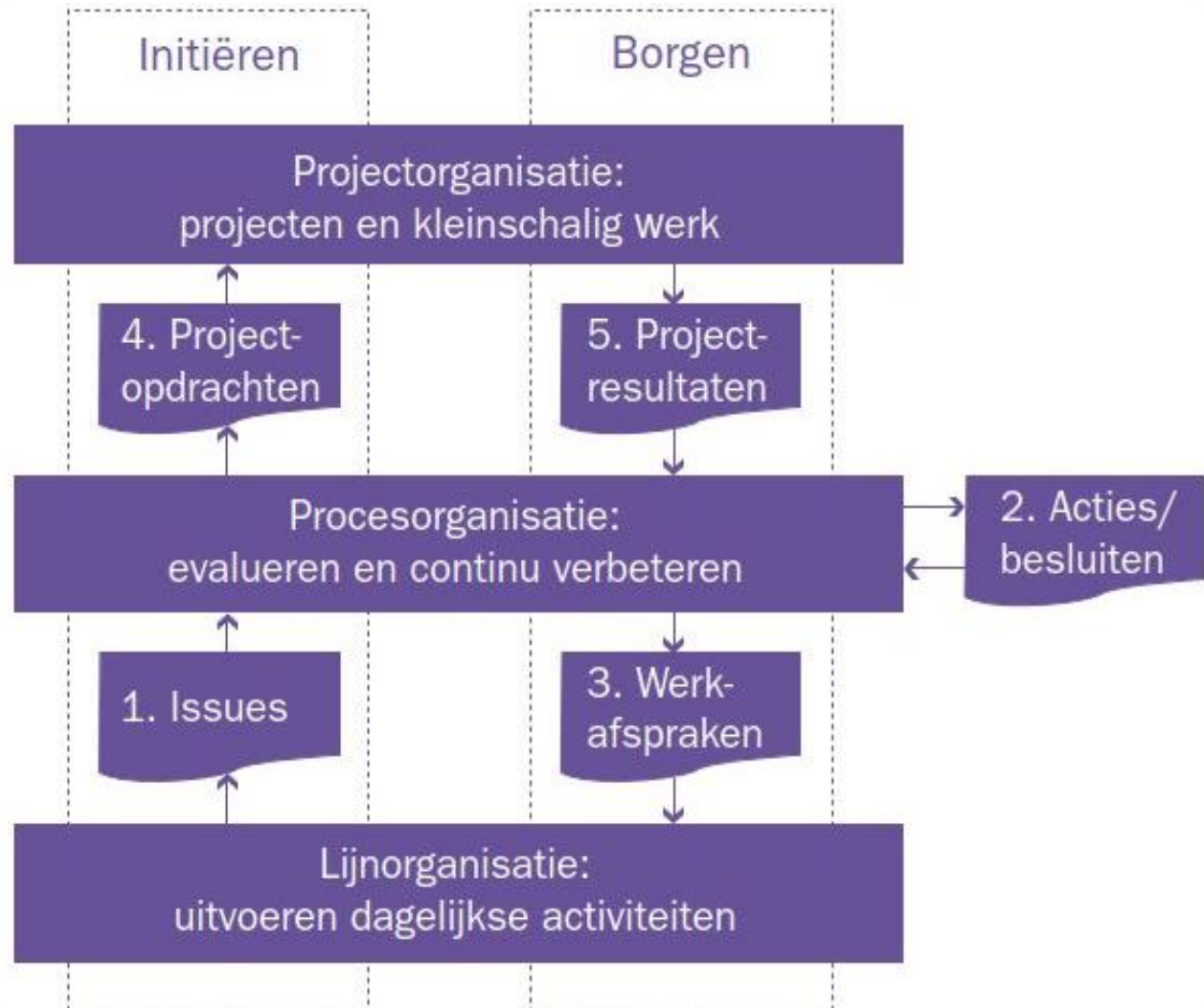
Eens/oneens + waarom?



Procesorganisatie

Organisatiestructuur

- Feitelijk lopen lijn, proces en project organisatie door elkaar
- Procesorganisatie is primair gericht op procesgericht werken en ondersteunend aan de lijnorganisatie.
- Medewerkers hebben rollen binnen de lijn/proces/projectorganisatie. Vaak worden er meerdere rollen door dezelfde medewerker uitgevoerd.
- Belangrijk is dat deze rollen duidelijk zijn en worden geaccepteerd.



