

## MASTER

### Kwaliteitszorg binnen de business unit service

een diagnose van en een procesontwerp voor een bedrijf met een netwerk van vestigingen

Paanakker, A.P.A.

*Award date:*  
1994

[Link to publication](#)

#### **Disclaimer**

This document contains a student thesis (bachelor's or master's), as authored by a student at Eindhoven University of Technology. Student theses are made available in the TU/e repository upon obtaining the required degree. The grade received is not published on the document as presented in the repository. The required complexity or quality of research of student theses may vary by program, and the required minimum study period may vary in duration.

#### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain

**KWALITEITSZORG**  
**BINNEN DE BUSINESS UNIT SERVICE**

**Een diagnose van en een procesontwerp voor  
een bedrijf met een netwerk van vestigingen**

Faculteit Technische Bedrijfskunde  
Technische Universiteit Eindhoven  
Vakgroep Organisatiekunde

juni 1994

Afstudeerder: Ing. A.P.A.Paanakker (349530)

1<sup>e</sup> afstudeerbegeleider TUE: Dr. J.D. van der Bij (OK)

2<sup>e</sup> afstudeerbegeleider TUE: Prof. dr. P.M. Bagchus (T&A)

3<sup>e</sup> beoordelaar TUE: Dr. ir. G.J.J.Post (OK)

Bedrijf: PTT Autolease B.V.

1<sup>e</sup> bedrijfsbegeleider: Ing. H.J. Bijker

2<sup>e</sup> bedrijfsbegeleider: Ing. F.J. Coster

## **ABSTRACT**

PTT Autolease Ltd. is a lease company with a.o. ten combined garages and body shops spread over the Netherlands. With this report a start has been made to make these regional stations more uniform and to achieve ISO certification. Therefore, the processes at the regional stations have been diagnosed and tested against the ISO 9002 standard. Consequently a blueprint for an ideal regional station has been made, based on the results of the diagnosis.

## VOORWOORD

Dit rapport is geschreven in het kader van mijn afstudeeropdracht aan de Technische Universiteit Eindhoven, Faculteit Technische Bedrijfskunde. De afstudeeropdracht is gedurende de periode oktober 1993 t/m juni 1994 bij PTT Autolease B.V. uitgevoerd.

Bij deze wil ik alle personen bedanken, die, op welke wijze dan ook, een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van dit rapport.

In het bijzonder wil ik de volgende personen bedanken: Dr. H. van der Bij en prof. dr. P.M. Bagchus voor hun begeleiding vanuit de universiteit, ing. H.J. Bijker, ing. F.J. Coster en ing. F. Zoethout voor hun begeleiding vanuit het bedrijf en voor het aanbieden van de opdracht. Natuurlijk bedank ik ook met name alle medewerkers van het stafbureau Service en de regiovestigingen Utrecht, Breda, Zwolle en Den Haag voor de medewerking aan mijn afstudeeropdracht. Met allen was het zeer prettig samenwerken.

Arthur Paanakker  
Den Haag, juni 1994.

## SUMMARY

The importance of ISO certification for the ten regional stations of the Business Unit (BU) Service of PTT Autolease Ltd. is increasing all the time. These ten combined garages and body shops are on the one hand confronted with customers who only want to do business with certified garages and body shops while on the other hand they are confronted with a strong increase of the number of certified members of the same branche. In the 1980's a firm could positively distinguish itself from its competitors by having an ISO certificate. Nowadays the fact of the matter is that a firm without a certificate distinguishes itself negatively from its competitors. For PTT Autolease it therefore is important to obtain ISO certification. This report is a first impulse to the certification of the BU Service according to the ISO 9002 requirements.

At the moment processes i.e. working methods differ from one regional office to the other; this (a) negatively influences the controlability of the BU Service and (b) it complicates the certification process. PTT Autolease management stated that they want the processes within the regional stations to be more uniform.

Considering the differences amongst the regional stations it would have been best to investigate the process of each regional office separately. However, the time available for the final assignment didn't allow this. It was decided to diagnose only three regional stations that differ most from one another: Utrecht, Breda and Zwolle. In these three regional stations the damage recovering-, repair-, maintenance-, building-in-, rental- and stockroom-processes were investigated in detail by holding interviews, looking at the processes in practice and studying the existing manuals.

Next a branche-focussed interpretation of the ISO 9002 requirements has been made and each step in the process was tested against the ISO 9002 requirement. The most important findings emerging from the diagnostic fase were:

- A quality policy is missing.
- The wishes/ demands of the customer are not sufficiently known.
- The inability to show a controlled quality system at the regional stations. The supplied quality is not constant.
- On the shop floor the work is hardly done according to manuals and technical instructions.
- Due to the multi-brand character of the regional stations, the guaranteeing of the quality system by education is expensive.
- Structured tests are hardly done.
- Few measuring devices are calibrated.
- The supervision over a car is not managed properly.
- Not enough is learned from previous mistakes (a complaint settlement procedure is not present, for example).
- There is a lack of discipline to work according to the rules.
- Each regional office interprets the mission of the regional stations in its own way.
- Only a few regional staff members are familiar with ISO requirements.
- In general regional staff members are sceptical about ISO-certification.
- The logistics concept and the logistics performance differ between regional stations.

In short, during the diagnostic fase a large number of non compliances (discrepancies in regard to ISO 9002 requirements) and differences between regional stations were found. In spite of all the differences it should be possible to get the processes within the BU Service more or less on one line. During the diagnostic fase a lack of knowledge of and interest in ISO requirements were found as well. Due to these facts and the large geographic spread of the regional stations, it proved to be impossible to enter into the certification course with the representatives of the

regional stations purely on the basis of the findings of the diagnostic phase. This would only have led to less than concrete discussions. After consultation it was therefore decided to come to a discussion paper in the form of an *integral process design (a blueprint)* of the BU Service:

- in which possible solutions for non-compliances are put forward.
- in which a process acceptable to every regional office is developed (in order to achieve uniformity).
- which can be used as an example for the layout of a certifiable regional office.

The blueprint only deals with the *primary* process within the regional stations.

In the blueprint the following structural areas of solution are, amongst others, incorporated:

- The wishes/ demands of the customer need to be exactly specified beforehand. To achieve this, diagnoses will have to be carried out more often.
- Only those repairs specified by the customer will be carried out. Extra work will only be done after agreement with the customer.
- Necessary spare parts should as much as possible be present before the start of the job.
- The quality system needs to be maintained mostly via work instructions and audits.
- Strong emphasis should be placed on professionalism and conformation to customers.

During the final assignment, no parts of the blueprint have, as yet, been implemented. However, a phased plan has been developed to come to a successful implementation and certification of the BU Service. The phased plan is characterised by the participative approach to the implementation and certification course.

The phased plan basically consists of the following:

First a very broad discussion of the layout of the process and the positioning of the BU Service and its regional stations is held. Once decisions have been made about the aspects, a project organisation is created to implement the blueprint. In working parties parts of the blueprint are further developed and put down in procedures and working-instructions. In each working party as many regional stations and disciplines as possible participate. The working parties report their findings to the project group. The project group watches over the cohesion between contributions made by the working parties, the compliance of each contribution with the ISO 9002 requirements and the implementability of the findings for each regional office. After approved by the management, the different parts of the blueprint can be implemented. In the last part of the phased plan, procedures needed for the *secondary* process are developed and the primary and secondary processes are audited.

## SAMENVATTING

Het belang van ISO certificering neemt voor de tien regiovestigingen van de Business Unit (BU) Service van PTT Autolease B.V. steeds meer toe. Deze tien garage- en schadeherstelbedrijven krijgen enerzijds steeds meer met klanten te maken die alleen zaken willen doen met gecertificeerde garage- en schadeherstelbedrijven en anderzijds worden ze geconfronteerd met een sterke toename van het aantal gecertificeerde branchegenoten. In de jaren tachtig kon een bedrijf met een ISO certificaat zich positief onderscheiden van zijn concurrenten. Tegenwoordig geldt meer dat juist een bedrijf *zonder* ISO certificaat zich van zijn concurrenten kan onderscheiden: maar dan in negatieve zin. Voor PTT Autolease is het dan ook zaak om een ISO certificaat te behalen. In dit rapport wordt een aanzet gegeven tot de certificering van de BU Service volgens de ISO 9002 norm.

Momenteel varieert de procesgang c.q. werkwijze per regiovestiging, hetgeen a) de beheersbaarheid van de BU Service niet ten goede komt en b) complicerende gevolgen heeft voor het certificeringsproject. De directie van PTT Autolease heeft dan ook de wens uitgesproken om de procesgangen binnen de regiovestigingen meer uniform te laten verlopen.

Gezien de verschillen tussen de regiovestigingen zou het ideaal zijn geweest om in *elke* regiovestiging de procesgangen te onderzoeken. Echter, gezien de voor de afstudeeropdracht beschikbare tijd was dit een onmogelijke zaak. Er is toen gekozen om drie (zoveel mogelijk verschillende) regiovestigingen te diagnostiseren: Utrecht, Breda en Zwolle. Binnen deze drie regiovestigingen zijn door middel van interviews, praktijkwaarnemingen en het bestuderen van bestaande procesbeschrijvingen de schadeherstel-, de reparatie-, de onderhouds-, de inbouw-, de verhuur- en de magazijnprocesgangen in detail onderzocht.

Vervolgens is er een op de branche gerichte interpretatie van de ISO 9002 norm gemaakt en is elke procesgang getoetst aan de ISO 9002 norm.

De belangrijkste bevindingen uit de diagnosefase waren:

- Een kwaliteitsbeleid ontbreekt.
- De wensen/eisen van klanten zijn onvoldoende bekend.
- De regiovestigingen beschikken niet over een beheerst kwaliteitssysteem. De geleverde kwaliteit is niet constant.
- De werkplaatshandboeken en technische instructies worden amper gebruikt.
- Borging van het kwaliteitssysteem via opleidingen is gezien het multimerk wagenpark te duur.
- Er worden nauwelijks gestructureerde keuringen verricht.
- Weinig meetmiddelen worden gekalibreerd.
- Het beheer van een auto is niet afdoende geregeld.
- Er wordt te weinig lering getrokken uit het verleden (een klachtenafhandelingsprocedure ontbreekt bijvoorbeeld).
- De discipline om regels na te leven is slecht.
- In elke regiovestiging heeft men een eigen interpretatie van de missie van de regiovestigingen.
- In elke regiovestiging hanteert men eigen kwaliteitsnormen.
- Zeer weinig regiomedewerkers zijn inhoudelijk bekend met de ISO normen.
- In het algemeen staan de regiomedewerkers sceptisch ten opzichte van ISO certificering.
- Het logistiek concept en de logistieke prestaties verschillen per regiovestiging.

Kortom, tijdens de diagnosefase zijn een groot aantal non-compliances (afwijkingen ten opzichte van de ISO 9002 norm) en verschillen tussen de regiovestigingen onderling geconstateerd. Ondanks de bevonden verschillen is het toch zeer wel mogelijk om de procesgangen binnen de

BU Service voor een groot gedeelte te uniformeren. Tijdens de diagnosefase is tevens een gebrek aan kennis over en interesse in de ISO normen geconstateerd. Gezien deze feiten en de grote regionale spreiding van de regiovestigingen was het ondoenlijk om enkel op basis van de bevindingen uit de diagnosefase samen met vertegenwoordigers van de regiovestigingen het certificeringstraject in te gaan. Eén en ander zou slechts tot weinig concrete discussies hebben geleid. In overleg is daarom besloten om eerst in de vorm van een *integraal procesontwerp (blauwdruk)* van de BU Service een discussiestuk op te leveren:

- waarin oplossingsrichtingen voor de non-compliances worden aangegeven
  - waarin een voor elke regiovestiging toepasbare procesgang wordt geschetst (i.v.m. gewenste uniformiteit).
  - welk als voorbeeld kan dienen voor de inrichting van een certificeerbare regiovestiging.
- De blauwdruk beperkt zich tot de *primaire* procesgangen binnen de regiovestigingen.

In de blauwdruk zijn o.a. de volgende structurele oplossingsrichtingen verwerkt:

- De wensen/eisen van de klant worden vooraf precies gespecificeerd. Er zullen hiertoe vaker diagnoses uitgevoerd worden.
- Er wordt slechts datgene gerepareerd dat door de klant is opgegeven. Meerwerk wordt pas na goedkeuring van de klant uitgevoerd.
- Er wordt gezorgd dat de benodigde onderdelen zoveel mogelijk voor aanvang van de werkzaamheden beschikbaar zijn.
- Het kwaliteitssysteem wordt met name via werkinstructies en keuringen geborgd.
- Er wordt een sterke nadruk gelegd op klantgerichtheid en professionaliteit.

Tijdens het afstudeerproject zijn er nog geen delen van de blauwdruk geïmplementeerd. Wel is er een stappenplan ontwikkeld om tot een succesvolle implementatie van de blauwdruk en certificering van de BU Service te komen. Het stappenplan wordt gekenmerkt door een participatieve benadering van het implementatie- en certificeringstraject. Het stappenplan komt in hoofdlijnen op het volgende neer:

Ten eerste wordt er een brede discussie gevoerd over de inrichting van de procesgangen en de positionering van de BU Service en de regiovestigingen. Nadat over deze zaken beslissingen zijn genomen, wordt voor de implementatie van de blauwdruk een projectorganisatie in het leven geroepen. Delen van de blauwdruk worden in werkgroepen verder uitgewerkt en vastgelegd in voor de ISO 9002 norm vereiste procedures en werkinstructies. In elke werkgroep participeren zoveel mogelijk meerdere regiovestigingen en disciplines. De werkgroepen rapporteren hun bevindingen aan de projectgroep. De projectgroep bewaakt de samenhang tussen de bijdragen van de werkgroepen, het voldoen van elke bijdrage aan de ISO 9002 norm en de toepasbaarheid van de bevindingen voor elke regiovestiging. Na goedkeuring van het management kunnen de verschillende delen van de blauwdruk worden geïmplementeerd. In het laatste gedeelte van het stappenplan worden de voor het *secundaire* proces benodigde procedures ontwikkeld en worden de primaire en secundaire processen geaudit.



<b>1</b>	<b>INLEIDING</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>BEDRIJFSBESCHRIJVING</b>	<b>13</b>
2.1	KORTE GESCHIEDENIS	13
2.2	Globale bedrijfsbeschrijving	13
2.2.1	algemeen	13
2.2.2	strategie	13
2.2.3	centrale kwaliteitszorgactiviteiten	14
2.2.4	BU Service	14
<b>3</b>	<b>PROBLEEMSTELLING, OPDRACHTFORMULERING EN PLAN VAN AANPAK</b>	<b>16</b>
3.1	AANLEIDING TOT OPDRACHT	16
3.2	OPDRACHT	16
3.3	PROJECTAANPAK	17
3.4	CONTEXT VAN HET PROJECT	19
<b>4</b>	<b>KWALITEITSZORG EN CERTIFICERING</b>	<b>23</b>
4.1	HISTORISCHE ONTWIKKELING VAN DE KWALITEITSZORG	23
4.2	BEGRIPPEN EN DEFINITIES	23
4.3	HET KWALITEITSSYSTEEM	24
4.4	KWALITEITSZORG IN DE DIENSTVERLENING	25
4.5	DE RELATIE TUSSEN KWALITEITSZORG EN CERTIFICERING	25
4.6	BESCHRIJVINGSMETHODIEK	26
<b>5</b>	<b>BESCHRIJVING VAN HET SCHADEHERSTELPROCES</b>	<b>27</b>
5.1	DE ORGANISATIE	27
5.2	DE SCHADEHERSTELPROCESGANG	28
5.2.1	voortraject	28
5.2.2	schadeherstel	29
5.2.3	het magazijn	31
5.3	OVERLEGVORMEN	32
<b>6</b>	<b>DE ISO 9000 NORMEN</b>	<b>34</b>
6.1	DE KEUZE VOOR DE ISO 9002 NORM	34
6.2	DE INTERPRETATIE VAN DE NORM	35
<b>7</b>	<b>TOETSING AAN DE ISO 9002 NORM</b>	<b>37</b>
7.1	DIRECTIEVERANTWOORDELIJKHEID	37
7.2	KWALITEITSSYSTEEM	37
7.3	BEOORDELING VAN GEACCEPTEERDE OFFERTES, CONTRACTEN EN ORDERS	38

7.4	BEHEERSING VAN DOCUMENTEN	38
7.5	DOOR DE AFNEMER TE VERSTREKKEN PRODUKTEN	38
7.6	IDENTIFICATIE EN NASPEURBAARHEID VAN PRODUKTEN	38
7.7	PROCESBEHEERSING	38
7.8	KEURING EN BEPROEVING	39
7.9	KEURINGS-, MEET- EN BEPROEVINGSMIDDELEN	39
7.10	KEURINGS- EN BEPROEVINGSSTADIUM	39
7.11	BEHEERSING VAN PRODUKTEN MET TEKORTKOMINGEN	39
7.12	CORRIGERENDE EN PREVENTIEVE MAATREGELEN	40
7.13	BEHANDELING, OPSLAG, VERPAKKING EN AFLEVERING	40
7.14	KWALITEITSREGISTRATIE	40
7.15	INTERNE KWALITEITSAUDITS	40
7.16	OPLEIDING	40
7.17	NAZORG	40
<b>8</b>	<b>AFSLUITING DIAGNOSEFASE</b>	<b>41</b>
8.1	DE VERSCHILLEN TUSSEN DE REGIOVESTIGINGEN	41
8.2	HET KWALITEITSSYSTEEM	41
8.3	DE KLANTEN	42
8.4	MISSIE VAN DE REGIOVESTIGINGEN	42
8.5	LOGISTIEK	43
<b>9</b>	<b>OPDRACHT EN PROJECTPLAN VERVOLGONDERZOEK</b>	<b>44</b>
9.1	OPDRACHT	44
9.1	AFBAKENING	44
9.2	EISEN	44
<b>10</b>	<b>UITGANGSPUNTEN EN BESCHRIJVINGSMETHODIEK VAN DE BLAUWDRIUK</b>	<b>46</b>
10.1	UITGANGSPUNTEN	46
10.1.1	achterhalen van wensen/eisen van de klant	46
10.1.2	vooraf bestellen/reserveren van benodigde onderdelen	46
10.1.3	overleg met klant	46
10.1.4	werkinstructies, keuringen en kwaliteitsregistraties	47
10.1.5	vooralcalculatie en 'naar binnen halen' van werk	47
10.2	BESCHRIJVINGSMETHODIEK	47
<b>11</b>	<b>HET RESULTAAT VAN HET VERVOLGONDERZOEK</b>	<b>48</b>
<b>12</b>	<b>VOORSTEL VOOR IMPLEMENTATIE</b>	<b>59</b>
12.1	ENKELE BESCHOUWINGEN VOORAF	59
12.1.1	het stappenplan PGB-TNO	59
12.1.2	bedrijfsspecifieke overwegingen	60
12.2	HET STAPPENPLAN VOOR IMPLEMENTATIE	61
	<b>LITERATUURLIJST</b>	<b>67</b>

**GEBRUIKTE AFKORTINGEN**

68

**BIJLAGEN** (zie losse bundel)

**AFBEELDINGEN:**

1. De verdeling van het wagenpark over de klanten van AL	13
2. De relatie tussen kwaliteitsverbetering en certificering	26
3. Legenda behorende bij de blauwdruk	48
4. Flowchart schadeherstelproces (onderdeel van blauwdruk)	49
5. Stappenplan voor implementatie van de blauwdruk	61
6. Structuur van de projectorganisatie	64

Het afstudeeronderzoek is uitgevoerd bij de werkmaatschappij *PTT Autolease B.V. van Koninklijke PTT Nederland*. Het onderzoek is toegespitst op de ISO certificering van de *Business Unit Service* van PTT Autolease. Een aantal vragen vormden de grondslag voor de afstudeeropdracht. Wat staat ons allemaal te wachten als besloten wordt om te gaan streven naar een ISO 900x certificaat voor de Business Unit Service? In hoeverre voldoet de huidige organisatie reeds aan hetgeen er in de ISO 9000 normen wordt gesteld? Welke procesgedeelten dienen in elke regiovestiging van de Business Unit Service uniform te verlopen? In dit rapport wordt geprobeerd om op deze vragen antwoord te geven.

Het onderzoek is beperkt tot een grondige beschrijving van de huidige primaire procesgangen binnen de Business Unit (BU) Service, het aangeven van de afwijkingen in deze procesgangen t.o.v. de ISO 9002 norm en een advies over toekomstige inrichting van de primaire processen en de wijze van implementatie van deze processen. In dit rapport wordt géén uitsluitend gegeven over de benodigde tijd, personele capaciteit en financiële middelen welke met de certificering van de BU Service gemoeid zijn.

Het *afstudeeronderzoek* is opgebouwd uit vier fasen: de oriënterende fase, de diagnosefase, de ontwerpfasen en de implementatiefase. In de eerste fase van het onderzoek heeft er een brede in- en externe oriëntering op de opdracht plaatsgevonden. Onder andere is de aanpak van het certificeringsproject bij een andere BU van PTT Autolease bestudeerd en is er een ronde gemaakt langs alle tien de regiovestigingen van de BU Service. Gezien de beschikbare tijd is de beslissing genomen om het onderzoek in principe te beperken tot drie zoveel mogelijk van elkaar verschillende regiovestigingen: Utrecht, Breda en Zwolle. Tijdens de diagnosefase van het onderzoek zijn deze drie regiovestigingen nader onderzocht. Hierbij is met name gelet op de normering, werkwijze, beheersing en documentatie van het werk. Vervolgens zijn de procesgangen aan de ISO 9002 norm getoetst. Op basis van de bevindingen uit de diagnosefase is voor de BU Service in het vervolgtraject van het onderzoek een integraal procesontwerp (blauwdruk) ontwikkeld. De blauwdruk geeft een ideaal beeld van een conform de ISO 9002 norm werkende regiovestiging. Momenteel zijn er nog geen gedeelten van de blauwdruk daadwerkelijk geïmplementeerd.

Dit *verslag* is conform het verloop van het onderzoek ook opgebouwd uit vier fasen: de oriënterende fase (hoofdstuk 2 t/m 4), de diagnosefase (hoofdstuk 5 t/m 8), de ontwerpfasen (hoofdstuk 9 t/m 11) en de implementatiefase (hoofdstuk 12).