Rollen procesorganisatie

Procesrollen	Taken	Bevoegdheden	Verantwoordelijkheid
<p>Rol Proces-Directie</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Goedkeuring geven aan verbeterplannen die zijn ingediend door de ProcesManager met betrekking tot de middelen die nodig zijn om verbeteringen te implementeren die buiten budget vallen - Besluiten bij escalaties - Overleggen met ProcesManager 	<ul style="list-style-type: none"> - Autoriseren van verbetervoorstellen die buiten budget (lees kaders) vallen - Inzetten van resources (tools, geld, personeel) 	<ul style="list-style-type: none"> - Verantwoordelijk voor het verzorgen van de kaders/voorwaarden van het proces: inzet van tijd, geld en personeel
<p>Rol Proces-Manager</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Goedkeuring geven aan verbeterplannen die zijn ingediend door de proceseigenaren met betrekking tot de middelen om verbeteringen te implementeren binnen de gestelde budgetten. - Verzorgen afstemming tussen alle processen, afdelings-overstijgend en streven naar continu verbeteren (bewaken PDCA). - Voortgangsbewaking van de processen aangaande de <u>PPI's</u> - Verzorgen van rapportages aan Directie en management en adviseren over de doorontwikkeling van de (kwaliteit van de) procesorganisatie - Beheren van procesdocumentatie - Overleggen met <u>ProcesEigenaren</u> & <u>ProcesMedewerkers</u> en aansturen van de procesorganisatie (functioneel) - Bewaken van de uitvoering van verbeter-voorstellen 	<p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autoriseren van verbetervoorstellen die binnen gestelde budget vallen - Inzetten van resources (tools, geld, personeel) - Indienen van de verbetervoorstellen richting Proces-Directie (indien nodig) - Aansturen van de <u>ProcesEigenaren</u> (functioneel) - Escaleren naar Proces-Directie 	<ul style="list-style-type: none"> - Verantwoordelijk voor het opstellen van procesindicatoren, normen en meetplan en het behalen hiervan - Verantwoordelijk voor samenhang processen en bewaken van de procesarchitectuur - Verantwoordelijkheid voor de overall kwaliteit van de processen - Verantwoordelijk voor het opstellen en implementeren van verbeteringen - Verantwoordelijk voor de samenhang met de toepassing van kwaliteitsnormen, wet- en regelgeving, vanuit kwaliteitsmanagement)

Rollen procesorganisatie

Procesrollen	Taken	Bevoegdheden	Verantwoordelijkheid
Rol Proces- Eigenaar	<ul style="list-style-type: none">- Ondersteunen van medewerkers bij het uitvoeren van de activiteiten- Ondersteunen ProcesManager bij de voorbereiding, en borging van processen- Het (ondersteunen van het) implementeren van de verbetervoorstellen binnen het proces- Voortgangsbewaking van de desbetreffende proces aangaande de <u>PPI's</u>- Ontwikkelen van procesdocumentatie- Advies geven tot de inhoud en oorzaken van eventuele afwijkingen van de norm- Signaleren procesverbeteringen en stemt deze af met de ProcesManager	<ul style="list-style-type: none">- Indienen van verbetervoorstellen richting Proces-Manager, inclusief filteren van de verbetervoorstellen van procesmedewerkers.- Escaleren naar ProcesManager- Aansturen van deelnemers in proces- Aanspreken van deelnemers in het proces op gedragsinvulling binnen het proces (houden we aan ons aan het proces?)	<ul style="list-style-type: none">- Verantwoordelijk voor de kwaliteit van het proces- Verantwoordelijk voor de uitvoering van metingen en het aangeven van verbeteringen
Rol Proces- Medewerker	<ul style="list-style-type: none">- Uitvoeren van activiteiten- Registreren van data	<ul style="list-style-type: none">- Aankaarten van verbetervoorstellen- Escaleren naar <u>ProcesEigenaar</u>	<ul style="list-style-type: none">- Voeren van kwalitatieve registraties ten behoeve van processen

Procesborging / procesverbetering

- De procesorganisatie vervult een spilfunctie:
- Standaardiseren en vastleggen van processen;
- Implementeren van deze processen;
- Controleren (2e lijns) en meten van resultaten;
- Issues vastleggen /prioriteren / behandelen;
- Continu verbeteren / borgen van deze verbeteringen;
- Communiceren.