In hoofdstuk 2 wordt een globaal beeld gegeven van de geschiedenis en organisatie van PTT Autolease B.V., waarbij met name aan het onderzoeksobject, de Business Unit Service, aandacht wordt besteed. Na deze eerste kennismaking met het bedrijf wordt in hoofdstuk 3 aandacht besteed aan de probleemstelling van het onderzoek, de opdrachtformulering, het plan van aanpak en de context waarbinnen het onderzoek heeft plaatsgevonden. In dezelfde paragraaf als waarin het plan van aanpak wordt gepresenteerd vindt ook een evaluatie plaats van de gevolgde aanpak van het onderzoek. In hoofdstuk 4 worden enige theoretische achtergronden gegeven van kwaliteitszorg en certificering.

In hoofdstuk 5 vindt er een verdieping plaats van de in hoofdstuk 2 gepresenteerde bedrijfsbeschrijving en wordt één van de procesgangen (het schadeherstelproces) welke binnen de regiovestigingen van de BU Service plaatsvinden in detail beschreven (de overige procesgangen worden in de bijlagen beschreven). Na een op de branche gerichte interpretatie van de ISO 9002 norm, welke in hoofdstuk 6 wordt weergegeven, wordt in hoofdstuk 7 het schadeherstelproces getoetst aan de ISO 9002 norm. Per normparagraaf worden de afwijkingen van de procesgang t.o.v. de norm aangegeven (de non-compliances). Hoofdstuk 8 vormt de afsluiting van de

diagnosefase. In dit hoofdstuk worden de belangrijkste bevindingen uit de diagnosefase weergegeven.

Op basis van de bevindingen uit de diagnosefase van het onderzoek is de opdracht voor het vervolgonderzoek opgesteld; het conform de ISO 9002 norm ontwikkelen van een integraal procesontwerp (blauwdruk) voor de BU Service. De precieze opdrachtformulering, afbakening van het onderzoek en de eisen die aan het vervolgonderzoek worden gesteld, worden in hoofdstuk 9 weergegeven. In hoofdstuk 10 wordt uitgewijd over de uitgangspunten welke in de blauwdruk zijn verwerkt en de beschrijvingsmethodiek van de blauwdruk. De uitgangspunten betreffen de gekozen richtingen om de in hoofdstuk 7 en 8 vermelde non-compliances en knelpunten op te lossen. Hoofdstuk 11 vormt de kern van de ontwerpfase van het onderzoek. In dit hoofdstuk wordt het eigenlijke procesontwerp gepresenteerd. I.v.m. de uitgebreidheid van de blauwdruk is in dit hoofdstuk in aansluiting op de vorige hoofdstukken gekozen om alleen het ontwerp van het schadeherstelproces op te nemen. De rest van de blauwdruk is in de bijlagen opgenomen.

Ten slotte wordt in hoofdstuk 12 een advies gegeven over de te volgen werkwijze bij de implementatie van de in de blauwdruk beschreven processen.

In het verslag en in de bijlagen wordt veelvuldig gebruik gemaakt van afkortingen. De eerste keer dat een afkorting wordt gebruikt, wordt de afkorting in de tekst verklaard. Voor de duidelijkheid is achter in dit rapport een lijst opgenomen, waarin alle gebruikte afkortingen worden verklaard.

Dit hoofdstuk dient om de lezer snel een beeld te geven van het bedrijf PTT Autolease B.V. In het kort worden enkele markante punten uit de geschiedenis van het bedrijf aangehaald en wordt inzicht gegeven in de organisatie en klantenkring van PTT Autolease.

## 2.1 KORTE GESCHIEDENIS

De oorsprong van PTT Autolease B.V. (AL) ligt in 1916, als in Den Haag de Rijwielherstelinrichting wordt opgericht om de dienstfietsen van PTT bedrijfsklaar te maken en te onderhouden. Na de eerste wereldoorlog gaat het bedrijf zich meer richten op het herstel en onderhoud van de dan inmiddels bij de PTT ingevoerde postauto's. In 1933 worden de eerste vestigingen buiten Den Haag geopend (Haarlem en Utrecht), en in 1936 wordt de naam in "Rijksautomobielcentrale" (RAC) veranderd. Na de tweede wereldoorlog neemt het wagenpark van de PTT zo toe, dat er ook vestigingen geopend worden in Eindhoven, Zwolle, Den Bosch, Nijmegen, Arnhem en Breda. In 1989 wordt de RAC geprivatiseerd en in 1993 wordt de naam veranderd in "PTT Autolease B.V.". Op dat moment heeft AL een personeelsbezetting van 500 mensen, tien regiovestigingen en heeft zij ongeveer 14.000 auto's in eigen beheer.

## 2.2 GLOBALE BEDRIJFSBESCHRIJVING

### 2.2.1 algemeen

PTT Autolease is een werkmaatschappij van Koninklijke PTT Nederland B.V. (zie bijlage 1), en is opgebouwd uit drie Business Units (BU's):

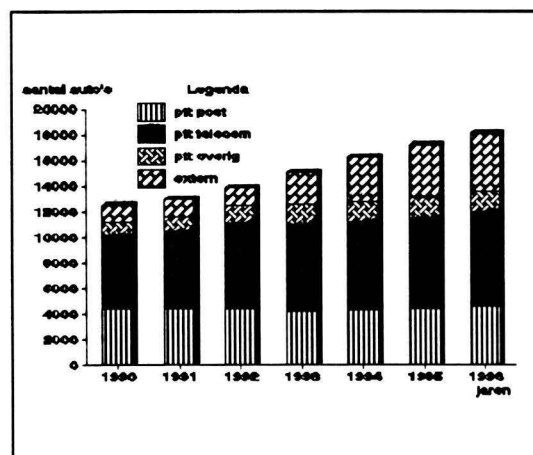
- Lease (leasemaatschappij)
- Transporttechniek (modificatie van voertuigen)
- Service (schadeherstel, reparatie en onderhoud van voertuigen).

De organogrammen van de BU's zijn in bijlage 1 weergegeven.

De BU's Transporttechniek en Lease zijn gehuisvest in resp. Delft en in het hoofdkantoor van AL te Den Haag. De BU Service is geografisch gespreid: het stafbureau en de manager Service bevinden zich in het hoofdkantoor van AL en de regiovestigingen zijn te vinden in Den Haag, Amsterdam, Rotterdam, Utrecht, Groningen, Zwolle, Arnhem, Eindhoven, Den Bosch en Breda. De directie en de ondersteunende afdelingen van AL bevinden zich allen centraal in het hoofdkantoor van AL te Den Haag.

### 2.2.2 strategie

Van oudsher heeft AL zich met name op PTT Post en Telecom gericht; circa negentig procent van de clientèle van AL wordt momenteel nog gevormd door deze twee bekendste werkmaatschappijen van KPN. De komende jaren wil AL een groter percentage van haar omzet uit de derdenmarkt verwerven (zie afbeelding 1). Hierbij profileert AL zich als een merkonafhankelijke leasemaatschappij die kan



Afbeelding 1 De verdeling van het wagenpark over de klanten van AL.

Bron: jaarverslag 1992, 1e kwartaalbericht 1993, meerjarenplan 1993/1996 AL

bogen op een jarenlange ervaring in lease, modificatie en service van met name bedrijfswagens en die als enige deze diensten als een totaalpakket op maat kan aanbieden (de Autolease Plus-formule).

### 2.2.3 centrale kwaliteitszorgactiviteiten

AL beschikt centraal over een kwaliteitsafdeling, welke gevormd wordt door twee personen: de Quality Support Manager (QSM) en zijn assistent (AQSM). De QSM is de directievertegenwoordiger op kwaliteitsgebied en houdt zich voornamelijk bezig met het verzorgen van interne Total Quality Management (TQM)cursussen en -opleidingen, het opstellen van een kwaliteitsbeleid, het levend houden van de kwaliteitszorg binnen AL en het begeleiden van het certificeringstraject binnen de BU Transporttechniek. Momenteel hebben haast alle medewerkers één of meerdere keren een TQM-cursus gevolgd. In deze cursussen worden de basisbeginselen van TQM behandeld en wordt de nadruk gelegd op de probleem oplossings discipline (POD); het probleem definiëren, analyseren en grondoorzaken zoeken, oplossing genereren, plannen en implementeren van de oplossing, meten en standaardiseren. Op het initiatief van de QSM zijn er in het verleden vele kwaliteitverbeteringsprojecten opgestart. Momenteel worden de kwaliteitsverbeteringsprojecten veelal vanuit de lijn zelf opgestart.

In het kader van de certificering van de BU Transporttechniek is een stuurgroep certificering in het leven geroepen, waarin de ontwikkeling van procedures, welke ook voor de rest van de organisatie van AL van belang zijn, wordt gecoördineerd. De stuurgroep bestaat uit de adjunct-directeur, de QSM, de BU-managers, de manager Commerciële Zaken en de hoofden van de ondersteunende afdelingen. De stuurgroep komt eens in de paar maanden bijeen.

Ook binnen het stafbureau Service worden enkele taken verricht die, hoewel zo niet genoemd, tot de centrale kwaliteitsactiviteiten kunnen worden gerekend. In het stafbureau Service worden problemen die meerdere regiovestigingen raken, opgelost, worden enkele benodigde cursussen en technische opleidingen gecoördineerd en worden de benodigde onderhouds- en reparatie-instructies voor de monteurs vervaardigd.

### 2.2.4 BU Service<sup>1</sup>

De BU Service (325 werknemers<sup>2</sup>) heeft als doel het zowel voor bedrijfsvoertuigen als voor personenauto's uitvoeren van reparatie- en onderhoudswerk, schadeherstel en schade-afhandeling, verhuur en inbouwactiviteiten. Tevens ondersteunt Service de BU's TT en Lease bij het nemen van reparatiebeslissingen, bij de after sales van AL-producten en bij lokaal relatiebeheer.

Het **Stafbureau** (9 werknemers) ondersteunt de BU Service en is het centrale aanspreekpunt voor landelijke en beleidsmatige aangelegenheden. Het stafbureau bestaat o.a. uit:

- een medewerker arbo/milieu/equipment
- een technisch logistiek medewerker
- een technisch bedrijfskundig medewerker
- een technisch documentalist
- twee applicatiebeheerders.

De **medewerker arbo/milieu/equipment** adviseert en ondersteunt de directie en het management m.b.t. arbeidsomstandigheden en milieuzaken. De **technisch logistiek medewerker** geeft ondersteuning bij het proces van logistieke planning, inkoop, opslag en uitgifte van materialen

---

<sup>1</sup>: De beschrijving is grotendeels overgenomen uit de PTT Autolease brochure 'Wie wat waar'.

<sup>2</sup>: Personeelsaantallen per 2 mei 1994

binnen de BU Service. De **technisch bedrijfskundig medewerker** assisteert het hoofd stafbureau en manager van de BU Service bij het vormgeven van het operationele beleid. Hij verricht hiertoe arbeidstechnisch onderzoek binnen de regio's voor het in kwalitatieve en kwantitatieve zin optimaliseren van de werkprocessen en het bepalen van kaders voor de leasing-processen. De **technisch documentalist** draagt zorg voor een toegankelijke informatievoorziening aan de regio's voor wat betreft onderhouds- en reparatie-instructies van het "multi-merk" voertuigenpark. Ook coördineert de technisch documentalist de benodigde cursussen en technische opleidingen aan de hand van gegevens van fabriek en importeur. De **applicatiebeheerders** zijn voor de medewerkers van de BU Service het aanspreekpunt m.b.t. de gebruikte applicaties. De applicatiebeheerders ondersteunen de gebruikers bij gebruik van het systeem en bij het optimaliseren van het systeem.

De afdeling **Verhuur en Transport (V&T, 16 werknemers)** heeft als taak het verhuren en transporteren van zowel bedrijfsvoertuigen als personenauto's en coördineert en ondersteunt de verhuuractiviteiten in de regio's. De huurauto's dienen om bestaande klanten van AL vervangende en aanvullende vervoermiddelen aan te kunnen bieden. In elke regiovestiging van de BU Service draagt een verhuurcoördinator zorg voor de verhuur van het wagenpark. De verhuur - coördinator valt echter hiërarchisch onder de manager van de regiovestiging. V&T draagt zorg voor het transporteren van nieuwe auto's naar de betreffende regiovestigingen en de afvoer van uit de roulatie genomen voertuigen.

In de tien **regiovestigingen** (299 werknemers) van Service worden reparaties aan voertuigen uitgevoerd, wordt onderhoud verricht, worden schades vastgesteld en hersteld, worden o.a. autotelefoons, LPG-installaties en tachografen ingebouwd en worden keuringen en inspecties (o.a. APK I en II) verricht. Verder verzorgen de regio's het vervangend en aanvullend vervoer voor de leaseklanten van AL en voeren ze de regie over uitbesteed werk.

De beschrijvingen van de afdeling Commerciële Zaken en van de BU's Lease en Transporttechniek zijn in bijlage 2 opgenomen.



In paragraaf 3.1 worden de aanleidingen vermeld die tot de afstudeeropdracht hebben geleid. Deze aanleidingen vormen tevens de probleemstelling van de opdracht. Vervolgens wordt in paragraaf 3.2 de opdrachtformulering weergegeven. Een belangrijk onderdeel van dit hoofdstuk is paragraaf 3.3, waarin de projectaanpak wordt gepresenteerd en geëvalueerd. Tot slot wordt er nog enig inzicht gegeven in de context waarbinnen het onderzoek plaats heeft gevonden.

### 3.1 AANLEIDING TOT OPDRACHT

De belangrijkste aanleidingen tot de opdracht zijn de wens van de directie en de manager Service om de processen binnen de regiovestigingen zoveel mogelijk beheersbaar te maken en de toename van het belang van ISO-certificering.

#### **Wens tot beheerste, uniforme processen**

Door te werken aan certificering probeert het management van AL tot een beheersbare procesgang te komen. De directie van AL heeft de wens uitgesproken om d.m.v. certificering te bereiken dat de regiovestigingen van de BU Service meer uniform gaan werken.

#### **Toename van belang van ISO-certificering**

Vraagzijde: Binnen het hele KPN-concern is kwaliteit een hot item. Met name binnen PTT Post is men al ver gevorderd met certificering volgens de NEN/ISO 9000 normen. Het management van verschillende regiovestigingen van de BU Service heeft n.a.v. de certificering van PTT Post moeten aantonen over de benodigde capaciteiten en vergunningen te beschikken. Verwacht wordt dat op korte termijn de eis van Post (en Telecom) op tafel komt dat de regiovestigingen van AL gecertificeerd moeten worden. Ook niet-KPN-klienten hebben, zij het sporadisch, de wens/eis van certificering van de regiovestigingen van AL geuit (KLM, NS).

Aanbodzijde: In de autobranche neemt certificering de laatste jaren een hoge vlucht; met name in veel schadeherstelbedrijven is men onder druk van verzekerings- en leasemaatschappijen tot het behalen van het ISO-certificaat aangezet.

Momenteel voldoen de organisatie en de procesgangen binnen de regiovestigingen niet aan hetgeen in de ISO 9000 normen wordt gesteld. De directie van AL en het management van de BU Service weten echter niet *in hoeverre en op welke punten* de organisatie en de procesgangen afwijken van de hetgeen in de ISO normen wordt gesteld. Ook is bekend dat de regiovestigingen onderling verschillen, maar het is onbekend *waarin* de regiovestigingen onderling verschillen en in hoeverre deze verschillen van invloed zijn op een eventueel certificeringsproject. Het management van AL wenste duidelijkheid over deze zaken alvorens er beslissingen genomen worden over een eventuele certificering van de BU Service. De QSM, als ISO-deskundige binnen AL, was de aangewezen persoon om duidelijkheid over deze materie te verschaffen, maar had hiervoor te weinig tijd i.v.m. het certificeringproject bij de BU Transporttechniek. Daarom is aan de auteur van dit rapport de opdracht verstrekt om de gewenste duidelijkheid te verschaffen en een aanzet te geven voor de certificering van de BU Service.

### 3.2 OPDRACHT

De **opdrachtformulering** van het afstudeerproject luidt:

*I : Onderzoek in hoeverre de procesgang binnen de BU Service (het service-traject) van PTT-Autolease B.V. voldoet aan de relevante NEN/ISO-norm. Geef expliciet aan waar dit niet het geval is.*

II: *Ontwerp delen van het service-traject die eerst niet aan de relevante NEN/ISO-norm voldeden, zodanig dat ze dan wèl aan de norm voldoen.*

### 3.3 PROJECTAANPAK

Aan het begin van het project is het projectplan gemaakt, dat op het eind van dit hoofdstuk is weergegeven. Dit plan is gebaseerd op het door Kempen ontworpen processchema voor organisatie-adviesprocessen [Kempen 1991]. In het projectplan is het (afstudeer)project opgedeeld in 3 stadia: een oriënterende fase, een diagnosefase en een veranderfase. Per fase is aangegeven welke werkzaamheden in die fase uitgevoerd moesten worden en welke doelen bereikt moesten worden. Bij het opstellen van het projectplan is op voorhand al rekening gehouden met het feit dat, gezien de beschikbare tijd, niet alle regiovestigingen gediagnostiseerd konden worden. In overleg is daarom besloten om de diagnose te beperken tot twee à drie regiovestigingen. In de keuze van de regiovestigingen moesten de eventuele verschillen tussen de regiovestigingen maximaal worden benut.

#### **Oriënterende fase:**

De eerste maand van het afstudeerproject is besteed aan een brede in- en externe oriëntering op de opdracht en aan de afronding van een literatuuronderzoek naar de integratie van kwaliteits- en milieuzorgsystemen [Paanakker 1993]. Het doel van de oriëntatie was om wegwijs te worden binnen AL en het verkrijgen van inzicht om verantwoord de keuze te kunnen maken van de te diagnostiseren regiovestigingen. Tijdens de externe oriëntatie is er voornamelijk geput uit een recent marktonderzoek, dat enkele studenten van de Erasmus Universiteit in opdracht van PTT Autolease hadden uitgevoerd. Enkele resultaten hiervan zijn in bijlage 3 weergegeven. Tijdens de interne oriëntatie zijn gesprekken gevoerd met de QSM, de hoofden van de BU's, de adjunct-directeur, de kwaliteitsmedewerker van TT, alle medewerkers van het stafbureau Service en alle regiomanagers van de BU Service. Bij al deze gesprekken is gebruik gemaakt van semi-gestructureerde vragenlijsten, waarvan enkele in bijlage 4 zijn opgenomen. Tijdens het literatuuronderzoek is o.a. het boek *De kwaliteit van milieu- en ARBO-zorg* [Maas, 1993] bestudeerd. De auteurs van dit boek raden aan, om bij een bedrijf waar zowel de milieu- (, de arbo-) als de kwaliteitszorg 'in de kinderschoenen' staan, de ontwikkeling van de zorgsystemen geïntegreerd aan te pakken. Hoewel binnen de BU Service zowel de kwaliteitszorg als de milieuzorg in de kinderschoenen staan, is gezien de complexiteit van de materie en op aanraden van de adjunct-directeur besloten om het onderzoek te beperken tot het kwaliteitszorgsysteem. De medewerker arbo/milieu/equipment gaat ondertussen door met het opzetten van het milieuzorgsysteem van AL. Vooralsnog blijven het milieu- en het kwaliteitszorgsysteem dus gescheiden van opzet. Later kunnen beide zorgsystemen (en evt. ook het arbozorgsysteem) worden geïntegreerd tot één zorgsysteem. Blijkt dan dat het kwaliteitszorgsysteem verder is ontwikkeld dan het milieuzorgsysteem, dan zal het milieuzorgsysteem eerst versterkt moeten worden met bepaalde kwaliteitszorgmethoden en - technieken.

In het onderzoek is ook gekeken naar het certificeringsproject binnen de BU TT, zodat in de afstudeeropdracht rekening gehouden kon worden met de aldaar opgedane ervaringen. Deze ervaringen zijn relevant voor de BU Service, omdat (a) de medewerkers van de beide BU's eenzelfde achtergrond hebben, (b) beide BU's voor een deel eenzelfde produktenpakket hebben, (c) beide BU's (waarschijnlijk) gebruik maken van ondersteuning van een adviseur van Lloyds en (d) het om gelijksoortige projecten gaat. Het certificeringsproject binnen de BU TT werd gekenmerkt door:

- een sterke gerichtheid op het, onder begeleiding van een Lloyds adviseur, opstellen van de voor het kwaliteitssysteem benodigde procedures, waarbij zoveel mogelijk de huidige procesgangen werden aangehouden
- de globaliteit van de procedures en een beschrijving van de procedures in verhaalvorm
- een (zeer) brede interpretatie van de norm
- een beperkte betrokkenheid van de werknemers bij het opstellen van de procedures.

In de oriënterende fase van het onderzoek zijn alle regiovestigingen bezocht. Tijdens deze ronde werd duidelijk dat men in een regiovestiging weinig inzicht heeft in de werkwijzen van collega's in andere regiovestigingen. Men gaf aan dat waarschijnlijk de eventuele voor de ISO-norm relevante verschillen tussen de regiovestigingen voornamelijk door de vestigingsgrootte bepaald worden. Zodoende zijn de regiovestigingen in twee categorieën ingedeeld; groot: Randstadvestigingen, klein: overige vestigingen. Vervolgens is de keuze gemaakt om eerst de regiovestiging Utrecht (categorie groot) te diagnostiseren, gevolgd door de regiovestiging Breda (categorie klein). Deze volgorde van onderzoek was gebaseerd op de verwachtingen dat a) men in een grote regiovestiging meer mogelijkheden heeft om tijd voor het onderzoek vrij te maken dan in een kleine regiovestiging en b) de eerste diagnose meer tijd vergt dan de tweede. De als derde te diagnostiseren regiovestiging was op dat moment nog onbekend. De keuze voor de als derde te diagnostiseren regiovestiging werd afhankelijk gesteld van de bevindingen uit de andere twee regiovestigingen.

#### **Diagnosefase:**

De diagnose van de regiovestiging *Utrecht* verliep van half november 1993 tot eind januari 1994. In de eerste week van de diagnose zijn er interviews gehouden met de regiomanager, de regioinspecteurs, de service adviseurs, de chef werkplaats en de magazijnmeester. Deze interviews hadden primair ten doel om snel inzicht te krijgen in de procesgangen binnen de regiovestiging Utrecht. Dit verkregen inzicht is vervolgens aangevuld en gecontroleerd d.m.v. gesprekken op de werkvloer en met waarnemingen uit de dagelijkse praktijk. Nadat een duidelijk beeld was gevormd van de procesgangen, is er gekozen voor de ISO 9002 norm als relevante ISO norm. Ook is er een referentiekader opgebouwd door bezoeken te brengen aan enkele gecertificeerde branchegenoten en door het bestuderen van het BOVAG-kwaliteitshandboek en de documentatie van een kwaliteitstraining van Corbo. Op basis van deze inzichten is er een op de autobranche gerichte interpretatie van de ISO 9002 norm gemaakt. In hoofdstuk 6 wordt uitgebreid op de keuze voor de ISO 9002 norm en de interpretatie van de norm ingegaan. In tweede instantie zijn de procesgangen aan de ISO 9002 norm getoetst. De diagnose in de regiovestiging Utrecht nam al met al meer tijd in beslag dan was gepland, hetgeen veroorzaakt werd door de gewenste gedetailleerdheid in de verslaglegging en in een in eerste instantie te brede interpretatie van de ISO 9002 norm.