Procesorganisatie

Uitdaging

Voorbeeld:

- Overdracht van Sales aan projectteam: Welke informatie is benodigd?
- Middels gegevens behoefteschema > inmiddels vervangen door systeem
- Hoe gaan we ermee om als nog niet alle informatie beschikbaar is?
 - Te vroeg starten zorgt voor inefficiëntie en kans op fouten
 - Te laat starten zorgt voor vertraging
 - Overleg blijft essentieel



Stelling:

“Zonder standaarden is er geen verbetering mogelijk”

Eens/oneens + waarom?

Engage training

Snel én goed processen beschrijven



Procesnaam = Duidelijk omschrijving van betreffende werk- of bedrijfsproces dat bestaat uit een product- of dienstnaam + werkwoord

Eigenschappen = Klik op het proces in de map om het eigenschappen venster van het proces te zien

Proceslocatie = Onderdeel van de juiste map in het proceshuis
In het proceshuis kun je processen maken die gepubliceerd zullen worden. Processen die zijn gemaakt in de speeltuin kunnen naar het proceshuis worden verslept.

Speeltuin = de locatie waar iedere modelleur een eigen map heeft om te kunnen experimenteren met het maken van processen.

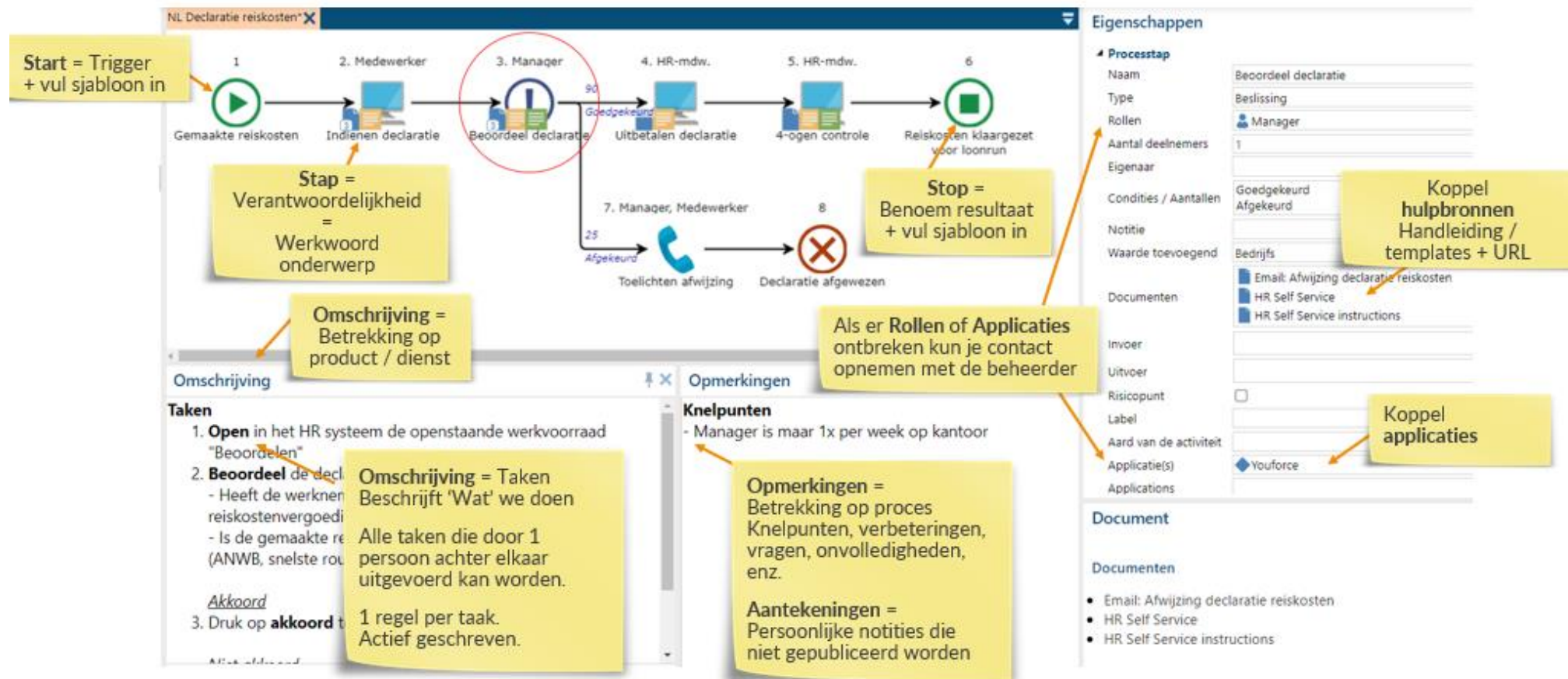
Proceseigenaar = Type de functie die verantwoordelijk is

Procesbeheerder = Kies uit de lijst de gebruiker die verantwoordelijk is voor het bijhouden van Engage

Eigenschappen details:
Naam: Declaratie Reiskosten
Eigenaar: []
Beheerder: []
Documenten: []

Engage training

Snel én goed processen beschrijven



Engage training

Wat leverde het op?

- Rollen aangescherpt met elkaar
- Meer inzicht in procesarchitectuur
- Meer inzicht in mogelijkheden Engage
- Meer inzicht in het niveau van procesbeschrijvingen
- Enkele processen inhoudelijk bekeken

Standaardisatie

Project

Zoek in project

- ▶ Tabellen
- ▶ 1. Besturende processen
- ▼ 2. Kernprocessen
 - ▶ 2.1 Projecten
 - ▶ 2.2 Kleinschalig werk
 - ▶ 2.3 Service, Beheer & Onderhoud
- ▶ 3. Ondersteunende processen
- ▶ 8. Engage Process voorbeeldprocessen
- ▶ 9. Speeltuin

Besturingsprocessen

Strategie & Beleid

Planning & Control

Sales & Innovatie

Accountman.

Sales

Partnermanagement

Kernprocessen

Realisatie Projecten

Calculatie

Engineering

Realisatie Kleinschalig werk

Service, beheer en onderhoud

Contractbeheer

Onderhoud

Storingsmeldingen

Services

Dienst-
Markt-
combinaties

Ondersteunende processen

Inkoop

Marketing & Communicatie

Procesmanagement & Kwaliteit

Logistiek & Voorraadbeheer

Administratie

VWGM

ICT

Mens & Organisatie (HRM)