Om de regiovestiging Utrecht niet te veel te belasten, is er nadat de *beschrijving* van de schadeprocesgang en de toetsing van deze procesgang aan de norm gecompleteerd was, overgestapt op het diagnostiseren van de regiovestiging *Breda*. Deze diagnose duurde vanaf eind januari 1994 t/m half februari 1994. In Breda zijn dezelfde functionarissen geïnterviewd als in Utrecht. Het achterhalen van de procesgangen te Breda kon aanzienlijk sneller verlopen, omdat de procesgangen in Breda gechecked kon worden a.d.h.v. de procesgangen van de regiovestiging Utrecht. Ook de procesgangen binnen de regiovestiging Breda zijn aan de ISO 9002 norm getoetst.

Nadat de diagnose van de regiovestiging Breda volledig was afgerond is aansluitend de diagnose van de regiovestiging Utrecht van half februari t/m eind februari gecompleteerd. Gezien de gevonden verschillen tussen de beide onderzochte regiovestigingen is vervolgens de beslissing genomen om nog een derde regiovestiging te diagnostiseren. In overleg met de bedrijfsbegeleiders is besloten om de regiovestiging *Zwolle* als derde regiovestiging te diagnostiseren. De keuze voor Zwolle was voornamelijk op de volgende gronden gebaseerd:

- De regiovestiging Zwolle stond bekend om de daar aanwezige teamgeest en gestructureerde onderlinge samenwerking; zaken die in de reeds onderzochte regiovestigingen voor verbetering vatbaar bleken.
- Enkele andere geschikte regiovestigingen waren in het recente verleden al meerdere malen uitgekozen om mee te werken aan projecten en onderzoeken binnen de BU Service.

Omdat reeds een goed beeld was opgebouwd van de procesgangen binnen de regiovestigingen, kon de diagnose van de regiovestiging Zwolle volledig toegespitst worden op het achterhalen van verschillen t.o.v. de reeds doorgelichte regiovestigingen. De diagnose van de regiovestiging

Zwolle kon binnen een week worden afgerond. Hiermee werd tevens de diagnosefase van het onderzoek volgens plan afgerond.

#### **Verander c.q. ontwerpfase:**

De bevindingen uit de diagnosefase zijn aan de TUE- en bedrijfsbegeleiders gepresenteerd. Naar aanleiding van deze bevindingen is gezamenlijk besloten dat er in de veranderfase van het project een integraal procesontwerp (blauwdruk) van de BU Service gemaakt moest worden (de precieze opdrachtformulering wordt in hoofdstuk 9 weergegeven). Het aan het begin van het project opgestelde projectplan is vervolgens geconcretiseerd (zie bijlage 5). Het ontwikkelen van het integrale procesontwerp (blauwdruk) voor de regiovestigingen was met name een kwestie van bureauwerk; slechts een enkele keer was er als aanvulling op de bevindingen uit de diagnosefase telefonisch contact nodig met een regiomedewerker om een specifiek procesgedeelte nader te achterhalen. Tijdens het ontwikkelen van de blauwdruk heeft er wekelijks door de bedrijfsbegeleiders en om de week door de TUE-begeleiders een bijsturing van de blauwdruk plaatsgevonden. De veranderfase van het afstudeerproject heeft de periode half maart t/m eind april 1994 bestreken.

### **3.4 CONTEXT VAN HET PROJECT**

Tot slot van dit hoofdstuk wordt in deze paragraaf puntsgewijs de context belicht, waarbinnen het onderzoek heeft plaatsgevonden.

#### **Certificering van heel PTT Autolease B.V.**

De certificering van de BU Service is slechts een onderdeel van certificering van heel AL. De BU Transporttechniek heeft binnen AL als pilot gediend. In september a.s. hoopt men binnen de BU TT het ISO 9001 certificaat te behalen. Binnen de BU TT zijn er ook procedures ontwikkeld die AL-breed ingevoerd gaan worden (zie bijlage 6) en waar dus bij het afstudeerproject rekening mee gehouden moest worden.

#### **Invoering van milieuzorgsysteem**

Binnen de BU Service is men ook bezig met een inventarisatie ten behoeve van het opzetten van een milieuzorgsysteem. Het ontwerp van het Service-kwaliteitszorgsysteem mag inhoudelijk in elk geval de ontwikkeling van het milieuzorgsysteem niet in de weg staan.

#### **Strategische alliantie**

Binnen AL zijn op dit moment ontwikkelingen gaande die een herbezinning op de strategische positie noodzakelijk maken. Zo wordt o.a. onderzocht of een strategische alliantie tot de mogelijkheden behoort. Voor de regiovestigingen zou dit kunnen betekenen dat zij meer klanten uit de derdenmarkt krijgen, hetgeen o.a. de volgende consequenties zou hebben:

- Een (nog) grotere verscheidenheid aan voertuigen
- Een andere omgang met klanten (bijv. terugkoppelen van meerwerk)
- Een vergroting van het aantal door externe experts verrichte expertises ten koste van het aantal door de eigen experts verrichte expertises (in Nederland is AL één van de twee leasemaatschappijen die *eigen* schade-experts in dienst heeft; de overige leasemaatschappijen maken gebruik van *onafhankelijke* (externe) schade-experts).

#### **Houding t.o.v. certificering**

Binnen de BU Service zijn zeer weinig mensen inhoudelijk bekend met de ISO normen. Veel mensen staan sceptisch t.o.v. het ISO-certificaat; men is bang voor een kostenverhoging en een (her)invoering van bureaucratie. De mensen zien wel in dat de regiovestigingen qua certificering niet achter kunnen blijven t.o.v. de concurrentie.

## PROJECTPLAN

FASE	ACTIVITEITEN	DOEL
Externe oriëntatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- telefonisch contact met brancheverenigingen</li> <li>- lezen van literatuur m.b.t. autolease</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- inzicht in branche ontwikkelingen</li> <li>- inzicht in positie van PTT Autolease in de branche</li> <li>- inzicht in invloed van branche-ontwikkelingen op de opdracht</li> <li>- inzicht in recente bedrijfsontwikkelingen</li> </ul>
Oriënterende interviews	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bestuderen van procedurehandboek en andere relevante documenten</li> <li>- interviews en gesprekken met directie, hoofd kwaliteit, hoofd BU Service, hoofd BU Transporttechniek, hoofd Commerciële Zaken, hoofd BU Lease, hoofd Personeel, hoofd Stafbureau BU Service, enkele regiomanagers van BU Service.</li> <li>- enkele bezoeken aan regiovestigingen</li> <li>- gesprek met Lloyds adviseur</li> <li>- bestuderen van mogelijkheden van integratie van milieu-, ARBO- en kwaliteitssystemen</li> <li>- globaal bestuderen van certificeringsaanpak bij BU Transporttechniek</li> <li>- globaal bestuderen van certificeringsaanpak BOVAG /FOCWA e.d.</li> <li>- overleg over verdere aanpak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- inzicht in werking PTT Autolease B.V.</li> <li>- inzicht in klantwensen</li> <li>- inzicht in werking BU Service</li> <li>- inzicht in werking regiovestigingen van BU Service</li> <li>- inzicht in werking handboek van BU Service</li> <li>- inzicht in vervolgtraject van opdracht</li> <li>- inzicht cultuur van PTT Autolease B.V.</li> <li>- inzicht in urgentie om te certificeren</li> <li>- inzicht in wie de meest betrokkenen zijn</li> <li>- inzicht in aanpak certificering door Lloyds</li> </ul>
Analyse n.a.v. oriëntatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bureauwerk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- inzicht in verschillende interpretaties van het probleem</li> <li>- inzicht in evt. voor- en tegenstanders</li> <li>- inzicht in wie bij terugkoppeling moeten zijn</li> <li>- inzicht wie in platformgroep gevraagd moeten worden</li> <li>- inzicht in verdere aanpak van het onderzoek, incl. keuze van de te onderzoeken regiovestigingen.</li> <li>- definitieve opdrachtformulering</li> <li>- inzicht in hoe de terugkoppeling dient plaats te vinden</li> </ul>

FASE	ACTIVITEITEN	DOEL
Terugkoppeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>- presentatie en discussie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- eenstemmigheid over probleemstelling, opdrachtformulering en plan van aanpak</li> <li>- instellen van platformgroep</li> <li>- werkafspraken</li> </ul>
Vorbereiding diagnose	<ul style="list-style-type: none"> <li>- grondig bestuderen van certificeringsaanpak bij BU Transporttechniek</li> <li>- bestuderen van certificeringsaanpak BOVAG / FOCWA e.d.</li> <li>- overleg over concretisering van plan van aanpak</li> <li>- vragen- en interviewlijsten maken</li> <li>- afspraken maken voor interviewdata e.d.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- duidelijkheid over aanpak van diagnose en werkplanning</li> <li>- ingestelde projectgroepen</li> <li>- het geïnformeerd zijn van de betrokkenen</li> <li>- afspraken over overleg en rapportage</li> <li>- detailaanpak goedgekeurd door PTT Autolease B.V.</li> </ul>
Diagnose	<ul style="list-style-type: none"> <li>- op hoofdkantoor en in 3 regiovestigingen bestuderen van processen, documenten etc. aan de hand van NEN/ISO 9002, deels in samenwerking met projectgroepen</li> <li>- toetsen van de situatie a.d.h.v. de NEN/ISO 9002 norm en evt. milieunorm en ARBO-norm.</li> <li>- aanvullende interviews en gesprekken</li> <li>- maken van proces- en afdelingsbeschrijvingen</li> <li>- terugkoppeling van bevindingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zicht op mogelijke verbeteringen</li> <li>- inzicht in werking van BU Service</li> <li>- inzicht in processen die aan NEN/ISO 9002 (en evt. milieu- en ARBO-norm) voldoen</li> <li>- inzicht in processen die niet aan NEN/ISO 9002 (en evt. milieu- en ARBO-norm) voldoen</li> <li>- zicht op voor- en tegenstanders van mogelijke oplossingsrichtingen</li> <li>- zorgen dat iedereen geïnformeerd en betrokken blijft.</li> <li>- besluit over de algemeenheid van de veranderingen (per regiovestiging of over alle regiovestigingen heen).</li> </ul>
Verander	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bouwen van een veranderingsorganisatie (o.a. welke regiovestigingen erbij betrekken ?)</li> <li>- in samenwerking met projectgroepen werken aan veranderingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zicht op meest wenselijke oplossing</li> <li>- acceptatie van die oplossing</li> <li>- voldoende informatie voor invoeringsplan</li> <li>- voor betrokkenen zijn consequenties duidelijk</li> <li>- haalbaarheid van oplossingsplan is vastgesteld</li> </ul>
Afronding	<ul style="list-style-type: none"> <li>- verslaglegging</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- advies aan de centrale afdeling, grondig uitgewerkt met de regiovestigingen die in de 'veranderfase' bij het project zijn betrokken.</li> </ul>

## TIJDSPLAN

FASE	PLANNING								
	OKT	NOV	DEC	JAN	FEB	MRT	APR	MEI	JUN
Externe oriëntatie	■								
Oriënterende interviews	■								
Analyse n.a.v. oriëntatie	■								
Terugkoppeling		■							
Voorbereiding diagnose		■							
Diagnose		■	■	■	■	■			
Verander cq. ontwerp						■	■	■	
Afronding									■

In dit hoofdstuk wordt in het kort de historische ontwikkeling van de kwaliteitszorg geschetst en worden (deels vanuit de historie) enkele veel in de kwaliteitszorg gebruikte begrippen gedefinieerd c.q. verklaard. Vervolgens wordt aandacht besteed aan het onderscheid tussen productiebedrijven en dienstverlenende bedrijven en aan de schijnbare tegenstelling tussen verbetering (TQM) en consolidatie (ISO certificering). Het hoofdstuk wordt afgesloten met een onderbouwing van de in hoofdstuk 5 gehanteerde beschrijvingsmethodiek van de procesgangen.

#### 4.1 HISTORISCHE ONTWIKKELING VAN DE KWALITEITZORG

[TUE: Inleiding Kwaliteitsmanagement, 1992, Kolk, 1992]. Een belangrijke aanzet voor *systematische* kwaliteitszorg ontstond bij het uitbreken van de Industriële Revolutie aan het eind van de 18<sup>e</sup> en het begin van de 19<sup>e</sup> eeuw: de gilden raakten in verval en een nieuwe kwaliteitsproblematiek ontstond. Door het toenemende gebruik van mechanisch aangedreven werktuigen wordt het bereiken van de kwaliteit steeds meer een zaak van goede produktontwerpen, juiste materiaalkeuze en beheersing van machines en processen i.p.v. een goede handvaardigheid. De massaproductie bracht naast de verwachte uniformiteit 'onvermijdelijke' uitval en gebrekkige produkten. In de periode 1920-1950 doet de 'kwaliteitscontroleur' op ruime schaal zijn intrede. Bij de keuring van partijen goederen en bij de regeling van de productieprocessen wordt op beperkte schaal gebruik gemaakt van wiskundig statistische methoden. In de Tweede Wereldoorlog worden deze methoden in de VS en Engeland op ruime schaal toegepast (in Nederland na de Tweede Wereldoorlog). Kwaliteitszorg wordt vooral als een technisch statistisch specialisme gezien, toepasbaar binnen de fabricage en montage. In de periode 1950-1970 groeit het inzicht dat kwaliteitszorg een functie is in de organisatie, gericht op het beheersen van het kwaliteitsaspect van de prestaties. Niet alleen die van directe productie (fabricage en montage) maar ook (en vooral) die bij de ontwerp- en ontwikkelingsstadia van produkten en processen, de verwerving van grondstoffen e.d. (integrale kwaliteitszorg). In deze periode wordt kwaliteitszorg naast (regel)technische en statistische methoden ook herkend als een vraagstuk van leiding en organisatie. Naast deze ontwikkelingen zijn cliënten niet langer tevreden met het gebruikelijke systeem van leveranciers/afnemers-verhoudingen, gebaseerd op specificatie-ingangscntroleklachten-retouren enz., zoals dat zich in de voorgaande vijftig jaar heeft ontwikkeld. Er ontstonden produktnormen en produktspecificatie (KEMA-keur, KIWA-keur e.d.). Vanaf 1980 ziet men een groeiende ontwikkeling naar borging van het kwaliteitszorgsysteem. Basis hiervoor is de stelling dat de kwaliteit niet kan worden verkregen door eindcontrole, maar in de eerste plaats door een doelmatig systeem van preventieve en integrale kwaliteitszorg. De leverancier moet daarbij kunnen aantonen dat hij beschikt over een beheerst produktiesysteem. De ISO 9000 normen spelen hierbij een grote rol.

Gesteld kan worden dat de ontwikkelingen zich in twee richtingen voortzetten: van eindcontrole naar produktontwerp en van technische naar organisatorische en 'human aspects'.

#### 4.2 BEGRIPPEN EN DEFINITIES

Voor de duidelijkheid worden in deze subparagraaf enkele in de kwaliteitszorg veel gebruikte begrippen gedefinieerd. De eerste vier definities zijn overgenomen uit NEN/ISO 9000.

##### **Kwaliteit:**

Het geheel van eigenschappen en kenmerken van een produkt of dienst dat van belang is voor het voldoen aan gestelde eisen of vanzelfsprekende behoeften.



**Kwaliteitsbeleid:**

De doelstellingen van een (bedrijfs)organisatie ten aanzien van kwaliteit, alsmede de wegen en middelen die leiden tot de verwezenlijking van deze doelstellingen, zoals deze formeel tot uitdrukking komen in een verklaring van de directie.

**Kwaliteitszorg:**

Het aspect van de totale managementfunctie dat bepalend is voor het vaststellen en het ten uitvoer brengen van het kwaliteitsbeleid.

Kwaliteitszorg omvat strategische planning, toewijzing van noodzakelijke voorzieningen en andere systematische activiteiten, zoals het plannen, uitvoeren en evalueren [van der Kolk, 1992].

**Kwaliteitssysteem:**

De organisatorische structuur, verantwoordelijkheden, procedures, processen en voorzieningen voor het ten uitvoer brengen van kwaliteitszorg.

**Certificaat:**

Een document c.q. kwaliteitsverklaring, waarin een onafhankelijke instantie kenbaar maakt, dat een gerechtvaardigd vertrouwen bestaat dat het onderwerp van certificatie in overeenstemming is met vooraf gestelde eisen [Waszink, 1991].

Wat opvalt is dat de definities breed interpreteerbaar zijn. Wat wordt bijvoorbeeld concreet onder een produkt/dienst verstaan? Dit kunnen zowel materiële als immateriële eigenschappen betreffen. Gezien de historische ontwikkelingen van de kwaliteitszorg en het in de ISO 9000 normen gestelde, wordt in dit verslag een 'enge' interpretatie van de kwaliteitsdefinitie gehanteerd. Dit houdt in dat het bij kwaliteitsmanagement gaat om de aanwezigheid van produkteigenschappen en niet om de tijdige beschikbaarheid van deze eigenschappen bij de afnemer TUE: Inleiding Kwaliteitsmanagement, 1992]. Met andere woorden: er wordt in dit verslag onderscheid gemaakt tussen kwaliteitszorg en logistiek management. Deze twee output-aspecten hangen via de prijs met elkaar samen. Voor een lagere prijs is men dikwijls geneigd om met minder kwaliteit genoeg te nemen of om langer op het produkt/dienst te wachten. In de praktijk maakt de klant (en de certificatie-instelling) in het algemeen géén onderscheid tussen deze aspecten. Omdat de kwaliteitszorg en het logistiek management conceptueel nogal van elkaar verschillen, is in dit verslag i.v.m. de beheersbaarheid van het project toch onderscheid tussen kwaliteitszorg en logistiek management gemaakt.

### 4.3 HET KWALITEITSSYSTEEM

Het invoeren van een kwaliteitssysteem raakt drie aspecten van de bedrijfsvoering: beleid, bestuur en beheer. Deze driedeling geeft aan dat er in de bedrijfsvoering sprake is van een hiërarchie van typen werk [de Heer en Ahaus, 1994].

*Beleid* heeft telkens te maken met de doelen van de organisatie, met de positie van de organisatie in haar omgeving. M.b.t. de aspecten kwaliteit en kwaliteitszorg zijn beleidsbeslissingen:

- Willen we een kwaliteitssysteemcertificaat uit efficiency-overwegingen of uit concurrentie-overwegingen?
- Moeten onze produkten zich kwalitatief onderscheiden of moeten ze goedkoper zijn dan die van de concurrenten?
- Welke functies willen we aan klanten leveren die onze concurrenten niet leveren?

*Bestuur* heeft te maken met de structuur, de verzameling van relaties tussen de medewerkers. M.b.t. de aspecten kwaliteit en kwaliteitszorg zijn bestuursbeslissingen:

- Organiseren wij de kwaliteitszorg centraal of decentraal?
- Worden uitvoering en controle van het werk wel of niet gescheiden?

- Bij wie leggen we bevoegdheden op voor de kwaliteit belangrijke verantwoordelijkheidsgebieden zoals de produktvrijgave, de behandeling van produkten met tekortkomingen, de klachtenafhandeling etc.?

*Beheer* heeft te maken met routinesturing van het werk, met operationele regels en procedures in de organisatie, met de dagelijkse procesbeheersing. Beheersbeslissingen m.b.t. kwaliteit en kwaliteitszorg zijn:

- Maken we voor deze werkzaamheden wel of niet een instructie?
- Hoe houden we ons kwaliteitshandboek up-to-date en hoe zorgen we dat de daarin beschreven werkwijzen ook functioneren in de praktijk?

#### 4.4 KWALITEITSZORG IN DE DIENSTVERLENING

In de literatuur [TUE: Inleiding kwaliteitsmanagement, Teleac: Kwaliteitsmanagement] vindt men nogal eens het onderscheid tussen productiebedrijven en dienstverlenende bedrijven, waarbij het specifieke karakter van een dienst als volgt wordt getypeerd:

1. Een dienst kan niet bij de koopbeslissing gemeten en soms zelfs niet getoond of geselecteerd worden; het koopmoment ligt vóór de productie
2. In beginsel zullen fouten de afnemer direct bereiken, want er bestaat geen tijdverschil tussen de productie van de diensten en de afname ervan
3. Een dienst kan niet geruild of vervangen worden en er bestaat ook niet zo iets als een 'tweede keus' artikel
4. De klant kan in veel gevallen het proces direct beïnvloeden en dus laten aanpassen aan zijn specifieke wensen
5. De dienst bestaat vaak uit een groot aantal deeldiensten: de klant kan in beginsel al deze deeldiensten afzonderlijk constateren en beoordelen.

In dezelfde literatuur wordt ook vermeld dat door de veelheid van soorten dienstverlening, er dusdanig grote verschillen tussen diensten zijn dat het verschil tussen dienst en produkt naar de achtergrond verschuift. Het verschil wordt voor de kwaliteitszorg van minder belang als men zich realiseert dat industriële ondernemingen steeds meer de noodzaak van een goede (interne) dienstverlening inzien en dat in deze ondernemingen is gebleken dat een groot aantal concepten alsmede methoden en technieken die voortkomen uit de industriële kwaliteitszorg direct of met geringe aanpassingen ook in de dienstverlenende sector bruikbaar zijn. Een feit is wel dat in de dienstverlenende sector het 'produkt' veel abstracter is, hetgeen gevolgen heeft voor o.a. de *normstelling en waardering*. In beide zaken spelen subjectieve factoren een erg grote rol. Om meningsverschillen met klanten te voorkomen zal extra aandacht moeten worden besteed aan de concretisering van de kwaliteitsnormen.