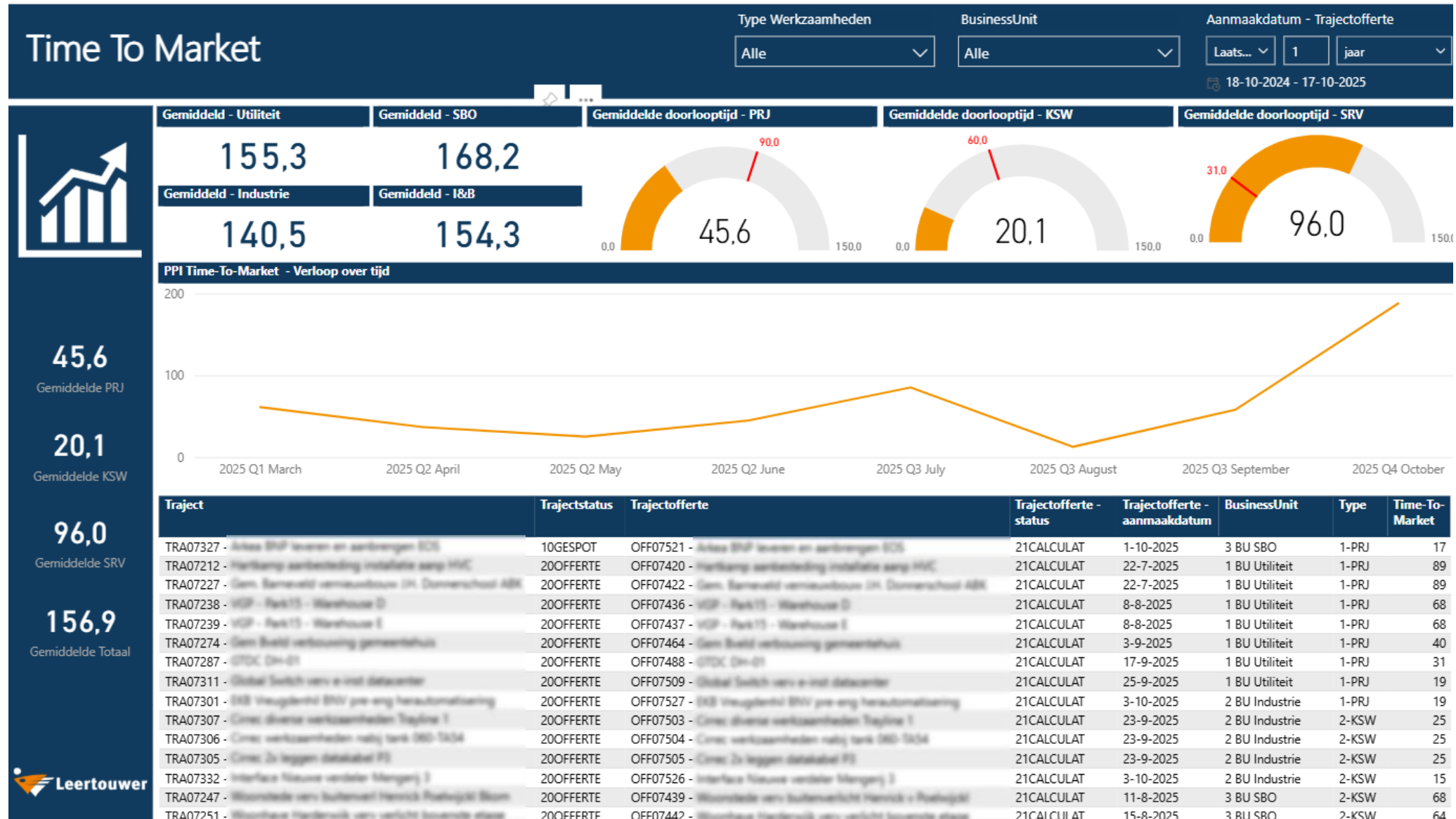
Facilitair, Wagenpark & Secretariaat

Standaardisatie

Engage processen

- Doel van het proces / Input / Output
- Per proces stap - Werkwoord + zelfstandig naamwoord
- Omschrijving: Focus op het **wat** (niet op het **hoe**, dit kan in de instructie)
- Eigenschappen: RASCI, Applicatie
- Document: Eventueel link naar gekoppeld document
- In viewer: Processchema / Omschrijving / Eigenschappen / evt. gekoppeld document

Meten procesprestaties





Stelling:

"Procesprestatie-indicatoren sturen organisaties vaker richting goed scorende cijfers dan richting daadwerkelijk betere processen."

Eens/oneens + waarom?

Meten procesprestaties

Belang van procesprestatie-indicatoren

1. Inzicht in (proces)prestaties
2. Ondersteuning van besluitvorming.
3. Continue verbetering
4. Doelen en strategie koppelen aan processen
5. Verhoging van klanttevredenheid
6. Verantwoordelijkheid en transparantie

Uitdagingen van procesprestatie-indicatoren

1. Het kiezen van de juiste indicatoren
2. Beschikbaarheid en kwaliteit van data
3. Te veel indicatoren.
4. Weerstand binnen de organisatie
5. Interpretatie van resultaten
6. Veranderende processen en doelen
7. Balans tussen efficiëntie en kwaliteit

Audits en opvolging

Procesaudits Q1/Q2

Processen	Auditor	Planning
1.3.3 Aanbestedingstraject	Nieko	april
2.2.3.1 BMI installeren	Esther	april
2.3.3 SBO - contractbeheer	Danielle	april
3.1. Inkoop	Henk	april
3.6.2. Instroom	Carola	april

- Vormen auditteam
- Planning en aandachtspunten doornemen
- Voorbereiden en uitvoeren audits
- Rapportage vastleggen;
- Issues vastleggen en opvolgen

Audits en opvolging

ENGAGE PROCESS TEAMBOARD

Verfrisen Zoeken in huidig Teamboard

Weergave Tabel Toevoegen Kolommen Auditbord Eigenaar Alle Filter

Soort Issue	ID	Soort	Status	Korte beschrijving	Risico	(Proces)eigenaar	Einddatum	Proces	6
Issue	10	Verbeterpunt	Acties gedefinieerd	Er is nog geen standaard werkwijze voor risicobeheersing op projecten	Gemiddeld	Dirk Dirksen	30-09-2026	2.1.3 Projecten - uitvoering	
Issue	18	Verbeterpunt	Procesverbetering	Bewaken snelheid van reactie op meldingen	Gemiddeld	Tonny van Keulen	30-09-2026	2.3.1 SBO - opvolgen meldingen	
Issue	45	Verbeterpunt	Procesverbetering	Afwijkingen op leveringen (Inkoop) niet inzichtelijk	Gemiddeld	Jeroen v/d Flier	30-09-2026	3.1. Inkoop	
Issue	46	Verbeterpunt	Procesverbetering	Het opstellen van een standaard e-mail met een tabel die projectleiders	Gemiddeld	Tonny van Keulen	30-06-2026	2.3.3 SBO - contractbeheer	
Issue	47	Verbeterpunt	Procesverbetering	Het onderscheid borgen tussen OVO (basisafspraken) en DWA	Gemiddeld	Tonny van Keulen	30-06-2026	2.3.3 SBO - contractbeheer	

Communicatie



bundeling



- Proceseigenarenoverleg
- Afdelingsoverleg
- Businessreview
- Stafafdelingsoverleg
- Bundeling