#### 4.5 DE RELATIE TUSSEN KWALITEITSZORG EN CERTIFICERING

In 1990 zijn binnen PTT Autolease de TQM-principes geïntroduceerd. Sindsdien wordt getracht om een proces van *continue verbetering* op gang te brengen. Momenteel is men binnen de de BU Transporttechniek van AL bezig met *kwaliteitsborging*. Hoe kunnen deze (schijnbare) tegenstellingen tussen verandering en borging worden gecombineerd? In afbeelding 2 wordt de samenhang tussen kwaliteitsverbetering en -borging aangegeven. In organisaties waar de ene na de andere verandering wordt doorgevoerd, bestaat het gevaar dat de werknemers en klanten het spoor bijster raken. Om het afglijden van de verandering c.q. verbetering te voorkomen is het van groot belang dat een organisatie de tijd neemt om een verandering te *consolideren*. Certificering volgens de ISO 9000 normen is een manier om de veranderingen te consolideren [Deken, 1993]. De consolidatie van de veranderingen vormt een fundament voor verdere veranderingen. In de praktijk blijkt echter dat certificering ook *verstarrend* kan werken. Vooral vlak na het behalen van het ISO-certificaat wordt er bij veel bedrijven een tijd lang niets meer aan het kwaliteitszorgsysteem gedaan. Certificeerders hebben hier een woord voor: *post certificale depressie*. Doordat er

een hoop tijd en geld in het opstellen van de procedures en het kwaliteitshandboek is gestoken, is men soms niet bereid om het kwaliteitssysteem aan te passen aan veranderende omstandigheden.

Nu is het de vraag of een organisatie moet beginnen met het doorvoeren van veranderingen of juist met het behalen van het ISO certificaat. Eén en ander is afhankelijk van o.a. de mate waarin de processen voor een ieder duidelijk zijn, de termijn waarop men het certificaat wil behalen en de mate waarin het kwaliteitssysteem reeds aan het in de ISO normen gestelde voldoet. Het kan bijvoorbeeld zo zijn dat in een organisatie het fundament ontbreekt waarop de eventuele veranderingen kunnen worden verankerd. Tijdens een certificeringsproject kan zo het voor de veranderingen noodzakelijke inzicht in het functioneren van de organisatie worden verkregen.

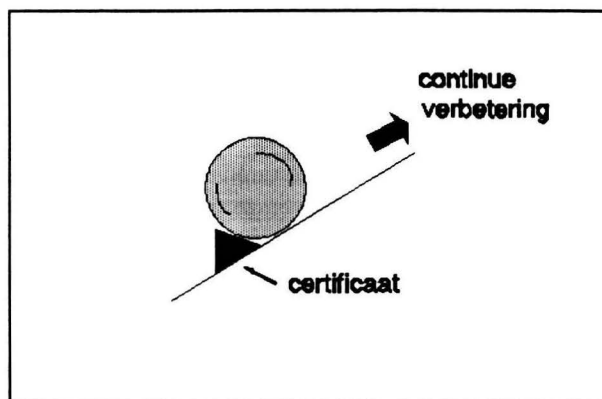
Als het ISO-certificaat voor een organisatie commercieel zeer interessant is, zal men in de regel streven naar het zo snel mogelijk behalen van het certificaat, waarbij in het kwaliteitssysteem slechts de hoogst noodzakelijke veranderingen worden doorgevoerd. Een waarschuwing is hier echter op zijn plaats. "Half Nederland rent momenteel met de tong uit de bek achter het ISO-certificaat aan, waarbij het bedrijf vanwege het commerciële belang op een onnatuurlijke manier kromgetrokken wordt en de bureaucratie een goede voedingsbodem vindt" [R. van Doorn, Sigma nr. 3, jaargang 1993]. Ondanks de druk vanuit de commerciële hoek is het van belang om de processen eerst op een natuurlijke manier door de medewerkers zelf te laten vastleggen.

In de afstudeeropdracht is gekozen om eerst de huidige procesgangen te beschrijven (de ist-situatie). In de volgende paragraaf wordt de in hoofdstuk 5 gehanteerde beschrijvingsmethodiek onderbouwd.

In de afstudeeropdracht is gekozen om eerst de huidige procesgangen te beschrijven (de ist-situatie). In de volgende paragraaf wordt de in hoofdstuk 5 gehanteerde beschrijvingsmethodiek onderbouwd.

#### 4.6 BESCHRIJVINGSMETHODIEK

Een procesbeschrijving kun je vanuit vele invalshoeken en op vele manieren opzetten. Bij de beschrijving van de procesgangen hoofdstuk 5 is rekening gehouden met hetgeen in de kwaliteitszorg van belang is. Een sleutelwoord in de kwaliteitszorg is *procesbeheersing*. Een proces is beheerst als de output van het proces voorspelbaar is. Procesbeheersing impliceert dat er gemeten wordt aan het proces, dat de meetgegevens worden vergeleken met de gestelde eisen (normen) en dat bij afwijkingen daarvan regeling (terugkoppeling) of sturing (voorwaartskoppeling) plaatsvindt [de Heer, 1994]. Om te kunnen beheersen zijn er dus normen nodig. In de BU Service staan weinig (kwaliteits)normen op papier. Een ieder hanteert eigen (kwaliteits)normen. In de beschrijving is getracht om de impliciet in de regiovestigingen aanwezige normen te expliciteren. Ook *documentatie* is een belangrijke zaak binnen de kwaliteitszorg. In de procesbeschrijving wordt o.a. aan deze voorgaande zaken aandacht besteed. Omdat er binnen de BU Service weinig sprake is van een standaard procesgang, worden de primaire processen in verhaalvorm weergegeven. Het bleek onmogelijk om de sterk variërende procesgangen schematisch weer te geven.



Afbeelding 2: de relatie tussen kwaliteitsverbetering en certificering

In dit hoofdstuk is enkel de beschrijving van de *schadeherstelprocesgang* van de regiovestiging *Utrecht* opgenomen. De overige procesgangen zijn opgenomen in de bijlagen 7 (Utrecht) en 8 (Breda). Een beschrijving van alle procesgangen zou teveel ruimte in beslag nemen. De reden voor de keuze van het beschrijven van de schadeherstelprocesgang is dat het schadeherstelproces het meest diepgaand is onderzocht (vanwege de 'zichtbaarheid' van het uitgevoerde werk). De redenen van de keuze voor het beschrijven van de procesgang van de regiovestiging Utrecht zijn dat *a)* de regiovestiging Utrecht (zoals alle regiovestigingen, behalve Breda) over een volledig uitgeruste schadeherstelwerkplaats beschikt en *b)* tijdens de diagnosefase de procesgang van Utrecht reeds uitgebreid beschreven is (in tegenstelling tot Zwolle). Tijdens de diagnose binnen de regiovestiging Utrecht bleek dat er van een vaste procesgang weinig sprake was. Afwijkingen van de 'standaard procesgangen' waren eerder regel dan uitzondering, hetgeen een weergave van de procesgangen in bijvoorbeeld flowcharts bemoeilijkte. In dit stadium van het onderzoek is dan ook besloten om voornamelijk de procesgangen in verhaalvorm weer te geven.

Om de procesgangen beter te kunnen begrijpen wordt eerst in paragraaf 5.1 de organisatie van de regiovestiging Utrecht verduidelijkt aan de hand van een beschrijving per functiegroep. Na de procesbeschrijving in paragraaf 5.2 wordt in paragraaf 5.3 nog enige aandacht besteed aan de overlegstructuur binnen PTT Autolease en de BU Service, welke consequenties heeft voor het probleemoplossend vermogen van de organisatie. Het belang van dit probleemoplossend vermogen komt in de norm bijvoorbeeld in de paragraaf '*preventieve en corrigerende maatregelen*' tot uiting. In bijlage 9 zijn voorbeelden opgenomen van de in dit hoofdstuk vermelde formulieren.

## 5.1 DE ORGANISATIE

De **regiomanager** is belast met de dagelijkse leiding van de regiovestiging. Hij is verantwoordelijk voor het halen van de door de manager Service opgestelde targets en voor een efficiënt en effectief werkende regiovestiging. De regiomanager heeft daarnaast een zgn. antennefunctie in de markt; hij dient alert te zijn op kansen en bedreigingen in de markt en dient deze zaken aan de afdeling Commerciële Zaken en de manager Service te melden.

De **regio-inspecteurs** (2) begeleiden en onderhouden de relatie met de klanten. Zij adviseren over de fysieke toestand van de auto, het type, de dealerkeuze, het onderhoud en reparatie etc. Ook verzorgen zij in opdracht van verzekeraars en klanten schade-expertises aan alle type voertuigen. De regio-inspecteurs besteden van het *extern onderhouden wagenpark* het reparatie-, onderhoud- en schadeherstelwerk uit en bewaken de kwaliteit van de uitbestede werkzaamheden. In opdracht van de service adviseurs worden ook werkzaamheden uitbesteed voor het intern onderhouden wagenpark. De regio-inspecteurs moeten meerdere belangen dienen; die van de verzekeraar, de regiovestiging, de klant en die van de BU Lease.

De **service adviseurs** (2) vormen de schakel tussen de klant en de regiovestiging. Zij coördineren alle reparatie-, onderhouds-, inbouw-, schade- en garantiezaken voor de regiovestiging. De service adviseur fungeert als receptionist van de regiovestiging en is primair verantwoordelijk voor het opstellen en bewaken van de werkplaatsplanning.

De **chef werkplaats** in de regiovestiging Utrecht geeft leiding aan ca. 14 R&O-monteurs en 5 schadeherstellers. Hij is gewoonlijk niet betrokken bij het opstellen van de planning. De chef werkplaats moet streven naar het halen van de door de service adviseur opgestelde planning. (Verwachte) afwijkingen van de planning geeft hij aan de service adviseur door. De chef werkplaats is verantwoordelijk voor de *kwaliteit* van de uitgevoerde werkzaamheden. Hiertoe

voert hij steekproefsgewijs controles op de werkzaamheden uit en draagt hij zorg voor de aanschaf, vervanging en onderhoud van installaties en bedrijfsmiddelen. Bij de uitvoering van zijn werkzaamheden wordt de chef werkplaats bijgestaan door de **voorman schade en de voorman monteur**. Deze voormannen staan hiërarchisch niet boven de schadeherstellers en de monteurs. Zij helpen en adviseren de herstellende en monteurs bij het verrichten van hun werkzaamheden en kunnen op het operationele vlak sturende maatregelen nemen. De voorman schade voert zelf ook schadeherstelwerkzaamheden uit.

De **magazijnmeester** bestelt, beheert en levert binnen de door de regiomanager aangegeven kaders de in de werkplaats benodigde autotechnische materialen, gereedschappen, smeermiddelen, lakken e.d. De magazijnmeester bestelt voornamelijk originele onderdelen bij vaste regionale dealers. De magazijnmeester of -medewerker draagt zorg voor de ingangscntrole, een juiste opslag en de uitgifte van de materialen en onderdelen. De magazijnmeester is ook verantwoordelijk voor een juiste boeking van de verbruikte materialen op de werkorders.

De **verhuurcoördinatoren** (2) dragen zorg voor de inzet van de verhuurvloot van de regiovestiging Utrecht. De verhuurauto's zijn geleast bij de BU Lease en worden in de eigen regiovestiging onderhouden.

## 5.2 DE SCHADEHERSTELPROCEDURE

### 5.2.1 voortraject

Als een klant een schade-ongeval heeft gehad met zijn AL-auto, dan moet hij de schade d.m.v. een *schade aangifte formulier (SAF)* o.a. aan de regiovestiging melden. De regio-inspecteur taxeert vervolgens de schade zelf, of hij taxeert de schade aan de hand van een door derden uitgevoerde calculatie ofwel voortaxatie. De taxatie wordt door de regio-inspecteur gecompleteerd tot een *expertise rapport (ER)*. Bij de taxatie wordt als schadebedrag dat bedrag genomen dat nodig is om de auto weer in de oorspronkelijke staat van vóór het ongeval te herstellen. Op basis van kostenoverwegingen besluit de regio-inspecteur of een onderdeel moet worden hersteld of moet worden vervangen (dit is geen kwaliteitseis, maar een financiële eis). De expertise moet een volledig beeld geven van de schadepost.

De afdeling Fleet Control van de BU Lease beslist in principe of een schade hersteld moet worden. Tot schadebedragen van uiterlijk Fl. 4000,- (excl. BTW) mag de regio-inspecteur de herstelbeslissing nemen. Bij twijfelgevallen of de auto economisch total loss is, beslist Fleet Control in overleg met de klant of de schade hersteld moet worden, of dat het leasecontract beëindigd moet worden.

KPN-klienten hoeven niet formeel een opdracht tot schadeherstel te geven. Niet-KPN-klienten moeten wel formeel d.m.v. een *opdrachtbon (AL80)* opdracht tot schadeherstel geven. Vaak wordt de opdracht echter mondeling verstrekt.

Als de schade bij derden wordt hersteld, dan geeft de regio-inspecteur het betreffende schadeherstelbedrijf hiertoe d.m.v. een opdrachtbon opdracht. Op de opdrachtbon wordt voor de omvang van de werkzaamheden naar het ER verwezen. Het herstelbedrijf moet zich houden aan de in de calculatie of ER aangegeven werkzaamheden (vb. als een deur moet worden vervangen, dan mag de schade niet hersteld worden door de oude deur uit te deuken). Voor evt. wijzigingen t.o.v. het ER heeft het schadeherstelbedrijf toestemming van de regio-inspecteur nodig.

Als de schade in de regiovestiging zelf hersteld wordt, dan maakt de service adviseur aan de hand van het ER een *werkorder (WO)* voor de werkplaats. Op de WO worden globaal de te herstellen schades vermeld (vb. linker deur vervangen, motorkap uitdeuken, bumper vervangen). Bij de WO wordt een copie van het ER gevoegd. De service adviseur plant de opdrachten voor de werkplaats met een plankkaart op zijn planbord twee weken vooruit in. Soms laat de service adviseur enkele benodigde onderdelen reeds vooraf door de magazijnmeester bestellen.

De chef werkplaats maakt a.d.h.v.de door de service adviseur opgemaakte planning de dagplanning aan en plaatst de werkorders in het planbord van de schadeherstellers.

### 5.2.2 schadeherstel

De schadeherstellers lichten de betreffende WO, haallijst en het copie van het ER uit het planbord. Ze herstellen de schade, welke op de WO en ER staat vermeld. De schadehersteller schrijft de gewerkte uren op de WO en zet zijn paraaf. De auto dient zoveel mogelijk in de oorspronkelijke staat van vóór het schade-ongeval hersteld te worden. Na het schadeherstelwerk mag de schade niet meer zichtbaar zijn.

In principe volgen de schadeherstellers het advies van de regio-inspecteur m.b.t.vervangen danwel herstellen van plaatdelen. Bij een grote uitloop op de planning door te lange levertijden van sommige plaatdelen, kan de schadehersteller in overleg met de chef werkplaats besluiten om een bepaald plaatdeel toch te herstellen i.p.v.te vervangen. Hierbij vindt geen overleg plaats met de regio-inspecteur. De regio-inspecteur wil over deze beslissing wèl op de hoogte gebracht worden (vanwege evt. financieel voordeel voor de verzekeringsmaatschappij). De schadehersteller bepaalt of het herstellen van een bepaald plaatdeel kwalitatief mogelijk is.

De globale procesgang in de schadeherstelwerkplaats is:

- |  |                         |
|--|-------------------------|
| 1. Wassen en ontvetten                         | 5. Spuiten              |
| 2. (Demontage)                                 | 6. (Montage)            |
| 3. Plaatwerk (richten, uitdeuken, lassen e.d.) | 7. Wassen               |
| 4. Voorbewerking                               | 8. Controle en uitgifte |

In de regiovestiging Utrecht vindt amper werkverdeling plaats; een schadehersteller werkt een schade van het begin tot het eind af. Er wordt niet gedocumenteerd (bijv. d.m.v.een checklist) in welke fase de herstelwerkzaamheden zich bevinden.

#### 1. Wassen en ontvetten

Voor aanvang van de werkzaamheden wordt door de auto door de schadehersteller in zijn geheel gewassen. Het gedeelte van de auto waar de schadeherstelwerkzaamheden moeten worden uitgevoerd, wordt ontvet. Vaak is pas na het wassen de schade precies vast te stellen en kan een beeld gevormd worden van de kwaliteit van de lak. De auto dient dusdanig gewassen en ontvet te worden dat het herstelwerk ongehinderd door vuil en vet plaats kan vinden. De schadehersteller controleert zelf of de auto goed gewassen en ontvet is.

#### 2. Demontage

Vaak moeten delen van de auto gedemonteerd worden voordat de eigenlijke herstelwerkzaamheden verricht kunnen worden. Soms worden de demontagewerkzaamheden door een monteur uit de R&O-werkplaats verricht. De gedemonteerde delen worden per auto in een aparte rolcontainer bewaard. Op de rolcontainer wordt niet aangegeven bij welke auto de onderdelen horen. Gezien de geringe omvang van de schadewerkplaats wordt een identificatie van de gedemonteerde delen niet nodig geacht.

Vaak kan pas in dit stadium *precies* bepaald worden wat de totale schade aan de auto is en welke onderdelen er voor het herstelwerk nodig zijn. De schadehersteller specificeert samen met de magazijnmeester de onderdelenbehoefte, waarbij de behoefte op de haallijst wordt geschreven. De magazijnmeester draagt zorg voor de bestelling van de betreffende onderdelen. Een auto heeft vaak meer schade dan dat er op de WO staat vermeld. Indien de schadehersteller schat dat het herstellen van dit meerwerk meer dan een half uur tijd vergt, koppelt hij dit via de chef werkplaats aan de regio-inspecteur terug, welke een aanvullende taxatie maakt. Indien de planning het meerwerk toelaat, wordt het meerwerk direct in de werkplaats uitgevoerd.

### 3. Plaatwerk

Het plaatwerk kan onderverdeeld worden in het richten van het chassis en het uitdeuken en/of vervangen van delen. Bij deze werkzaamheden zijn soms ook laswerkzaamheden nodig. De meest voorkomende lasmethoden zijn CO<sub>2</sub>- en puntlassen; soms wordt er autogeen gelast.

#### Richten

Als het chassis van een auto is ontzet, wordt de auto op de Autorobot-richtbank gericht. De leverancier van de Autorobot verzorgt zgn. data sheets waarin per type auto de voor het richten relevante afmetingen staan vermeld. Deze sheets dienen als norm voor het richtwerk. De door de autofabrikanten opgegeven hersteltolerantie bedraagt ca. 3 mm. (de fabricagetolerantie van de fabricant zelf bedraagt echter ca. 10 mm.). Het richtwerk wordt niet door de voorman schade of chef werkplaats gecontroleerd. Indien een auto niet goed gericht is, dan is er kans dat de deuren kieren of klemmen, onderdelen scheef zitten, de auto niet spoort e.d.

#### Uitdeuken

Na het evt. richtwerk kan de schadehersteller starten met het uitdeukwerk. Het uitdeuken gebeurt handmatig, onder andere m.b.v. een uitdeukhamer, stiftlasapparaat en glijhamer. De auto dient dusdanig uitgedeukt te worden, dat a) het plaatwerk de juiste materiaalspanning heeft en b) er minimaal geplamuurd hoeft te worden. Na het uitdeuken mogen de deuken niet meer dan 2 mm diep zijn. Op moeilijke plekken (zoals hoeken) mag 5 mm als norm aangehouden worden. Deze normen staan niet op papier, maar worden impliciet door de schadeherstellers gehanteerd. Bij schades waar tussen de plaatdelen kieren zijn ontstaan, worden de naden na het uitdeukwerk gekit.

#### Vervangen van onderdelen

Bij grote schades wordt het plaatwerk (of delen ervan) vervangen. Het nieuwe plaatwerk wordt op de auto bevestigd of gelast. De naden tussen de plaatdelen worden opnieuw gekit. Vervangen 'losse' onderdelen zoals deuren en motorkappen worden eerst verder behandeld (bijv. gespoten), voordat ze op de auto worden gemonteerd.

### 4. Voorbewerking

In deze fase worden de volgende werkzaamheden uitgevoerd: ontvetten, schuren, stofvrij maken, vlakplamuren en spuitplamuren van de te spuiten delen en het afdekken van delen die niet gespoten hoeven te worden. In de schadeherstelwerkplaats wordt een werkvoorraad schuurpapier en plamuur aangehouden. Ook zijn er door de lakfabrikant geleverde technische gegevens van de te gebruiken materialen aanwezig. Een gedeelte van deze technische gegevens zijn op te vatten als werkinstructies. Deze documentatie wordt echter amper geraadpleegd. De voorbereidingswerkzaamheden worden uitgevoerd in twee voorbereidingscabines (afzuiging van stof en temperatuurregeling). Het resultaat van de bewerkingen uit deze fase moet een glad, stofvrij en ontvet oppervlak zijn van de te spuiten plekken. De kwaliteit van de voorbereiding is in hoge mate bepalend voor de kwaliteit van het spuitwerk.

#### Opmerking:

*Normaal verstrekt de lakfabrikant een technisch advies m.b.t. de te gebruiken materialen en procescondities tijdens het voorbereiden en spuiten van de auto. In de regiovestiging Utrecht is dit (vanwege problemen met de vertegenwoordiger) niet gebeurd. In bijlage 10 is een voorbeeld van zo'n technisch advies weergegeven, welk toegepast wordt bij een bepaald schade-uitbeesteadadres.*

Voordat de auto wordt gespoten, controleert de spuitser de voorbereiding. Evt. dienen er aan de auto nog enige voorbereidingswerkzaamheden plaats te vinden. Vaak is de spuitser dezelfde persoon als de voorbereider; de controle komt in deze gevallen neer op zelfcontrole. Ook de voorman schade doet veel van het spuitwerk zelf en controleert zodoende de voorbereiding.

## **5. Spuiten**

De spuiserij heeft de beschikking over een lakmengkamer (met eigen werkvoorraad lakken, verdunners en verharders) en een spuitcabine. De spuiser heeft een overzicht van alle kleurnummers per type auto en een boek met kleurstalen. Ook beschikt de spuiser over een door de lakfabrikant vervaardigd naslagwerk, waarin voor elk kleurnummer de betreffende mengreceptuur wordt vermeld. In principe maakt de spuiser de lak aan volgens dit recept, waarbij de benodigde lak op de elektronische lakmengweegschaal wordt afgewogen. Indien de spuiser ziet dat de lak van de auto een kleurafwijking vertoont, vergelijkt hij de lak met de betreffende kleurstalen en houdt hij bij het mengen van de lak rekening met deze kleurafwijking (vb. als de lak mat is geworden). Vervolgens wordt het lakmengsel verdund en wordt er evt. verharder aan toegevoegd; beide in principe volgens het recept van de lakfabrikant. Het spuisen van de auto's vindt onder beheerste omstandigheden (stofvrij, 60° C, juiste belichting) in de spuitcabine plaats. De voorman schade of de spuiser controleert het spuitwerk op het oog. Enkele punten waarop gelet wordt zijn: kleur, glans, dekking, afwezigheid van zakkers en afwezigheid van stof in de lak.

## **6. Montage**

Als het spuitwerk gereed is, worden de evt. gedemonteerde delen opnieuw gemonteerd. Evt. wordt dit werk door een monteur uit de R&O-werkplaats verricht.

## **7. Wassen**

Dit stadium vormt de 'finishing touch' van het schadeherstelwerk. De auto wordt gewassen, verf spatjes worden verwijderd en eventueel wordt de lak met wat cleaner opgepoetst. De auto wordt schoon opgeleverd. De schadehersteller meldt de auto gereed bij de chef werkplaats of de voorman schade.

## **8. Controle en uitgifte**

De voorman schade werkt zelf mee in de schadewerkplaats. Doordat hij dicht op het werk zit, kan hij al doende tussendoor de nodige controles verrichten op het uitgevoerde werk.

De chef werkplaats (de hiërarchisch meerdere van de voorman schade) voert steekproefsgewijs, op het oog (tussentijdse) controles uit op het werk. Hierbij wordt geen gebruik gemaakt van een lakdiktemeter of glansmeter. Dergelijke instrumenten zijn niet binnen de regiovestiging Utrecht aanwezig. De chef werkplaats controleert personenauto's frequenter dan bedrijfsauto's. De klant stelt bij personenauto's hogere eisen aan het uitgevoerde werk dan bij bedrijfsauto's.

De auto wordt door de chef werkplaats of de voorman schade aan de service adviseur gereed gemeld, waarbij de service adviseur de autosleutels in beheer neemt. De service adviseur gaat ervan uit dat een gereed gemelde auto aan de kwaliteitseisen voldoet. De service adviseur meldt aan de klant dat hij de auto kan komen ophalen. De klant krijgt de sleutels, haalt zelf de auto uit de stalling en rijdt weg.

De regio-inspecteur houdt het kwaliteitsniveau van de uitbestede adressen in de gaten. Hij voert echter geen formele eindcontroles uit bij schadeherstelbedrijven. Doordat de regio-inspecteur vooral met vaste uitbestede adressen werkt en deze regelmatig bezoekt, heeft hij een vrij goed beeld van de door een herstelbedrijf geleverde kwaliteit. Tijdens zijn bezoeken bekijkt hij globaal de staat van de herstelwerkzaamheden aan de AL-auto's. Ook komt de regio-inspecteur regelmatig bij klanten in de regio. Ook hier bekijkt hij globaal de staat van het wagenpark. Indien de regio-inspecteur niet tevreden is met de verrichte werkzaamheden (hetgeen hoogst zelden voorkomt), dan koppelt hij dit terug aan het betreffende schadeherstelbedrijf. De uiterste maatregel is om voortaan geen werk meer aan het betreffende herstelbedrijf te gunnen.

### **5.2.3 het magazijn**

Het magazijn van de regiovestiging Utrecht ondersteunt vooral de R&O-werkplaats. Er liggen slechts enkele onderdelen (vb. bumper, grill) in voorraad die nodig zijn om de meest voorkomende schades te herstellen. In het algemeen worden de benodigde onderdelen specifiek voor een bepaalde opdracht besteld.



Indien de service adviseur voorziet dat een onderdeel een lange levertijd heeft, dan zorgt de service adviseur dat de benodigde onderdelen besteld worden voordat de opdracht wordt ingepland. Dit komt echter hoogst zelden voor; alleen bij pas op de markt gebrachte autotypes. In het algemeen wordt de behoefte aan onderdelen pas op het moment dat de herstelwerkzaamheden aan de auto zijn aangevangen aan de magazijnmeester doorgegeven. De behoefte wordt door de schadehersteller doorgegeven d.m.v. de bij de WO behorende haallijst. De magazijnmedewerker specificeert samen met de schadehersteller de benodigde onderdelen. Elk onderdeel kan uniek gespecificeerd worden.

De magazijnmedewerker bestelt voornamelijk originele onderdelen bij officiële dealers of rechtstreeks bij de importeur (Renault). De onderdelen worden besteld d.m.v. een bestelbon, haalbon of d.m.v. het geautomatiseerde Renault-bestelsysteem. In het geval van een haalbon stuurt de magazijnmeester een medewerker naar de dealer om de onderdelen op te halen.

Bij binnenkomst van de onderdelen controleert de magazijnmedewerker of het juiste onderdeel in de juiste aantallen is geleverd. Bij schadegevoelige onderdelen controleert hij of het onderdeel niet beschadigd is. Zo wordt bij plaatwerk gelet op de fabrieksstempel en op krassen. Al het glaswerk (koplampen, ruiten, spiegels) wordt één op één op schade gecontroleerd. Ook als de verpakking van de onderdelen is beschadigd, controleert de magazijnmeester de betreffende onderdelen. Afgekeurde onderdelen worden apart gelegd. Ook als onderdelen incidenteel niet direct bij binnenkomst gecontroleerd zijn, worden de onderdelen apart gehouden. Tussen de afgekeurde, de nog niet gekeurde en de gekeurde maar nog niet opgeslagen onderdelen bevindt zich geen duidelijke fysieke afscheiding. De magazijnmeester probeert zo snel mogelijk alsnog de onderdelen te controleren.

De magazijnmeester koppelt afwijkingen van de geleverde onderdelen direct naar de leverancier terug. Op deze manier wordt een afwijking snel gecorrigeerd. De magazijnmeester beschikt niet over een gestructureerd leveranciersbeoordelingssysteem; hij houdt bijv. geen administratie bij van foutieve leveringen en ontvangen beschadigde onderdelen.

Als de geleverde onderdelen bestemd zijn voor 'nog rijdende schades', worden de onderdelen per voertuig onder vermelding van het WO-nr., het kenteken en de datum van binnenkomst in aparte bakjes opgeslagen. Als de geleverde onderdelen bestemd zijn voor voertuigen die reeds in de werkplaats staan, worden de onderdelen na de ingangscntrole direct gereed gemeld en uitgeleverd. Vanwege de korte tijd tussen binnenkomst en uitgifte van deze onderdelen, wordt de bestemming van de onderdelen niet schriftelijk vastgelegd; de magazijnmeester onthoudt dit uit het hoofd. Slechts de magazijnmeester en -medewerker verzorgen de uitgifte van onderdelen uit het magazijn.

### **5.3 OVERLEGVORMEN**

Circa drie à vier keer per jaar wordt er een management meeting gehouden, waaraan de directie en de managers van elke BU deelnemen. Van de BU Service zijn dit de BU-manager, de manager van het stafbureau, de tien regiomanagers en de manager Verhuur en Transport. In deze meeting worden AL-brede onderwerpen behandeld. Zo wordt er bijvoorbeeld gediscussieerd over toekomstige ontwikkelingen en te nemen beleidsbeslissingen die de gehele organisatie van AL raken.

Om de twee à drie maanden vindt er ook nog specifiek Service-werkoverleg plaats. Aan dit overleg nemen dezelfde personen van de BU Service deel, welke ook aan het managementoverleg deel nemen. Dit overleg is meer toegespitst op onderwerpen die specifiek de BU Service raken. Indien relevant nemen ook vertegenwoordigers van andere afdelingen en BU's aan het Service-werkoverleg deel.

Eens per twee weken vindt er in de regiovestiging werkoverleg plaats tussen de regiomanager, de chef werkplaats, de regio-inspecteurs, de service adviseur, de administratie en de verhuurcoördinator. In dit werkoverleg worden onder andere de in het Service-werkoverleg afgesproken zaken aan de regiomedewerkers medegedeeld. Primair is dit werkoverleg echter bedoeld om de in de regiovestiging ondervonden problemen op te lossen. Eventueel kan het service stafbureau ondersteuning verlenen bij het oplossen van problemen.

Ook als het betreffende probleem waarschijnlijk in meerdere regiovestigingen voorkomt, wordt de problematiek aan het service stafbureau doorgespeeld. Het service stafbureau onderzoekt dan of het probleem inderdaad in meerdere regiovestigingen voorkomt, waarna getracht wordt het probleem op te lossen. De regiovestigingen worden door middel van een servicebrief geïnformeerd hoe het probleem voortaan kan worden voorkomen of moet worden opgelost.

In principe wordt er ook circa twee à drie keer per jaar in de regiovestiging Utrecht werkoverleg gevoerd tussen de monteurs, schadeherstellers en de chef werkplaats. Op verzoek is ook de regiomanager daarbij aanwezig. Onderwerpen van discussie kunnen door de monteurs en schadeherstellers zelf worden aangedragen.

In de opdrachtformulering (paragraaf 3.2) werd gesproken over de *relevante* NEN/ISO norm. Tijdens het afstudeerproject moest dus nog onderzocht worden welke NEN/ISO norm voor de BU Service relevant is. In paragraaf 6.1 wordt de keuze voor de ISO 9002 norm verantwoord. Vervolgens wordt er in paragraaf 6.2 een voor de BU Service geldende *globale* interpretatie van de ISO 9002 norm weergegeven. Deze interpretatie was nodig om de onderzochte procesgangen op een consistente wijze aan de ISO 9002 norm te kunnen toetsen. (Hoofdstuk 7 bevat een *gedetailleerde* interpretatie van de norm).

Recentelijk heeft er een revisie van de ISO 9000 normen plaatsgevonden. In dit rapport zijn de inhoudelijke wijzigingen die in de norm zijn aangebracht, verwerkt [Draft ISO/DIS 9001, 9002].

## 6.1 DE KEUZE VOOR DE ISO 9002 NORM

Een bedrijf of organisatie kan gecertificeerd worden volgens de ISO 9001, 9002 of 9003 norm<sup>3</sup>. Deze normen zijn van toepassing op *externe* kwaliteitsborging. Externe kwaliteitsborging wil zeggen dat de leverancier activiteiten ontplooit om aan te tonen dat zijn kwaliteitssysteem aan de afnemer een grote mate van zekerheid geeft dat de geleverde producten aan de gestelde specificaties zullen voldoen. De ISO 9004 norm is 'slechts' voor intern gebruik, voor *interne* kwaliteitsborging. Er wordt weleens gezegd dat de ISO 9004 norm het huiswerk vormt dat een bedrijf of organisatie moet maken alvorens het examen (het behalen van het ISO 9001, 9002 of 9003 certificaat) mag worden afgelegd.

De ISO 9001, 9002 en 9003 normen hebben verschillende reikwijdtes. De voorwaarden in de normen hebben betrekking op meer of minder stadia van het voortbrengingsproces.

STADIA IN VOORTBRENGINGSPROCES	ISO 9001	ISO 9002	ISO 9003
Ontwikkeling van produkt/ dienst	■		
Fabricage/ dienstverlening	■	■	
Keuring/ eindcontrole	■	■	■
Distributie/ aflevering	■	■	
Nazorg	■	■ <sup>4</sup>	

Zoals in paragraaf 3.4 is gesteld, heeft PTT Autolease zich ten doel gesteld om de gehele organisatie in totaliteit te certificeren volgens de ISO 9001 norm. Voor delen van de organisatie zijn gedeelten van de ISO 9001 norm echter niet relevant. De betreffende normparagrafen worden dan buiten beschouwing gelaten. Maar in principe blijft de ISO 9001 norm het uitgangspunt. Zo is voor de BU Service de normparagraaf '*beheersing van het ontwerp*' niet relevant; binnen de regiovestigingen is geen sprake van produktontwerp. Deze normparagraaf onder-

<sup>3</sup>: De certificerende instellingen hanteren de (Engelstalige) ISO normen als uitgangspunt voor het behalen van het certificaat. De vertaling in het Nederlands (de NEN/ISO normen) wordt slechts voor het gemak gebruikt. Bij onenigheid over de juiste interpretatie van de norm geldt de ISO norm als standaard.

<sup>4</sup>: Sinds de revisie van de ISO 9000 normen is in ISO 9002 de overeenkomstige paragraaf m.b.t. nazorg uit de ISO 9001 opgenomen.

scheidt de ISO 9001 norm van de ISO 9002 norm. Voor de BU Service is dus de *ISO 9002 norm* relevant. De keuze voor de ISO 9002 norm is in overeenstemming met de keuze van de branchegenoten van de regiovestigingen. Ook de branche-organisaties FOCWA en BOVAG adviseren de bij hun aangesloten garage- en schadeherstelbedrijven om bij certificeringsprojecten uit te gaan van de ISO 9002 norm. De ISO 9004 norm kan als *leidraad* gebruikt worden voor het opzetten van het kwaliteitssysteem.

## 6.2 DE INTERPRETATIE VAN DE NORM

In de ISO 9002 norm worden enkele begrippen gehanteerd die voor elk bedrijf anders ingevuld kunnen worden en dus een nadere interpretatie nodig maken. In deze paragraaf wordt de voor de regiovestigingen geldende interpretatie weergegeven.

### **Produkt/ dienst**

Het adviseren van klanten over noodzakelijke schadeherstel-, reparatie-, onderhouds- en inbouw-werkzaamheden, het in opdracht van klanten verrichten van deze werkzaamheden en het aanbieden van vervangend en aanvullend vervoer aan klanten van de Business Unit Lease.

### **Afnemers**

Circa negentig procent van de klanten bestaat uit KPN-klanten welke hun auto bij de BU Lease geleast hebben. De rest van de klanten bestaat voornamelijk uit klanten uit de derdenmarkt die hun auto bij de BU Lease geleast hebben. Een zeer klein gedeelte betreft voornamelijk zakelijke klanten die wel klant zijn van de BU Service, maar niet van de BU Lease.

In de organisatie van de klant kunnen meerdere afdelingen/personen/lagen als klant worden aangemerkt. Voor de regiovestigingen van de BU Service zijn de chauffeurs en de plaatselijke wagenparkbeheerders de primaire klant.

### **Toeleveranciers**

De toeleveranciers van merkgebonden onderdelen zijn met name de plaatselijke autodealers en de Renault-importeur. De overige onderdelen worden bij de groothandel, fabrikanten en oliemaatschappijen betrokken.

Onder 'toeleverancier of onderaannemer' kunnen de plaatselijke autodealers, garagebedrijven, schadeherstelbedrijven en spuiters verstaan worden waar een vertegenwoordiger van de regiovestiging de door de klant aan de regiovestiging gegeven opdracht doorplaatst. Bedrijven waar de klant rechtstreeks opdracht aan geeft tot het uitvoeren van enkele werkzaamheden, worden *niet* als onderaannemer opgevat.

### **Leverancier**

Onder het begrip 'leverancier' wordt in deze interpretatie een specifieke regiovestiging van de BU Service verstaan.

### **Contract**

Onder het begrip 'contract' wordt in deze interpretatie de opdrachtbon verstaan, waarmee de klant de regiovestiging de opdracht geeft om bepaalde werkzaamheden aan de auto uit te voeren.

### **Kwaliteitsbeleid**

(zie definitie in paragraaf 4.1)

Voor de BU Service is nog geen kwaliteitsbeleid opgesteld.

### **Kwaliteitssysteem**

(zie definitie in paragraaf 4.1)

Onder 'procedure' wordt binnen PTT Autolease verstaan: een globale omschrijving van de actuele procesmatige beheersing van het beschreven onderwerp (WAT). Dit op basis van het geformuleerde kwaliteitsbeleid.

Onder 'werkinstructie' wordt binnen PTT Autolease verstaan: een omschrijving van de uit te voeren handelingen om tot de procesbeheersing van het beschreven onderwerp te komen (HOE).

Een 'kwaliteitsregistratie' is een registratie van alle opdrachtgebonden documenten en formulieren (opdrachtbon, werkorder, haalbon, bestelbon, factuur en keuringsrapport/ checklist). Het doel van deze registratie is dat men hiermee kan aantonen welke werkzaamheden zijn verricht, welke onderdelen zijn vervangen en dat de overeengekomen kwaliteit geleverd is.

### **Documenten**

In de regiovestigingen kunnen de volgende soorten documenten worden onderscheiden:

- procedures en werkinstructies
- opdrachtgebonden documenten (zie bij kwaliteitsregistratie)
- fabrieksvoorschriften, technische voorschriften, werkplaatshandboeken, technisch advies van de lakfabrikant en datasheets voor de richtbank (uit de fabrieksvoorschriften worden werkinstructies gedestilleerd, zoals de werkplaatsspecificaties en de libomtxt (checklist onderhoud)).

### **Materialen**

In de regiovestigingen wordt gebruik gemaakt van de volgende materialen:

- merkgebonden auto-onderdelen, plaatwerk
- universele auto-onderdelen (banden, schokdempers e.d.)
- lak, verdunner, verharder, plamuur en schuurmiddelen
- oliën
- gereedschappen en equipment
- bevestigingsmiddelen (bouten, moeren e.d.)

### **Niet-relevante normparagrafen**

De meeste normparagrafen uit de ISO 9002 norm zijn voor de BU Service van toepassing. Slechts normparagraaf 4.5.4 (Verificatie van ingekochte produkten) en 4.18 (Toepassing van statistische technieken) zijn *niet* voor de BU Service van toepassing.

4.5.4: De voor het onderhoud, schadeherstel e.d. benodigde onderdelen zijn niet van dien aard dat de klant deze bij de toeleverancier wil verifiëren.

4.18: In de branche van het garage- en schadeherstelbedrijf is deze normparagraaf in principe niet van toepassing; er worden voor de procesbeheersing geen regelkaarten en dergelijke gebruikt.

In dit hoofdstuk wordt de in hoofdstuk 5 gepresenteerde procesbeschrijving getoetst aan de ISO 9002 norm. Per normparagraaf wordt aangegeven welke gedeelten uit het (schadeherstel) proces afwijken van hetgeen er in de norm wordt gesteld; de zogenaamde *non-compliances*. Voor de duidelijkheid is er bij sommige normparagrafen, in aanvulling op de norminterpretatie uit het vorige hoofdstuk, een meer gedetailleerde interpretatie toegevoegd; deze wordt tussen vierkante haakjes [] weergegeven.

In dit hoofdstuk is de normparagraafnummering aangehouden van de NEN/ISO 9002 norm, 1<sup>e</sup> druk, september 1988. Deze nummering is achter elke normparagraaf tussen haakjes weergegeven. Wel zijn in dit hoofdstuk de recente inhoudelijke wijzigingen die in de norm zijn aangebracht, verwerkt [Draft International ISO/DIS 9001 en 9002, 1993].

Vanwege de uitgebreidheid van de toetsing aan de norm worden in dit hoofdstuk enkel de *non-compliances* van het schadeherstelproces van de regiovestiging Utrecht weergegeven. In bijlage 11 wordt de *gehele* toetsing (incl. compliances en aanbevelingen) van elke procesgang binnen de regiovestiging Utrecht weergegeven. In bijlage 12 worden de voor ISO 9002 norm relevante verschillen tussen de regiovestiging Utrecht en Breda weergegeven.

## 7.1 DIRECTIEVERANTWOORDELIJKHEID (4.1)

### Kwaliteitsbeleid (4.1.1)

De directie heeft het kwaliteitsbeleid en de bijbehorende doelstellingen voor specifiek de BU Service niet vastgelegd.

### Middelen en personeel voor verificaties (4.1.2.2)

Binnen de BU Service zijn nog geen interne eisen voor verificatie aangegeven en is nog geen personeel aangewezen voor de uitvoering van verificaties.

### Directievertegenwoordiger (4.1.2.3)

De bevoegdheden en verantwoordelijkheden die de QSM bij het uitoefenen van zijn taak heeft/draagt zijn niet omschreven.

### Beoordeling van het kwaliteitssysteem door de directie (4.1.3)

Een beoordeling van het kwaliteitssysteem door de directie vindt nog niet plaats.

## 7.2 KWALITEITSSYSTEEM (4.2)

[De BU Service moet over een op schrift gesteld kwaliteitssysteem beschikken en dit op peil houden om te bewerkstelligen dat haar diensten/producten aan welomschreven eisen voldoen.]

- De regiovestiging Utrecht beschikt niet over een op schrift gesteld kwaliteitssysteem (het service-handboek bevat zeer weinig zaken die relevant zijn voor het kwaliteitssysteem; de procedures in het handboek beschrijven met name de financieel-administratieve afwikkeling van opdrachten). Ook de in de regiovestiging aanwezige procesbeschrijving is nauwelijks relevant voor de norm.
- De technische documentatie van het laksysteem wordt amper gebruikt; de werkzaamheden lopen niet altijd conform het in de documentatie gestelde.

### **7.3 BEOORDELING VAN GEACCEPTEEERDE OFFERTES, CONTRACTEN EN ORDERS (4.3)**

Binnen de regiovestiging Utrecht worden de wensen en eisen van de klant niet voldoende gespecificeerd. Hierdoor is het bij het ontdekken van niet-gemelde schades aan een in behandeling genomen schade-auto niet altijd duidelijk hoe te handelen (één en ander hangt bijvoorbeeld af van de speling in de planning).

### **7.4 BEHEERSING VAN DOCUMENTEN (4.4)**

[Zie de in paragraaf 5.2 vermelde documenten. Later dienen ook de de nog te ontwikkelen documenten m.b.t.kwaliteits-registraties te worden beheerst.]

#### **Goedkeuring en uitgifte van documenten (4.4.1)**

Er is geen procedure om vervallen documenten te verwijderen (bijvoorbeeld bij aanpassing c.q. uitbreiding van de WO of bij updaten van de technische documentatie).

#### **Wijzigingen/aanpassingen van documenten (4.4.2)**

[In deze paragraaf moet o.a. opgenomen worden wie geautoriseerd zijn om wijzigingen in documenten door te voeren.]

Er is geen procedure voorhanden om wijzigingen van documenten adequaat te verwerken. Bijvoorbeeld niet alle wijzigingen van de WO (o.a. bij meerwerk) worden met de service adviseur afgestemd.

### **7.5 DOOR DE AFNEMER TE VERSTREKKEN PRODUCTEN (4.6)**

[Deze paragraaf heeft betrekking op de verificatie en opslag van de door de klant bij de regiovestiging afgeleverde auto en sleutels.]