Utiliteit

A.G.J. (Ad) van Vreeswijk

Industrie

A.G.J. (Ad) van Vreeswijk

Service, Beheer &
Onderhoud

E.J. (Bert) Jansen

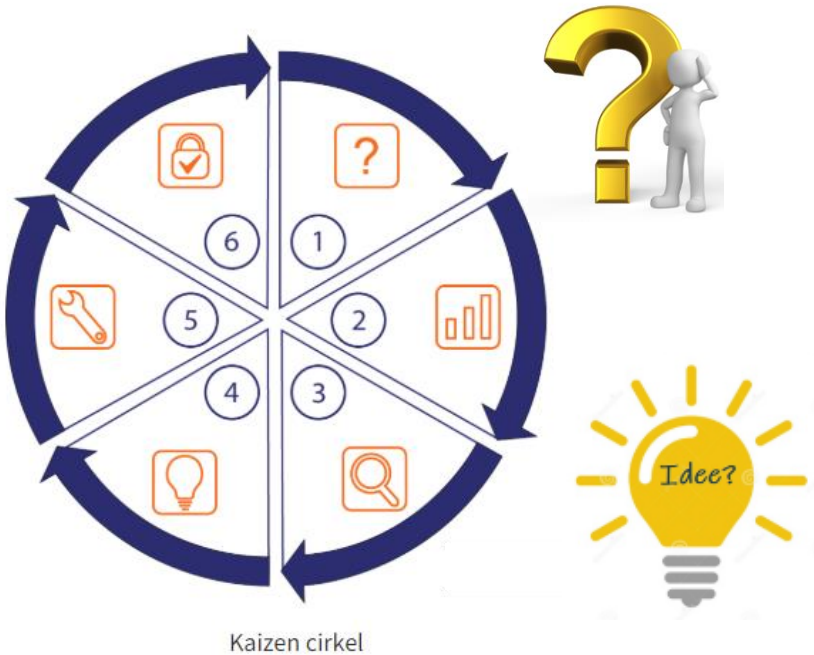
ICT-infra & Beveiliging

E. (Evert) Hommersom



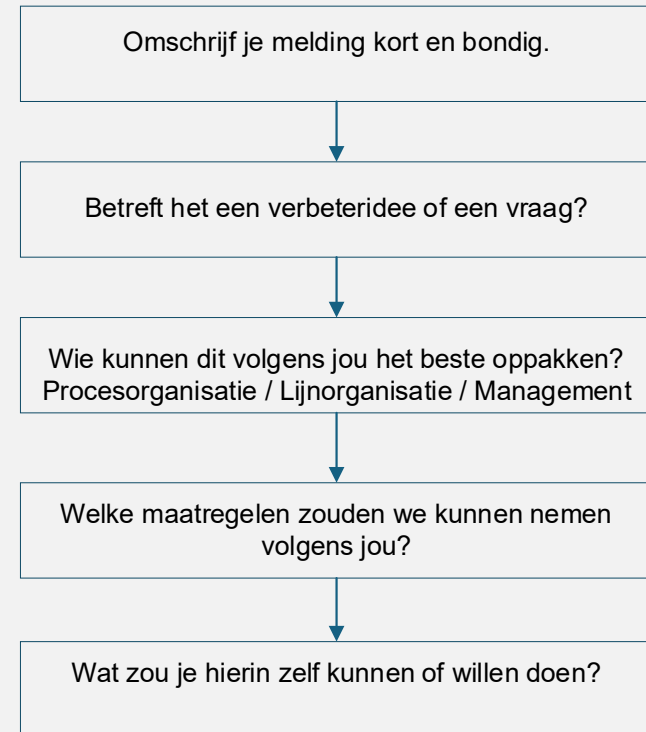
Continu verbeteren

We zijn bezig met het opzetten van een chatbot om verbeterideeën en vragen beter te kunnen alloceren.



1. Definieer het probleem
2. Verzamel data
3. Analyseer de data
4. Genereer verbeterideeën
5. Implementeer oplossing(en)
6. Check en borg

*Zie jij iets dat niet lekker loopt, slimmer kan of onduidelijk is?
Laten we dan kijken of we hier iets aan kunnen doen!*



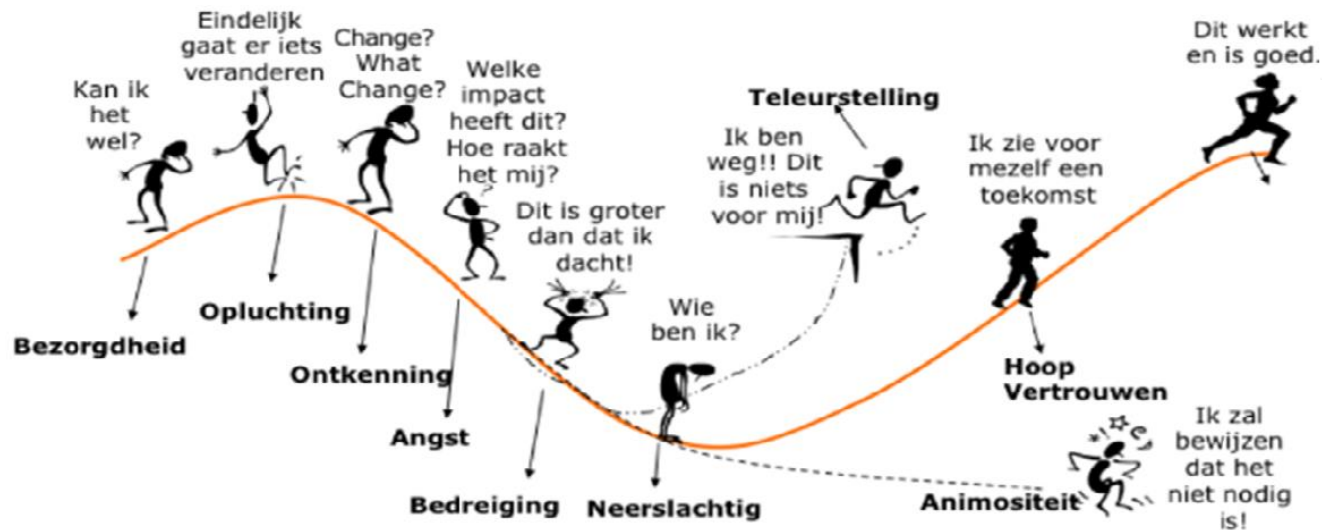
Bedankt voor de melding, we gaan ermee aan de slag en houden je op de hoogte van de voortgang

Leerpunten

- Veel veranderingen tegelijk leiden soms tot weerstand;
- Veranderen gaat het beste in kleine stapjes;
- Feedback van onze collega's is belangrijk, samen overzien we meer;
- Communicatie op alle lagen van de organisatie is belangrijk, maar ingewikkeld.



Leerpunten



Leerpunten

Veel gehoorde valkuilen:

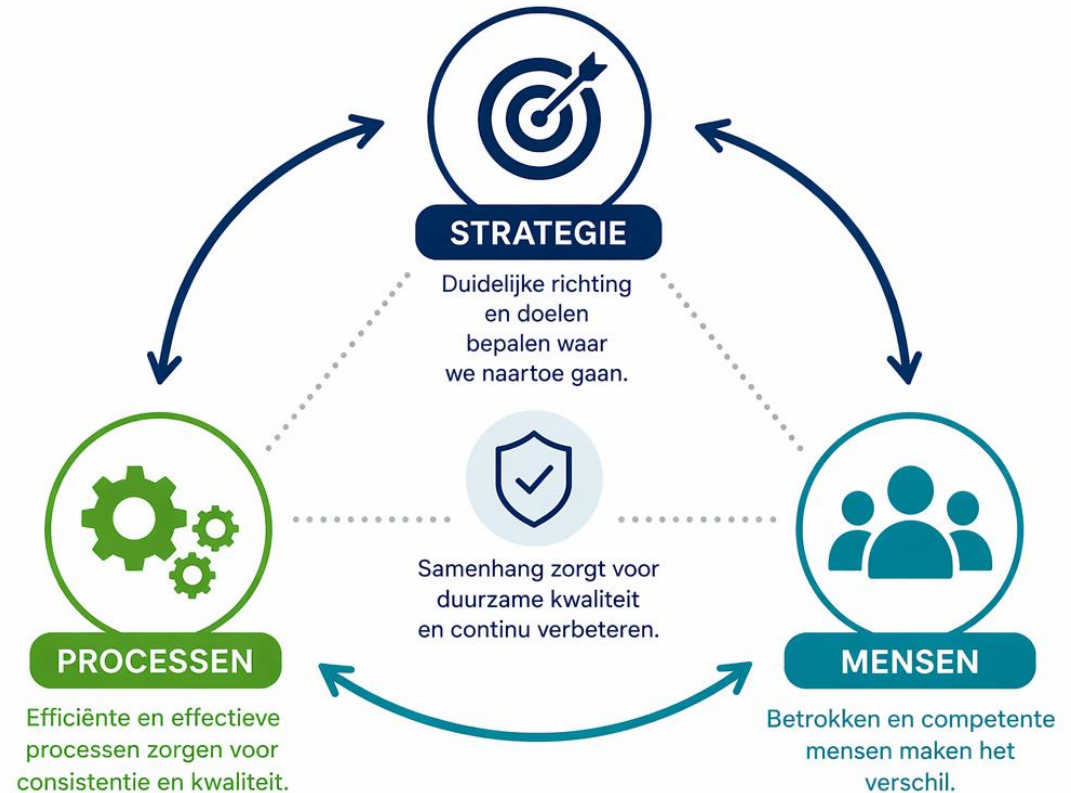
- Gebrek aan blijvende betrokkenheid van het management;
- Integraal Kwaliteitsmanagement beschouwen als tijdelijk project i.p.v. van continu proces;
- Onvoldoende betrokkenheid en draagvlak bij medewerkers;
- Te veel focus op regels, procedures en bureaucratie;
- Meten van verkeerde of irrelevante prestatie-indicatoren;
- Onvoldoende echte klantfocus;
- Denken in afdelingen (silo's) in plaats van integraal samenwerken;

Welke missen jullie nog?



Afsluiting

Integraal kwaliteitsmanagement vraagt om **optimale samenhang** tussen strategie, processen en mensen.



Vragen?



Bedankt voor je aandacht!

Bezoekadres

Albert Plesmanstraat 38

3772 MN Barneveld



info@leertouwer.nl



+31 (0)342 425151



www.leertouwer.nl