- De door de klant bij de regiovestiging afgeleverde auto wordt niet gecontroleerd op beschadigingen. Deze controle kan van belang zijn om aansprakelijkheidstelling te voorkomen.
- Binnen de regiovestiging bestaat geen procedure om schades die tijdens de herstelwerkzaamheden zijn veroorzaakt, aan de klant te melden en af te handelen.
- Gedemonteerde delen van de auto worden op zo'n manier opgeslagen (ijzeren rolcontainers) dat lakbeschadigingen niet uitgesloten zijn.
- Stalling van de auto gebeurt niet altijd even secuur.

### **7.6 IDENTIFICATIE EN NASPEURBAARHEID VAN PRODUCTEN (4.7)**

De rolcontainer, waarin de gedemonteerde delen van de auto bij elkaar worden bewaard, is niet voorzien van het kenteken van de auto (gezien de geringe omvang van de schadewerkplaats leidt dit echter niet tot onduidelijkheid).

### **7.7 PROCESBEHEERSING (4.8)**

#### **Algemeen (4.8.1)**

- De werkinstructies zijn niet toereikend en worden niet altijd nageleefd.
- Er wordt geen gebruik gemaakt van een keuringsplan tijdens het herstelproces (bijvoorbeeld d.m.v. een checklist).
- In de schadewerkplaats zijn geen expliciete normen waaraan het werk moet voldoen.
- Er is geen omschreven onderhoudsplan aanwezig voor de spuitcabine, lakmengkamer, voorbereidingscabines en richtbank.

#### **Bijzondere processen (4.8.2)**

[Deze normparagraaf is sinds de revisie van de ISO-normen opgenomen in paragraaf 4.8.1.]

Een voorbeeld van een bijzonder proces is het lassen aan het chassis van een auto.]

- Er is geen registratie van de bijzondere processen, van de benodigde diploma's en/of certificaten en van de personen die deze werkzaamheden mogen uitvoeren en hebben uitgevoerd.
- Laswerkzaamheden worden uitgevoerd door personen die daartoe geen opleiding hebben gehad (ze hebben wel de nodige ervaring opgebouwd).

## **7.8 KEURING EN BEPROEVING (4.9)**

### **Ingangскеuring en beproeving (4.9.1)**

[De norm stelt geen eisen aan de vorm en de uitgebreidheid van de ingangскеuring. Omdat er voornamelijk originele onderdelen worden ingekocht bij officiële dealers, is de produktkwaliteit van de geleverde onderdelen vrijwel gegarandeerd. De 'ingangскеuring' voor de auto wordt beschreven bij de normparagraaf 4.6.]

- Verificatie van binnengekomen onderdelen gebeurt niet volgens een op schrift gestelde procedure.
- De scheiding of identificatie van de nog niet gekeurde, de gekeurde, en de afgekeurde onderdelen is niet toereikend. Een vergissing is snel gemaakt.

### **Tussentijdse keuring en beproeving (4.9.2)**

[Deze paragraaf van de norm heeft betrekking op keuringen die tijdens de schadeherstelwerkzaamheden worden uitgevoerd.]

De tussentijdse keuring van het werk is niet (formeel) geregeld; een normstelling en een keuringsmethodiek ontbreken.

### **Eindkeuring en -beproeving (4.9.3)**

- Er kan niet nagegaan worden of alle benodigde ingangs- en tussentijdse controles zijn uitgevoerd.
- Er zijn geen procedures m.b.t. de benodigde keuringen en beproevingen.

### **Registratie van keuringen en beproevingen (4.9.4)**

Er is geen registratie van de gekeurde werkzaamheden en onderdelen (formele keuringen en beproevingen ontbreken immers).

## **7.9 KEURINGS-, MEET- EN BEPROEVINGSMIDDELEN (4.10)**

[Deze normparagraaf heeft betrekking op de lakmengweegschaal en het meetgedeelte van de richtbank. Voor deze meetmiddelen dient er volgens de norm een meet- en kalibratiesysteem te zijn.]

- Er wordt geen kalibratieregistratie bijgehouden van de lakmengweegschaal.
- Er bestaan geen kalibratieprocedures.
- Het meetgedeelte van de richtbank is tot nu toe niet gekalibreerd.

## **7.10 KEURINGS- EN BEPROEVINGSSTADIUM (4.11)**

Het keuringsstadium van een auto tijdens de schadeherstelwerkzaamheden wordt niet aangegeven.

## **7.11 BEHEERSING VAN PRODUCTEN MET TEKORTKOMINGEN (4.12)**

### **Beoordeling en afhandeling van tekortkomingen (4.12.1)**

[Deze normparagraaf heeft voor het schadeherstelbedrijf veel overlap met normparagraaf 4.11; indien aan een auto ernstige tekortkomingen (bijv. m.b.t. veiligheid) worden gesignaleerd, dan wordt de auto niet goedgekeurd en mag de auto niet zondermeer worden vrijgegeven. Indien de



klant de auto toch mee wil nemen, dan moeten de aanvaarde tekortkomingen worden geregistreerd.]

- Auto's met tekortkomingen zijn niet als zodanig herkenbaar.
- Er zijn geen procedures opgesteld om te voorkomen dat auto's met tekortkomingen ten onrechte toch worden gebruikt.
- Er zijn geen procedures opgesteld om tekortkomingen te evalueren en af te handelen (o.a. in overleg met de klant).
- Door de klant aanvaarde tekortkomingen worden niet geregistreerd.
- De verantwoordelijkheden voor de beoordeling en de bevoegdheden voor de afhandeling van auto's met tekortkomingen zijn niet omschreven.

#### **7.12 CORRIGERENDE EN PREVENTIEVE MAATREGELEN (4.13)**

- Binnen de RV Utrecht wordt nog niet met een formeel klachtenregistratiesysteem gewerkt (incidentele klachten worden direct in de regiovestiging afgewerkt).
- Tengevolge van het vorige punt beschikt de regiovestiging nog niet over op schrift gestelde procedures om de oorzaken van tekortkomingen **structureel** te onderzoeken en doeltreffende voorzorgsmaatregelen (preventie) te nemen teneinde herhaling te voorkomen.

#### **7.13 BEHANDELING, OPSLAG, VERPAKKING EN AFLEVERING (4.14)**

[De behandeling, opslag en aflevering van de *auto en gedemonteerde onderdelen van de auto* van de klant wordt geregeld vanuit paragraaf 4.6. Deze paragraaf (4.14) gaat specifiek over de behandeling, opslag, verpakking en aflevering van *onderdelen, materialen en plaatwerk*.]

##### **Algemeen( 4.14.1)**

Er zijn m.b.t. tot de behandeling, opslag, verpakking en aflevering van onderdelen geen procedures opgesteld.

#### **7.14 KWALITEITSREGISTRATIE (4.15)**

Keuringsrapporten en checklists ontbreken.

#### **7.15 INTERNE KWALITEITSAUDITS (4.16)**

Er worden binnen de regiovestiging Utrecht nog geen kwaliteitsaudits uitgevoerd.

#### **7.16 OPLEIDING (4.17)**

Van de werknemers in de schadewerkplaats wordt geen registratie van de gevolgde opleidingen, scholingen en opgedane ervaringen bijgehouden.

#### **7.17 NAZORG (4.19)**

[Deze normparagraaf is voor de schadeherstelwerkplaats niet relevant. Onder nazorg wordt gerekend: installatie, ingebruikstelling en ondersteuning gedurende het gebruik. AL hanteert in de procedure *ALO2 Klachten en nazorg* de volgende definitie voor nazorg: 'De uitvoering van de uit een klacht voorkomende werkzaamheden'. In dit rapport heeft de definitie van 'nazorg' die binnen AL wordt gehanteerd, betrekking op normparagraaf 4.13 *Corrigerende en preventieve maatregelen*.

In dit hoofdstuk worden in het kort de belangrijkste bevindingen uit de diagnosefase weergegeven. De bevindingen hebben (tenzij anders aangegeven) betrekking op zowel de schadeherstel-, reparatie-, onderhouds-, inbouw- en verhuurprocesgang van de gediagnostiseerde regiovestigingen.

### 8.1 DE VERSCHILLEN TUSSEN DE REGIOVESTIGINGEN

De belangrijkste verschillen tussen de drie gediagnostiseerde regiovestigingen zijn:

- dat in de regiovestiging Breda de discipline om opdrachtbonnen uit te (laten) schrijven groter is dan in de andere regiovestigingen.
- dat in de regiovestiging Zwolle de voor de werkzaamheden benodigde (onder)delen vaker *vooraf* worden besteld dan in de regiovestigingen Breda en Utrecht.
- dat in de regiovestigingen Zwolle en Breda er een betere samenwerking is tussen de chef werkplaats en de service adviseur dan in de regiovestiging Utrecht.
- dat de kwaliteitsnormen in de regiovestiging Breda afwijken van de kwaliteitsnormen in de andere regiovestigingen.
- dat in de regiovestiging Breda, in tegenstelling tot de andere regiovestigingen, geen gediplomeerde schadeherstellers werken.

In bijlage 12 worden ook de overige gevonden verschillen vermeld.

Er kan geconcludeerd worden dat de gevonden verschillen tussen de regiovestigingen niet onoverkomelijk groot zijn. Veel van de verschillen kunnen opgeheven worden door het creëren van meer duidelijkheid voor de betrokkenen door het opstellen van beleid en procedures.

### 8.2 HET KWALITEITSSYSTEEM

De Heer en Ahaus stellen in *ISO 9000-serie en kwaliteitshandboek* dat de toetsing van het kwaliteitssysteem aan de ISO 9000 normen in veel bedrijven een volgend beeld oplevert:

- Een meetbaar kwaliteitsbeleid ontbreekt
- Bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn niet formeel omschreven; in veel gevallen is ook niet precies duidelijk wie op een bepaald verantwoordelijkheidsgebied beslissings- of adviesbevoegd is
- Een groot aantal van de procedures waarover de onderneming volgens de ISO 9000 normen zou moeten beschikken, staat niet op schrift
- Keuringsplannen waarin het systeem van proces- en produktcontrole kan worden omschreven, zijn niet voorhanden
- Werkvoorschriften of werkplekgebonden instructies waarin de meest efficiënte werkmethode is beschreven, zijn gedeeltelijk niet aanwezig. De door de medewerkers in de praktijk gehanteerde gebruikte werkmethoden zijn vaak niet uniform.

Ook de diagnose binnen de BU Service levert het hiervoor geschetste beeld op. Verder zijn tijdens de diagnose van de regiovestigingen de volgende dominante afwijkingen van hetgeen in de ISO 9002 norm wordt gesteld, geconstateerd. Voor een groot deel ontbreekt een *normstelling* voor zowel de output van de processen als voor de processen zelf. Een ieder hanteert eigen normen waaraan het werk moet voldoen. Hoe slechter de kwaliteitsnormen zijn beschreven, des te meer ruimte er is voor meningsverschillen met de klant. Door het ontbreken van normstellingen kunnen de procesgangen onvoldoende beheerst worden. In de ISO 9000 normen is zware nadruk gelegd op het beheer in de organisatie. Zonder normstelling kan er bijvoorbeeld niet gestructureerd worden teruggekoppeld. Door het ontbreken van de benodigde *terugkoppelingen*

(bijvoorbeeld d.m.v. afwijkingsrapporten en klachtenregistraties) kan er onvoldoende lering getrokken worden uit gemaakte fouten uit het verleden; de organisatie is onvoldoende in staat om haar kwaliteitssysteem op een hoger niveau te brengen. Ook in de ISO normen wordt aandacht besteed aan dit lerende effect, bijvoorbeeld via verificaties, audits, de klachtenafhandlingsprocedure en via corrigerende en preventieve maatregelen. De kwaliteitsdocumenten zijn in principe geschikt voor terugkoppeling. De basis voor de terugkoppeling wordt gevormd door de opdrachtbon (AL80). Doordat hierop de wensen/eisen van de klant niet voldoende worden gespecificeerd, is momenteel een vergelijking van de geleverde prestatie met de wensen/eisen van de klant niet mogelijk. Technische onvolkomenheden zijn in principe te traceren, omdat precies wordt geregistreerd wie wanneer welke werkzaamheden heeft uitgevoerd en welke materialen zijn gebruikt. In de praktijk worden technische onvolkomenheden weinig teruggekoppeld, omdat men het opzoeken van de betreffende documenten teveel werk vindt.

Sporadisch zijn er in de regiovestigingen procedures en werkinstructies aanwezig, maar de *discipline* om volgens deze procedures en werkinstructies te werken is zeer klein. Het gevolg is een sterk variërende procesgang. Kortom, in geen enkele regiovestiging kan momenteel worden *aangehouden* dat men beschikt over een beheerst kwaliteitssysteem. Een volgens de ISO 9000 normen vastgelegd kwaliteitssysteem houdt in principe in: *Zeggen wat je doet, doen wat je zegt en laten zien dat je doet wat je zegt.* [Teleac *Kwaliteitsmanagement*]. Gezien het multimerk wagenpark welk binnen de regiovestigingen wordt onderhouden, is borging van het kwaliteitssysteem via opleidingen (qua tijd) een vrij kostbare zaak en een niet haalbare zaak. Veelal komen alleen dealers van een bepaald merk in aanmerking voor de opleidingen/cursussen, welke door de importeur worden verzorgd. Hooguit kunnen medewerkers van een niet-dealer *incidenteel* aan een merkgebonden cursus/opleiding deelnemen. AL is alleen (sub)dealer van Renault. In de regiovestigingen zal het kwaliteitssysteem meer via werkinstructies, tussentijdse keuringen en eindkeuringen geborgd moeten worden.

### 8.3 DE KLANTEN

PTT Autolease heeft binnen de belangrijkste klantorganisaties (PTT Post en PTT Telecom) te maken met meerdere klantniveau's. De BU Lease heeft met name te maken met de vervoerafdelingen EPV en Vervoer, terwijl de regiovestigingen van de BU Service vooral met de chauffeurs en de plaatselijke wagenparkbeheerders van doen hebben. Elke 'soort' klant heeft zijn eigen wensen en belangen, die kunnen conflicteren met de wensen en eisen van een andere soort klant.

Voorbeeld: De chauffeur is vaak amper geïnteresseerd in de kosten van de benodigde reparaties. Zijn enige wens/eis is dat de auto goed gerepareerd e.d. wordt. EPV en Vervoer letten juist sterk op de kosten en uiten soms kritiek op de kosten van de werkzaamheden en de noodzaak van de werkzaamheden.

Voor de medewerkers van de regiovestigingen is het onduidelijk op welke klant zij zich primair moeten richten. De regiomedewerkers kunnen niet *elke* soort klant optimaal van dienst zijn. In de dienstverlening zullen er dus keuzes gemaakt moeten worden.

### 8.4 MISSIE VAN DE REGIOVESTIGINGEN

#### **M.b.t. de reparatie- en onderhoudswerkzaamheden:**

Over de missie van de regiovestigingen bestaat zowel bij klanten als regiomedewerkers onduidelijkheid. Vanuit de historie was men in de regiovestigingen verantwoordelijk voor het operationeel houden van het wagenpark van de klanten. Tegenwoordig is dit meer de verantwoordelijkheid van de klant zelf. Vooral in de regiovestiging Breda is de invloed van de historie van het bedrijf nog merkbaar; de monteur repareert vaak op eigen initiatief bepaalde zaken, zonder dat daarbij de klant wordt geraadpleegd. Deze werkwijze is ook de andere gediagnosticeerde regiovestigingen niet vreemd, zij het in mindere mate (in de regiovestiging Den Haag worden alleen de door de klant aangegeven werkzaamheden verricht; meerwerk wordt pas na

toestemming van de klant uitgevoerd). De situatie in de regiovestigingen bevindt zich wat dit betreft in een vicieuze cirkel:

- De chauffeur stelt zich in het algemeen vrij laks op m.b.t. het kenbaar maken van zijn wensen/eisen t.a.v. de benodigde werkzaamheden
- De monteur repareert het volgens hem noodzakelijke
- De klant ziet dat de monteur op eigen initiatief het noodzakelijke repareert, waardoor hij minder noodzaak ziet om de volgende keer zijn wensen/eisen te specificeren, etc.

De chauffeur is in het algemeen content met deze werkwijze. Voor de regiovestigingen is de situatie echter minder mooi dan deze op het eerste oog lijkt. In de praktijk komt het vaak voor dat er vanuit de vervoersafdelingen van PTT Post en PTT Telecom kritiek geuit wordt op de aangerekende werkzaamheden en bedragen. Vaak komt deze kritiek pas enige maanden nadat de reparatie heeft plaatsgevonden. In de regiovestiging kan men niet aantonen dat het een noodzakelijke reparatie betrof of dat de reparatie in opdracht van de klant is verricht. Eén en ander heeft tot wantrouwen richting de regiovestigingen geleid.

## **8.5 LOGISTIEK**

Vanwege het multimerk wagenpark heeft men in de regiovestigingen moeite om qua reparatietijd en prijs marktconform te werken. Het komt te vaak voor dat het werk moet worden onderbroken vanwege een tekort aan onderdelen. Voor de binnen AL minder gangbare auto's geldt dat de monteurs minder gespecialiseerd zijn dan hun merkgebonden collega's, waardoor zij (waarschijnlijk) meer moeite hebben met het halen van de door de fabrikanten gestelde normuren.

In dit hoofdstuk wordt de opdracht voor het vervolgonderzoek geformuleerd, wordt de opdracht afgebakend en worden de eisen die aan de opdracht zijn gesteld, weergegeven. In dit hoofdstuk wordt geen aandacht besteed aan het projectplan van het vervolgonderzoek. Het projectplan is beschreven in bijlage 5. De projectaanpak is reeds in paragraaf 3.3 besproken en geëvalueerd.

### 9.1 OPDRACHT

Omdat tijdens de diagnosefase van het onderzoek bleek dat (a) de procesgang per onderzochte regiovestiging varieerde en bovendien op enkele punten structureel van het in de ISO norm gestelde afweek en (b) dat er binnen de BU Service weinig mensen kennis over en interesse in de ISO normen hebben, was het, ook gezien de grote regionale spreiding van de BU Service, ondoenlijk om enkel op basis van de bevindingen uit de diagnosefase samen met vertegenwoordigers uit de regiovestigingen het certificeringstraject in te gaan. Eén en ander zou slechts tot weinig concrete discussies hebben geleid. In overleg met de TUE- en bedrijfsbegeleiders is daarom afgesproken om in het vervolgtraject van de afstudeeropdracht voor de BU Service *een integraal procesontwerp (blauwdruk)* te maken.

In deze blauwdruk moet duidelijk worden hoe het primaire proces van een regiovestiging idealiter moet worden ingericht om te voldoen aan hetgeen in de ISO 9002 norm wordt gesteld. Ook kan, door het schetsen van een voor elke regiovestiging toepasbare procesgang, de doelstelling om de regiovestigingen zo uniform mogelijk te laten functioneren, worden bereikt.

### 9.2 AFBAKENING

In de blauwdruk worden alleen die onderwerpen behandeld voorzover ze verband houden met de schadeherstel-, onderhouds-, reparatie-, inbouw- en verhuuractiviteiten welke *binnen* de eigen regiovestiging worden ontplooid of welke door een regiomedewerker bij een particulier bedrijf zijn uitbesteed. De gevallen waarin de klant *direct* aan een particulier bedrijf opdracht geeft tot bijvoorbeeld onderhoud vallen buiten de systeemgrens van de blauwdruk.

De blauwdruk is beperkt tot het primaire proces van de BU Service. Onderwerpen die geen deel uitmaken van het primaire proces, maar wel tot de norm behoren, worden niet behandeld. In de tekst wordt zo'n onderwerp hooguit kort aangestipt (bijv. naar aanleiding van normparagraaf 4.10 wordt slechts vermeld dat de monteurs gebruik maken van gekalibreerde meetmiddelen). Ook de financieel/administratieve afhandeling van de orders wordt niet in de blauwdruk opgenomen.

De logistieke aspecten van de dienstverlening worden in de blauwdruk slechts zijdelings meegenomen; in de fasering van het proces komt de logistiek terug.

### 9.3 EISEN

Het integrale procesontwerp moet aan de volgende eisen voldoen:

- Daar waar de procesgang niet voor elke regiovestiging uniform is, dient een keuze gemaakt te worden voor de best toepasbare procesgang. De in de blauwdruk beschreven procesgang dient zoveel mogelijk gebaseerd te zijn op een reeds binnen een regiovestiging bestaande procesgang. Slechts op punten waar de procesgang niet conform de ISO 9002 norm is, dient de procesgang aangepast worden.

- De opeenvolgende processtappen van het integraal procesontwerp dienen naadloos op elkaar aan te sluiten.
- Bij het ontwerp van de blauwdruk dient rekening gehouden te worden met de reeds ontwikkelde AL-brede procedures.
- De blauwdruk moet binnen de BU Service als leidraad voor het verdere certificeringstraject gebruikt kunnen worden.
- Er moet worden aangegeven hoe tot de inhoud van een processtap is gekomen (vb. deelproces X overgenomen van regiovestiging Utrecht, deelproces Y zelf ontworpen, deelproces Z overgenomen van reeds gecertificeerde branchegeenoot).

In het integrale procesontwerp zijn de in de hoofdstukken 7 en 8 en de bijlagen 10 en 11 vermelde non-compliances en opmerkingen verwerkt, voorzover zij betrekking hadden op het *primaire* proces binnen de BU Service. Hierbij zijn enkele beslissingen genomen die een fundamentele wijziging in de primaire procesgang met zich mee hebben gebracht. In paragraaf 10.1 worden deze beslissingen, die als uitgangspunten in de blauwdruk zijn opgenomen, behandeld. In paragraaf 10.2 wordt de beschrijvingsmethodiek van de blauwdruk uitgelegd.

De ISO normen schrijven slechts voor *wat* er in het kwaliteitssysteem geregeld moet zijn. Ze schrijven niet voor *hoe* het kwaliteitssysteem moet worden ingericht. De blauwdruk behandelt wel het 'hoe' en gaat dus verder dan hetgeen de norm vereist. De blauwdruk moet echter niet gezien worden als de enige mogelijke oplossing van de non-compliances maar moet meer gezien worden als *een* mogelijke oplossing op basis waarvan de discussie over de inrichting van de regiovestigingen gevoerd kan worden.

## 10.1 UITGANGSPUNTEN

### 10.1.1 achterhalen van wensen/eisen van de klant

Voordat een opdracht wordt ingepland en uitgevoerd moeten de wensen en eisen van de klant volledig duidelijk zijn. Bij grote reparaties en/of bij onduidelijke wensen/eisen wordt vooraf een diagnose uitgevoerd. De wensen en eisen van de klant worden ondubbelzinnig op een opdrachtbon vastgelegd, welke vóór uitvoering van de werkzaamheden door de klant wordt ondertekend. Alleen die werkzaamheden waarvoor de klant opdracht heeft gegeven, worden uitgevoerd. Meerwerk wordt pas na toestemming van de klant uitgevoerd en de opdrachtbon wordt in de wagenmap bewaard. Door op deze manier te werken kan het *wantrouwen* van menige klant richting de regiovestigingen worden verminderd. Ook kunnen de vertegenwoordigers van de vervoersafdelingen van PTT Post en Telecom minder snel de beschuldigende vinger naar PTT Autolease uitsteken, omdat kan worden aangetoond dat enkel die werkzaamheden zijn uitgevoerd waar een PTT Post- of Telecom-medewerker opdracht toe heeft gegeven.

### 10.1.2 vooraf bestellen/reserveren van benodigde onderdelen

Er moet maximaal worden getracht om bij aanvang van de werkzaamheden reeds over de benodigde onderdelen (en gereedschappen) te beschikken. Hiertoe zal de bestelling/reservering van de benodigde onderdelen vroegtijdig door de service adviseur worden geïnitieerd. Te allen tijde moet voorkomen worden dat een afspraak met een klant niet gehaald kan worden. Het is beter om een afspraak van een klant wat later in te plannen met de zekerheid dat de opdracht op tijd wordt afgehandeld, dan de auto van de klant eerder in te plannen met als gevolg een onbetrouwbare levertijd.

### 10.1.3 overleg met klant

Bij benodigd meerwerk en bij verwachte levertijdoverschrijdingen wordt met de klant overleg gepleegd. Klanten mogen niet voor een voldongen feit worden gesteld.

#### 10.1.4 werkinstructies, keuringen en kwaliteitsregistraties

Er moet kunnen worden aangetoond dat de BU Service beschikt over een beheerst kwaliteitsstelsel. Zoals in paragraaf 8.2 is betoogd, is in de blauwdruk gekozen voor het borgen van het kwaliteitsstelsel met name d.m.v. het werken volgens de werkplaatshandboeken, werkinstructies en technische gegevens van de fabrikant en d.m.v. het verrichten van gedegen tussentijdse en eindkeuringen. De ISO normen leggen een grote nadruk op de aantoonbaarheid van de geleverde kwaliteit. Een onderdeel hiervan is dat in de blauwdruk ook de keuringsrapporten van tussentijdse en eindkeuringen in de wagenmappen worden opgeslagen.

Ook is in de blauwdruk gekozen voor het bij inname en uitgifte van de auto samen met de klant controleren en registreren van de staat van het voertuig (incl. huurauto). Op deze manier kan onenigheid met de klant worden voorkomen over de aansprakelijkheidstelling van beschadigingen aan de voertuigen.

#### 10.1.5 voorcalculatie en 'naar binnen halen' van werk

In de blauwdruk is in navolging van de regiovestiging Breda gekozen voor de opzet dat de voorcalculatie (voortaxatie) door een schadehersteller of de chef werkplaats wordt verricht. De regio-inspecteur baseert de schadetaxatie op deze voorcalculatie en onderhandelt evt. met de chef werkplaats over het taxatiebedrag. Deze werkwijze is meer in overeenstemming met die van particuliere schadeherstelbedrijven dan nu het geval is. In navolging van de regiovestiging Zwolle is in de blauwdruk de service adviseur de rol toebedeeld om (in overleg) de beslissing te nemen over het al dan niet 'naar binnen halen' van een schade-auto. Bij de regiovestigingen Utrecht en Breda wordt deze beslissing (voor wat de bij derden onderhouden auto's betreft) momenteel in principe door de regio-inspecteur genomen.

### 10.2 BESCHRIJVINGSMETHODIEK

In de blauwdruk is onderscheid gemaakt tussen het schadeherstel-, onderhouds-, reparatie-, inbouw- en verhuurproces. Voor elk van deze onderscheidde processen wordt de primaire procesgang in eerste instantie in globale termen grafisch weergegeven. De gehanteerde schematechniek is gebaseerd op het gestandaardiseerde normblad NEN 3283: *Symbolen voor schema's*. In tweede instantie wordt elke processtap in detailtermen uitgewerkt. Deze beschrijving in detailtermen is in tabelvorm opgezet. Indien het de beschrijving van het procesontwerp ten goede kwam, is het proces nog verder in subprocessen onderverdeeld (in bijlage 13 is een overzicht opgenomen van alle in de blauwdruk beschreven processen). Door de processen op deze manier schematisch weer te geven wordt beoogd:

- Een middel te creëren voor communicatie over het proces in stappen
- Gemeenschappelijk inzicht in het proces te verkrijgen.

De tabellen zijn als volgt opgebouwd:

In de eerste *kolom* zijn de globale termen uit de flowchart overgenomen. In de tweede kolom wordt in detail invulling gegeven aan de betreffende processtap. Kolom drie is gereserveerd voor een bronvermelding; in deze kolom wordt aangegeven a) uit welke regiovestiging een bepaald gedeelte van het proces is overgenomen of b) dat het betreffende gedeelte zelf is ontworpen. Dit eigen ontwerp wordt in de vorm van een advies gepresenteerd. Een bepaalde bronvermelding blijft van kracht totdat er verwezen wordt naar een andere bronvermelding. Het \*-teken in de tekst verwijst naar de rechts van de betreffende regel vermelde bronvermelding, waarbij voor de rest de actuele bronvermelding van kracht blijft.

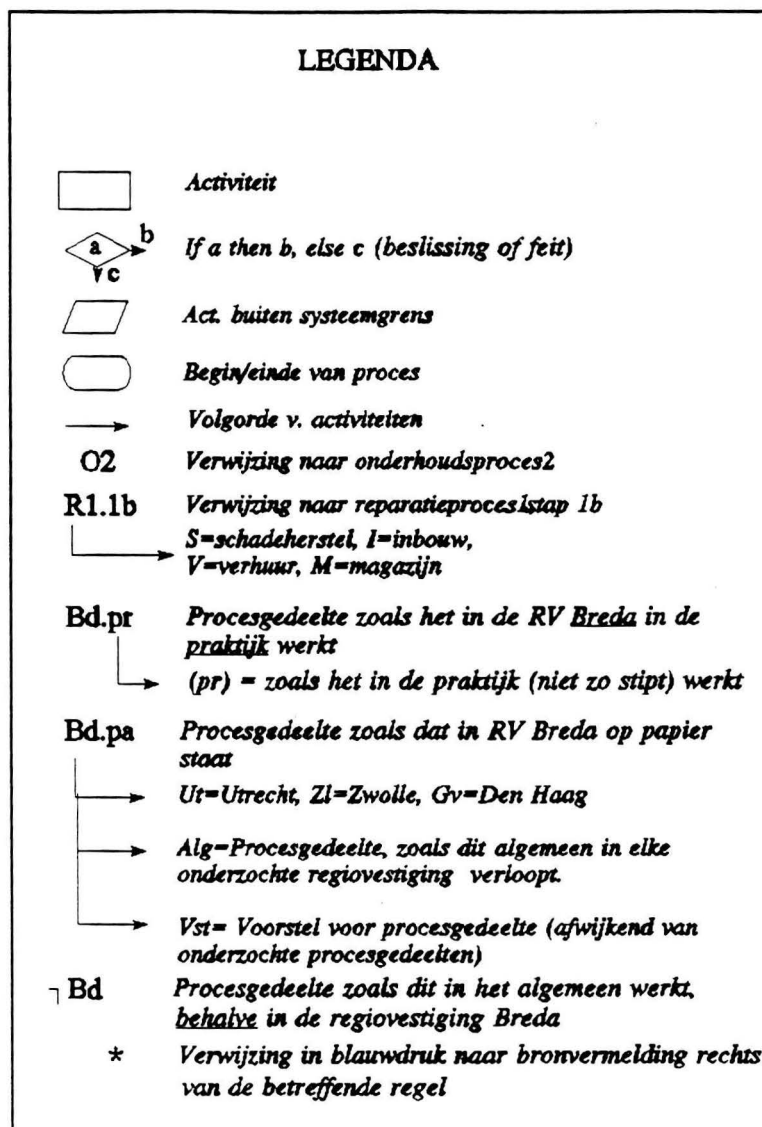
Elke *rij* in de tabel heeft betrekking op een bepaalde processtap uit het integrale procesontwerp.

Zowel in de flowchart als in de tabellen wordt gebruik gemaakt van codes en symbolen. In afbeelding 3 wordt de betekenis van deze codes en symbolen uitgelegd.



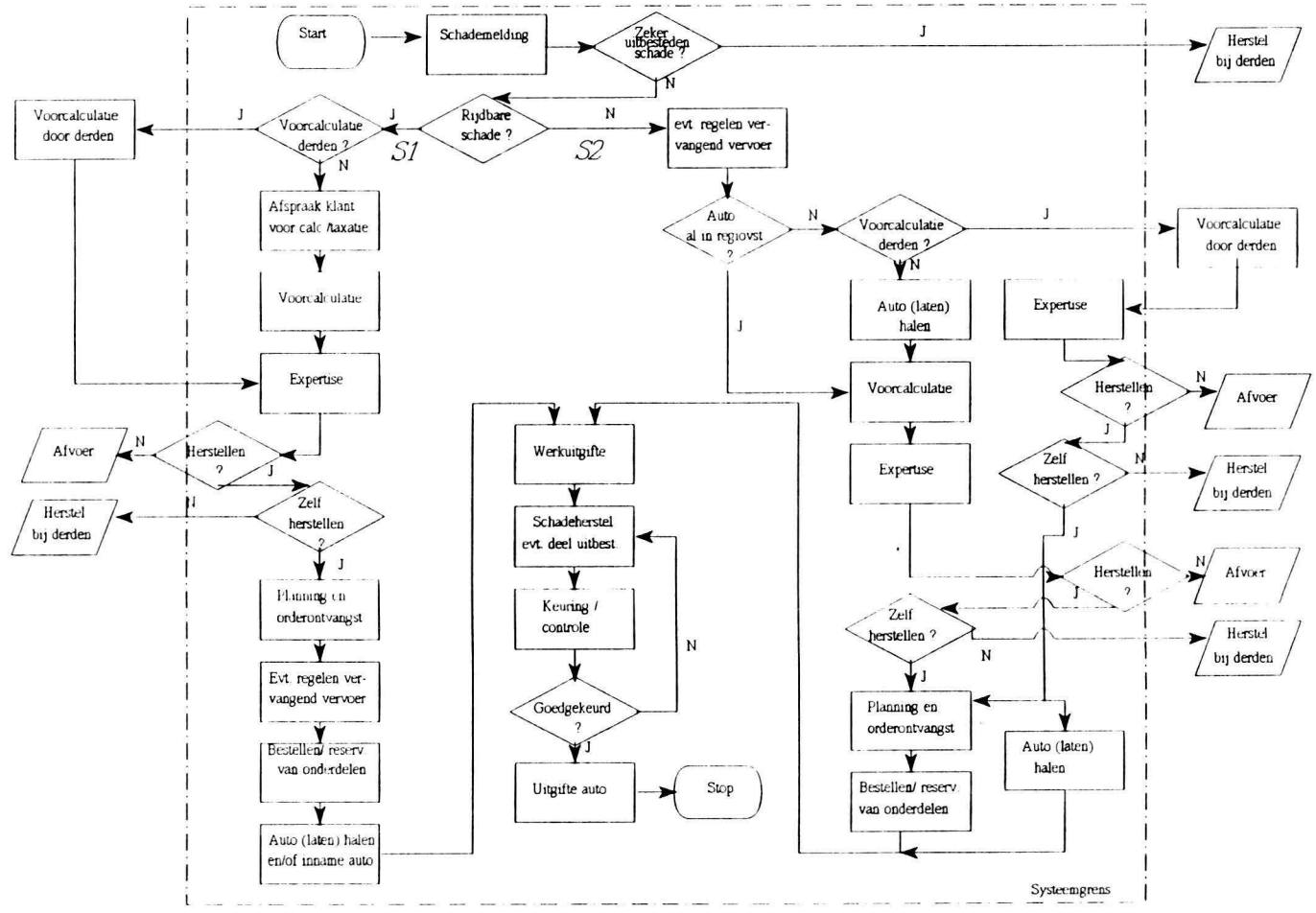
Gezien de omvang van de blauwdruk is het niet mogelijk om in dit verslag de totale blauwdruk op te nemen. Net zoals in hoofdstukken 5 en 7 beperkt dit hoofdstuk zich tot het *schadeherstelproces*. De rest van de blauwdruk is in de bijlagen 14 t/m 19 opgenomen.

In afbeelding 4 wordt het ontwerp van het schadeherstelproces schematisch weergegeven. In de tabellen op de daaropvolgende bladzijden wordt het ontwerp van het schadeherstelproces in detail uitgewerkt.



Afbeelding 3: Legenda behorende bij de blauwdruk

Afbeelding 4: Flowchart schadeherstelproces



## SCHADEHERSTELPROCES (S1)

### Rijdbare schade

1. Schademelding	A	Een "rijdbare" schade aan een PTT Autolease-auto kan op de volgende manieren aangemeld worden: I De klant meldt de schade aan zijn PTT Autolease-auto telefonisch of schriftelijk (d.m.v. schademeldingsformulier). II De klant meldt de schade persoonlijk. III De schade wordt door een medewerker van de regiovestiging geconstateerd (bijvoorbeeld bij inname van een auto voor een reparatie (IIIa), of tijdens een klantbezoek van de regio-inspecteur (IIIb)). IV Een schadeherstelbedrijf vraagt toestemming om een voorcalculatie te verrichten voor een bij het betreffende bedrijf gebrachte schade-auto.	Alg.pr
	B	Indien een schade bij de regiovestiging is aangemeld maar er nog geen schade aangifte formulier (SAF) is ontvangen, adviseert de regiovestiging de klant om binnen 2*24 uur na het optreden van de schade het schademeldingsformulier in te sturen. Als de klant persoonlijk de schade komt melden en hij heeft nog geen schademeldingsformulier geschreven, dan schrijft de klant aan de receptie het betreffende formulier. In het computersysteem wordt de schademelding gedocumenteerd. Het SAF wordt na binnenkomst in de schademap opgenomen. De service adviseur kijkt in het computersysteem of de betreffende auto nog meer schade heeft die wel gemeld of getaxeerd maar nog niet hersteld is. Is dit het geval, dan worden de betreffende schadedossiers er bij gepakt.	Alg.(pr)  Alg.pr
	C	In de gevallen II en IIIa wordt er direct na de schademelding een voorcalculatie (stap S1.3) gemaakt. In de overige gevallen volgt stap S1.2.	Vst
2. Afspraak met klant voor voorcalculatie of expertise	A	De service adviseur beslist in overleg met de klant, de regio-inspecteur en evt. de chef werkplaats welke schade-auto's zeker 'uitbesteed' worden dan wel <i>waarschijnlijk</i> in de regiovestiging hersteld worden. Deze beslissing is gebaseerd op de wensen van de klant, de afstand van klant tot regiovestiging, de omvang van de schade, de bezetting van de schadewerkplaats en de benodigde werkzaamheden. <i>Opmerking: De gevallen waarin vooraf duidelijk is dat de herstelwerkzaamheden worden uitbesteed, worden <u>niet</u> in deze beschrijving meegenomen.</i>	Zl.pr
	B	Als het niet 100% zeker is dat de schadeherstelwerkzaamheden 'uitbesteed' worden, beslist de service adviseur of de <u>voorcalculatie</u> (voortaxatie) door een plaatselijk herstelbedrijf verricht mag worden. Mag dit, dan geeft de regio-inspecteur een calculatie-opdracht aan een specifiek herstelbedrijf.	
	C	Wordt de voorcalculatie in de eigen regiovestiging verricht, dan maakt de service adviseur een afspraak hiertoe met de klant. De service adviseur plant de voorcalculatie in op het planbord en vermeldt de evt. bijbehorende openstaande schadedossiers.	Br.pr Vst

**SCHADEHERSTELPROCES (S1)**  
**Rijdbare schade**

<p>3. Voorcalculatie</p> <p>A</p> <p>B</p>	<p>Als voorcalculatie door derden: Het plaatselijke herstelbedrijf maakt zelf een afspraak met de klant. De voorcalculatie door plaatselijke schadeherstelbedrijven wordt niet in deze beschrijving meegenomen. Nadat de voorcalculatie is verricht, wordt deze naar de regio-inspecteur opgestuurd.</p> <p>Als voorcalculatie in regiovestiging: De klant meldt zich op de afgesproken tijd bij de receptie. De service adviseur roept de medewerker op die de voorcalculatie kan (heeft de benodigde opleiding) en moet verrichten (bijv. een schadehersteller of chef werkplaats), en verstrekt de evt. openstaande schadedossiers. Indien diegene die de voorcalculatie maakt, het nodig acht om voor de voorcalculatie een gedeelte van de auto te demonteren, dan vraagt hij toestemming hiertoe aan de regio-inspecteur. Pas na de verkregen toestemming voert hij de demontagewerkzaamheden uit. De medewerker maakt vervolgens aan de hand van Audatex de voorcalculatie. Op de voorcalculatie wordt vermeld: de naam van diegene die de voorcalculatie heeft uitgevoerd, de voertuiggegevens (merk, model/type, chassisnummer/ovale plaatje (*), km-stand, afgiftedtm deel I, schadedtm, bezichtigingsdtm, toestand object), en schadegegevens (specificatie benodigde herstelwerkzaamheden, spuitwerk, onderdelen en bijkomende kosten). De voorcalculatie wordt aan de regio-inspecteur verstrekt.</p>	<p>Br.pr</p> <p>vst</p> <p>Bd.pr</p> <p>*=Gv.pr</p>
<p>4. Expertise en herstelbeslissing</p> <p>A</p> <p>B</p> <p>C</p>	<p>In het geval dat de <u>voorcalculatie in de eigen regiovestiging</u> is verricht, worden de volgende stappen doorlopen:</p> <p>- De regio-inspecteur krijgt de voorcalculatie en de evt. openstaande schadedossiers van diegene die de voorcalculatie heeft verricht. Hij bestudeert de voorcalculatie. Indien hij het niet eens is met de begrote uren en bedragen, dan onderhandelt hij hierover met de chef werkplaats, waarna de voorcalculatie evt. aangepast wordt.</p> <p>- Indien het totale schadebedrag meer bedraagt dan Fl. 4000,- en/of de auto over de helft van het contract en/of bij twijfel, neemt de regio-inspecteur contact op met de Lease-afdeling Fleet Control. Fleet Control neemt de herstelbeslissing.</p> <p><i>Opmerking: Fleet Control beslist samen met de klant of de schade hersteld moet worden. Deze activiteiten worden echter niet in deze blauwdruk opgenomen.</i></p> <p>In de andere gevallen wordt de herstelbeslissing door de regio-inspecteur zelf genomen.</p> <p>- De regio-inspecteur vervaardigt vervolgens het expertiserapport, waarin inhoudelijk naar het Audatex-rapport wordt verwezen. Op het expertiserapport wordt de herstelbeslissing genoteerd.</p> <p>. Indien de schade niet hersteld wordt, dan wordt de auto afgevoerd (de afvoerprocesgang wordt niet in deze blauwdruk behandeld).</p> <p>. Als de schade wel hersteld wordt, dan wordt er verder gegaan met stap S1.5.</p>	<p>Bd.pr</p> <p>Alg.pr</p>

## SCHADEHERSTELPROCES (S1)

### Rijdbare schade

	<p>In het geval dat de <u>voorcalculatie door een particulier herstelbedrijf</u> is verricht, worden de volgende stappen doorlopen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De regio-inspecteur bestudeert de voorcalculatie. Hij maakt een schatting of de schade hersteld moet worden. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Als de schade waarschijnlijk niet hersteld wordt, dan volgt S1.4B: <ul style="list-style-type: none"> <li>. Wordt de schade inderdaad niet hersteld, dan completeert de regio-inspecteur het expertiserapport, waarna de auto wordt afgevoerd. <i>(de afvoerprocesgang wordt niet in deze blauwdruk behandeld)</i>.</li> <li>. Wordt de schade toch gerepareerd, dan overlegt de regio-inspecteur met de service adviseur of de schade 'naar binnen gehaald wordt'.</li> </ul> </li> <li>- Als de schade waarschijnlijk wel gerepareerd wordt, dan overlegt de regio-inspecteur met de service adviseur of de schade 'naar binnen gehaald wordt'.</li> </ul> </li> <li>- Steekproefsgewijs en indien de regio-inspecteur het niet eens is met de begrote uren en bedragen en/of bij grote schades, bezoekt de regio-inspecteur het betreffende herstelbedrijf. Aldaar onderhandelt hij indien nodig over de begrote uren en bedragen, waarna de voorcalculatie evt. wordt aangepast.</li> <li>- Als de regio-inspecteur (evt. in 2<sup>e</sup> instantie) accoord is met de voorcalculatie, volgt stap S1.4b (voor zover de herstelbeslissing nog niet is genomen).</li> <li>- De regio-inspecteur vervaardigt vervolgens (evt. ter plekke) het expertiserapport, waarin inhoudelijk naar het voorcalculatie- c.q. Audatex-rapport wordt verwezen. Indien er handmatig een voorcalculatie is gemaakt, dan neemt de regio-inspecteur de schadegegevens over op het expertiserapport. Op het expertiserapport wordt de herstelbeslissing genoteerd. <ul style="list-style-type: none"> <li>. Indien de schade niet hersteld wordt, dan wordt de auto afgevoerd <i>(de afvoerprocesgang wordt niet in deze blauwdruk behandeld)</i>.</li> <li>. Als de schade wel hersteld wordt, dan geeft de regio-inspecteur (afhankelijk van wat hij met de service adviseur heeft afgesproken) het herstelbedrijf al dan niet opdracht tot herstel. Als het herstelbedrijf de herstelopdracht krijgt, schrijft de regio-inspecteur (of de administratie) een opdrachtbon uit. <i>(de verdere afhandeling van het uitbestede werk wordt niet in deze blauwdruk behandeld)</i>.</li> </ul> </li> </ul>	<p>Zl.pr</p> <p>Alg.pr</p>
<p>5. Planning en orderontvangst A</p>	<p>Voor zover de beslissing zelf herstellen versus uitbesteden nog niet genomen is c.q. gewijzigd wordt, wordt deze beslissing alsnog genomen c.q. gewijzigd. De service adviseur overlegt hiertoe met de klant, de chef werkplaats en de regio-inspecteur.</p> <p>Als een schade uitbesteed wordt, geeft de regio-inspecteur hiertoe een opdracht aan een specifieke schadeherstelbedrijf <i>(het verdere herstelproces bij het uitbesteedadres wordt niet in deze blauwdruk behandeld)</i>.</p>	<p>Zl.pr</p>

**SCHADEHERSTELPROCES (S1)**  
**Rijdbare schade**

B	<p>Als (reeds) beslist is dat een schade in de eigen regiovestiging wordt hersteld, probeert de service adviseur (in overleg met de klant) de benodigde werkzaamheden in te plannen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Kunnen de werkzaamheden nog niet ingepland worden, dan neemt de service adviseur het schadedossier op in zijn werkvoorraadmap. De werkvoorraadmap wordt door de service adviseur beheerd en en beheerst. Na enige tijd volgt opnieuw stap S1.5.</li> <li>. Als de werkzaamheden ingepland kunnen worden of als de service adviseur voorziet dat binnen afzienbare tijd de werkzaamheden ingepland kunnen worden, schrijft de service adviseur een opdrachtbon uit, welke hij op het planbord inplant. De service adviseur weet a.d.h.v. een inzetbaarheidsmatrix precies welke schadehersteller welke werkzaamheden mag en kan uitvoeren.</li> </ul> <p>Zodra de werkzaamheden zijn ingepland, initieert de service adviseur (indien de klant dit wenst/eist) de reservering van een vervangend vervoermiddel bij de verhuurcoördinator.</p> <p>Nadat de opdrachtbon is aangemaakt, maakt de service adviseur de werkorder met haallijst. Op de werkorder staat vermeld: het werkordernummer, het SARIS-nummer, klantgegevens (naam, adres, woonplaats), voertuiggegevens (merk, type, bouwjaar, km-stand, onderstelnummer, geplande datum einde contract), verwijzing naar het expertiserapport of Audatex, de afgesproken (of verwachte) inname- en afleverdatum van de auto. De haallijst en de groene doordruk van de WO, en de kopie van het gedeelte van de Audatex-calculatie waar de voertuiggegevens en de benodigde onderdelen zijn gespecificeerd, worden aan de magazijnmeester gegeven.</p>	<p>Alg.pr</p> <p>Alg Vst</p> <p>Alg.pr</p> <p>Zl.pr</p>
6. Best./reserv. van onderdelen	<p>De magazijnmeester draagt zorg voor het tijdig beschikbaar zijn van de benodigde onderdelen. Zodra de magazijnmeester voorziet dat een onderdeel niet op tijd binnenkomt, koppelt de magazijnmeester dit terug naar de service adviseur. De service adviseur neemt dan contact met de klant op om de afspraak te verzetten. Evt. spreekt de service adviseur met de klant af dat er een nieuwe afspraak gemaakt wordt op het moment dat de onderdelen binnen zijn.</p> <p>Als de onderdelen binnen zijn, verstuurt de magazijnmeester de groene werkorder naar de service adviseur.</p>	<p>Zl.pr</p> <p>Alg.pr</p> <p>Ut.pr</p>
7. Inname auto	<p>Als de herstelwerkzaamheden 'naar binnen zijn gehaald', wordt de auto op de afgesproken tijd evt. opgehaald door een medewerker van de regiovestiging. De medewerker neemt een stoelhoes, de opdrachtbon en de openstaande schade-expertise(s) mee naar de klant. Bij inname van de auto wordt de staat van de auto door een medewerker gecontroleerd en op de opdrachtbon vastgelegd (krassen, deuken, beschadigingen, roest) en wordt de stoelhoes (*) aangebracht. Ook de km-stand van de auto wordt genoteerd voor het up to date houden van het systeem en voor het voorkomen van onnodig gebruik van de auto. De medewerker attendeert de klant op evt. nog in de auto aanwezige persoonlijke bezittingen. De klant ondertekent de opdrachtbon (*) en krijgt een doordruk van de opdrachtbon.</p> <p>Na aankomst bij de regiovestiging worden de autobescheiden en de sleutels aan de service adviseur afgegeven, behalve als de auto direct hersteld gaat worden. Dan wordt de auto direct de werkplaats ingereden en blijven de sleutels in de auto.</p>	<p>Alg.pr Vst</p> <p>*=Alg.pa</p> <p>*=Br.pr Alg.pr</p>

**SCHADEHERSTELPROCES (S1)**  
**Rijdbare schade**

B	<p>In de andere gevallen komt de klant in principe zelf zijn auto bij de regiovestiging afleveren. Als de auto niet op het afgesproken tijdstip binnen is, belt de service adviseur met de klant/ wagenparkbeheerder. Het tijdstip van binnenkomst wordt op de opdrachtbon genoteerd (alleen voor voertuigen die op het afgesproken tijdstip bij de regiovestiging zijn afgeleverd, kan gegarandeerd worden dat de aangegeven werkzaamheden op de afgesproken tijd gereed zijn). Vervolgens worden de werkzaamheden zoals omschreven bij S1.7a uitgevoerd.</p>	Vst
8. Werkuitgifte	<p>De avond voor de dag dat de auto hersteld gaat worden, haalt de chef werkplaats de opdrachtbonnen-B, werkorders, expertiserapporten en autosleutels op bij de service adviseur. De service adviseur heeft de werkorders reeds op volgorde van afhandeling geordend.</p> <p>De chef werkplaats plaatst de opdrachtbonnen-B in zijn eigen planbord, en plaatst de werkorders (origineel en groene (*) doordruk) en de expertiserapporten per schadehersteller op volgorde van behandeling in het planbord in de werkplaats.</p> <p>De chef werkplaats plaatst bij de werkorder een gecombineerd formulier; de voorkant bestaat uit een checklist voor de tussentijdse keuringen en de eindkeuring, de achterkant dient voor de registratie van de gewerkte uren en de betreffende schadeherstellers. De chef werkplaats vult op het formulier in: het merk en type auto, het kenteken, het werkordernr. en het sarisnummer.</p> <p>Op de werkorder wordt door de chef werkplaats aangegeven of de schadehersteller tijdens de herstelwerkzaamheden gebruik <u>moet</u> maken van het "technisch advies van de lakfabrikant" (hij <u>mag</u> natuurlijk altijd van deze documenten gebruik maken).</p> <p>De chef werkplaats beheert de autosleutels. De schadehersteller haalt de voor hem bestemde werkorder, expertiserapport en keuringsformulier uit het planbord. Als de auto nog niet in de werkplaats staat, dan haalt hij de betreffende sleutels bij de chef werkplaats en rijdt de auto de werkplaats in.</p>	<p>Ut.pr Zl.pr</p> <p>Ut.pr *=Vst</p> <p>Gv.pr</p> <p>Vst</p>
9. Schadeherstel	<p><b>Algemeen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De schadeherstellers herstellen alleen die schades die op de werkorder c.q. het expertiserapport staan vermeld, en volgen hierbij de op het rapport aangegeven werkmethoden (vervangen danwel uitdeuken) op.</li> <li>- Tijdens de herstelwerkzaamheden kan de chef werkplaats besluiten om een gedeelte van de werkzaamheden alsnog uit te besteden. Hiertoe heeft hij een lijst met goedgekeurde uitbestedeadressen. De chef werkplaats is in deze gevallen verantwoordelijk voor de kwaliteit van de ingekochte diensten; hij controleert de verrichte werkzaamheden, hij registreert de afwijkingen en hij zorgt dat er (ook structurele) corrigerende maatregelen genomen worden.</li> <li>- De herstelwerkzaamheden worden uitgevoerd conform het gestelde in het "technisch advies" van de lakfabrikant.</li> <li>- De schadeherstellers vullen per fase de aan een auto gewerkte uren in op de achterkant van de checklist i.p.v. op de werkorder zelf.</li> <li>- Er mag pas aan een volgende fase worden begonnen, als de werkzaamheden van de vorige fase zijn goedgekeurd.</li> <li>- Als de schadehersteller tijdens de werkzaamheden voorziet dat de planning niet gehaald kan worden, dan koppelt hij dit terug aan de chef werkplaats (zie fase S1.9Bb).</li> </ul>	<p>Gv.pr</p> <p>Alg.pr Vst</p> <p>Derden Gv.pr</p> <p>Gv.pr Alg.pa</p>

**SCHADEHERSTELPROCES (S1)**  
**Rijdbare schade**

A	<p><b>Fase 1: Wassen en ontvetten.</b></p> <p>De schadehersteller of andere medewerker van de regiovestiging gaat eerst de auto in de wasplaats wassen en ontvetten. De auto dient dusdanig gewassen en ontvet te worden dat het herstelwerk ongehinderd door vuil of vet plaats kan vinden. Nadat de activiteiten uit deze fase zijn afgerond, worden de activiteiten gecontroleerd en vult de controleur de datum, zijn naam en het resultaat van de controle in. (Opmerking: de controleur mag dezelfde persoon zijn die de activiteiten heeft uitgevoerd).</p>	<p>Ut.pr</p> <p>Gv.pr</p>
B	<p><b>Fase 2: Demontage</b></p>	<p>Alg.pr</p> <p>*=Vst</p>
a	<p>De schadehersteller bestudeert de werkorder en het expertiserapport, pakt evt. de voorgeschreven 'werkinstructie' (*) en begint met de werkzaamheden.</p> <p>Als er geen demontagewerkzaamheden nodig zijn, wordt direct verder gegaan met stap Sl.9c.</p>	<p>Alg.pr</p>
b	<p>Als er wel demontagewerkzaamheden nodig zijn, dan worden de betreffende onderdelen en/of plaatdelen gedemonteerd. Indien de delen later weer gemonteerd moeten worden, worden ze op een dusdanige manier opgeslagen en gemerkt, dat beschadiging en verlies uitgesloten zijn (bijvoorbeeld grote delen in rolcontainer en kleine onderdelen in vloeistofdichte kistjes).</p> <p>Tijdens de demontagewerkzaamheden houdt de schadehersteller nauwlettend in de gaten of de schade aan de auto qua benodigde <u>werkzaamheden en onderdelen</u> groter is dan hetgeen er getaxeerd is.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indien de schade goed is getaxeerd, wordt verder gegaan met stap Rl.9c.</li> <li>- Indien de werkelijke schade groter is dan de getaxeerde schade, schrijft de schadehersteller zijn bevindingen op de werkorder, en geeft de groene werkorder aan de chef werkplaats. De chef werkplaats overlegt met de regio-inspecteur of een aanvullende expertise tot de mogelijkheden behoort, waarna evt. een aanvullende expertise gemaakt wordt (idem stap Sl.4). De extra onderdelenbehoefte wordt aan de magazijnmeester doorgegeven, waarna hij zorg draagt voor het bestellen/reserveren van de benodigde onderdelen. Als de magazijnmeester verwacht dat de onderdelen niet tijdig geleverd kunnen worden, dan meldt hij dit aan de chef werkplaats, en vermeldt wanneer hij waarschijnlijk wèl over de onderdelen kan beschikken.</li> </ul> <p>Als de chef werkplaats verwacht dat de planning door het meerwerk of tekort aan onderdelen niet gehaald kan worden, dan meldt hij dit aan de service adviseur. De service adviseur neemt in dit geval contact op met de klant om de uitgiftedatum te verplaatsen. (In uitzonderlijke gevallen kan het voorkomen dat de oude onderdelen weer worden gemonteerd, dat de klant de auto weer meeneemt, en dat de schade pas hersteld wordt, als de onderdelen binnen zijn.) De beslissing wordt aan de chef werkplaats en magazijnmeester doorgegeven.</p> <p>De chef werkplaats kijkt op het expertiserapport wie de voorcalculatie heeft verricht en noteert op een afwijkingenrapport dat er een aanvullende expertise nodig was.</p>	<p>Vst</p> <p>Alg.pr</p> <p>Vst</p> <p>Alg.pr</p> <p>Vst</p>
c	<p>Na de demontagewerkzaamheden loopt de schadehersteller de checklist na en vult de datum, zijn naam, en het resultaat van de controle in.</p>	<p>Gv.pr</p>



## SCHADEHERSTELPROCES (S1)

### Rijdbare schade

C	<p><b>Fase 3: Plaatwerk</b></p> <p>Het plaatwerk wordt in principe verricht door medewerkers die hiervoor een door de FOCWA erkend plaatwerkersdiploma hebben. De werkzaamheden kunnen ook onder supervisie van één van deze plaatwerkers worden uitgevoerd.</p> <p><b>Richten:</b></p> <p>Het chassis van een auto wordt (indien nodig) op een richt/meetbank gericht. De norm voor het richtwerk zijn de datasheets (als de werkelijke maten van het chassis echter nogal afwijken van de maatvoering volgens de datasheets, dan is de norm dat het chassis symmetrisch is). Bij het richtwerk wordt gebruik gemaakt van (evt. ingehuurde ) hulpstukken. Het meetsysteem van de richt/meetbank wordt periodiek gekalibreerd.</p> <p><b>Uitdeuken:</b></p> <p>Het uitdeuken van het plaatwerk is handwerk. De auto dient dusdanig uitgedeukt te worden, dat er minimaal geplamuurd hoeft te worden. Na het uitdeuken mogen de deuken niet meer dan 2 mm diep zijn. Op moeilijke plekken (zoals hoeken) mag 5 mm als norm aangehouden worden. Bij schades waar tussen de plaatdelen kieren zijn ontstaan, worden de naden na het uitdeukwerk gekit.</p> <p><b>Vervangen van onderdelen:</b></p> <p>De schadehersteller haalt de voor hem gereserveerde onderdelen op bij het magazijn. Afhankelijk van het soort schade worden in dit stadium de nieuwe onderdelen (of delen er van) gemonteerd (het kan nl. verstandig zijn om het onderdeel eerst te spuiten).</p> <p>Na de plaatwerk-werkzaamheden loopt de schadehersteller samen met de chef werkplaats c.q. voorman schade de checklist na, en vult de controleur de datum, zijn naam, en het resultaat van de controle in. Geconstateerde afwijkingen worden verholpen, waarna er opnieuw een controle wordt verricht.</p>	<p>γBd.pr</p> <p>Alg.pr</p> <p>Vst</p> <p>Alg.pr</p> <p>Gv.pr/Vst</p>
D	<p><b>Fase 4: Voorbewerking</b></p> <p>De voorberekingswerkzaamheden worden verricht onder de in het 'technisch advies van de lakfabrikant' vermelde geconditioneerde omstandigheden. De werkzaamheden die worden uitgevoerd zijn: ontvetten, schuren, stofvrij maken en vlakplamuren.</p> <p>Het technisch advies van de lakfabrikant schrijft voor welk soort plamuur en schuurpapier er gebruikt moet worden. Het in de schadewerkplaats aanwezige schuurpapier moet op een dusdanige wijze bewaard worden, dat de kwaliteit ervan gegarandeerd is (bijv. schone, droge opslag).</p> <p>De auto wordt strak, vrij van schuurwater en schuurkrassen, stofvrij en ontvet opgeleverd.</p> <p>Na de voorberekingswerkzaamheden loopt de schadehersteller samen met de chef werkplaats c.q. voorman schade de checklist na, en vult de controleur de datum, zijn naam, en het resultaat van de controle in. Geconstateerde afwijkingen worden verholpen, waarna er opnieuw een controle wordt verricht.</p>	<p>Utr.(pr)</p> <p>Gv.pr/Vst</p>



## SCHADEHERSTELPROCES (S1)

### Rijdbare schade

<p>10. Keuring en controle</p>	<p>De chef werkplaats controleert aan de hand van de checklist en het expertiserapport de verrichte herstelwerkzaamheden. Geconstateerde afwijkingen worden gecorrigeerd en op een afwijkingsrapport geregistreerd.</p> <p>Na goedkeuring geeft de chef werkplaats een eindoordeel (score), welk hij op de checklist noteert. De chef werkplaats houdt van iedere schadehersteller een lijst bij met de behaalde scores.</p> <p>De schadehersteller/monteur stalt de auto, en geeft de sleutels aan de chef werkplaats. De chef werkplaats verwijdert de opdrachtbon-B uit zijn planbord en gooit deze weg. Hij splitst de werkorder en brengt de doordruk van de werkorder (groen) en de autosleutel naar de service adviseur. Voor de service adviseur is dit het teken dat de auto gereed en goedgekeurd is. Indien dit is afgesproken, meldt de service adviseur de auto aan de klant gereed.</p> <p>Nadat de gebruikte materialen op de werkorder zijn geboekt en de chef werkplaats op de werkorder een advies heeft geschreven over de aan te rekenen uren, wordt ook de originele werkorder aan de service adviseur gegeven.</p>	<p>Gv.pr Zl.pr Ut.pr</p>
<p>11. Uitgifte auto</p>	<p>Als de klant zelf de auto komt halen, geldt het volgende:</p> <p>De klant meldt zich bij de receptie. Indien er aan de auto nog niet gemelde schades zijn ontdekt, adviseert de service adviseur de klant om een schade aangifteformulier te schrijven. Evt. maakt hij alvast een vervolgspraak.</p> <p>De klant krijgt de sleutel, autobescheiden en een klachtenformulier, waarna een regiomedewerker samen met de klant de verrichte werkzaamheden bespreekt en controleert. Gaat de klant niet met de herstelwerkzaamheden accoord, dan vult de klant het klachtenformulier in, wordt de kwestie samen met de service adviseur doorgesproken en wordt er een afspraak gemaakt voor het oplossen van de klacht.</p> <p>De klant controleert ook de staat van de auto en km-stand en tekent na accoord de opdrachtbon.</p> <p>Indien er een in de regiovestiging ontstane beschadiging aan de auto geconstateerd wordt, wordt er een regeling getroffen om de klant schadeloos te stellen. Tevens wordt de oorzaak van de beschadiging opgespoord en worden er evt. preventieve maatregelen getroffen om herhaling in de toekomst te voorkomen.</p> <p>Als de auto gebracht wordt, geldt het volgende:</p> <p>De medewerker die de auto naar de klant brengt, neemt de opdrachtbon, het expertiserapport, een klachtenformulier en de autobescheiden mee. Samen met de klant worden de werkzaamheden gecontroleerd. Indien de klant niet accoord gaat, vult de klant het klachtenformulier in. De klant controleert de staat van de auto en km-stand en tekent na accoord de opdrachtbon.</p> <p>De regiomedewerker geeft de opdrachtbon, het expertiserapport en (indien ingevuld) het klachtenformulier weer terug aan de service adviseur. Bij geconstateerde afwijkingen en klachten neemt de service adviseur contact op met de klant.</p> <p>Na de financieel administratieve afwikkeling van de opdracht worden de opdrachtbon, bestelbonnen, facturen, werkorder, haallijst, expertiserapport en checklist (*) in de wagenmappen opgeslagen.</p>	<p>Gv.pr Vst Alg.pr (als klant schade ontdekt) Vst Alg.pr *=Gv.pr</p>

## 12 VOORSTEL VOOR IMPLEMENTATIE

In de diagnosefase van het onderzoek is de huidige werkwijze (de *ist*-situatie) van de BU Service uitgebreid onderzocht en beschreven. In de ontwerpfase van het onderzoek is in de vorm van een blauwdruk een advies gegeven over de toekomstige werkwijze (de *soll*-situatie) van de BU Service. In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de wijze waarop de BU Service van de *ist*- naar de *soll*-situatie kan komen. Met andere woorden: hoe de blauwdruk binnen de BU Service geïmplementeerd kan worden.

Het implementatieplan is mede gebaseerd op het stappenplan PGB-TNO [de Heer en Ahaus, 1994]. In paragraaf 12.1 wordt aandacht besteed aan het stappenplan PGB-TNO en worden enkele bedrijfsspecifieke overwegingen gepresenteerd die aan de basis liggen van het in paragraaf 12.2 gepresenteerde stappenplan voor de implementatie van de blauwdruk.

### 12.1 ENKELE BESCHOUWINGEN VOORAF

#### 12.1.1 het stappenplan PGB-TNO

Bij het opstellen van het in dit hoofdstuk gepresenteerde stappenplan is rekening gehouden met het door de Projectgroep Bedrijfskunde TNO (PGB) ontwikkelde stappenplan voor de invoering van een kwaliteitssysteem. Het stappenplan PGB-TNO komt in hoofdlijnen op het volgende neer:

1. Vaststellen van de *ist*-situatie: toetsing aan de ISO 9000 normen en analyse van de kwaliteitskosten.
2. Formuleren van managementdoelstellingen in het kader van het kwaliteitsbeleid: afspraken over de *richting* van de organisatie m.b.t. kwaliteitszorg.
3. Vaststellen van bevoegdheden: afspraken over de *inrichting* van de organisatie.
4. Vastleggen van procedures: afspraken over de *raakvlakbeheersing* tussen afdelingen in de organisatie.
5. Vastleggen van keuringsplannen met instructies, specificaties en kwaliteitsregistraties.

Stap 2 uit het stappenplan PGB-TNO raakt het aspect *beleid*, stap 3 raakt het aspect *bestuur* en de stappen 4 en 5 raken het aspect *beheer* van de bedrijfsvoering. Deze aspecten zijn reeds in paragraaf 4.2 beschreven. In het stappenplan PGB-TNO wordt in iedere stap een relatie gelegd met de paragraaf uit de ISO 9002<sup>5</sup>, waarin dat element van het kwaliteitssysteem als voorwaarde wordt gesteld.

Stap uit het stappenplan TNO-PGB	Aspect van de bedrijfsvoering	Normparagrafen ISO 9002
2	Beleid	4.1.1
3	Bestuur	4.1.2
4	Beheer	4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 4.6, 4.7, 4.10, 4.12, 4.13, 4.14, 4.16, 4.17 en 4.19
5	Beheer	4.8, 4.9, 4.11, 4.15 en 4.18

<sup>5</sup>: De Heer en Ahaus gaan uit van de paragraafnummering van de ISO 9001- (en 9002-)versie van 1993. In dit verslag wordt uitgegaan van de paragraafnummering van de oude versie van de ISO 9002 norm (zie inleiding van hoofdstuk 6).

Het beeld dat zo ontstaat is dat met het stappenplan op alle voorwaarden uit de kwaliteitsborgingsnorm wordt ingespeeld. Wel valt onmiddellijk op dat in de ISO 9000 normen kennelijk zeer zware nadruk is gelegd op het beheer in de organisatie. Slechts twee subparagrafen hebben betrekking op de aspecten beleid en bestuur.

Het stappenplan PGB-TNO wordt gekenmerkt door:

- Een sterk technisch-instrumentele, een ingenieursachtige aanpak, waarbij voor elk van de stappen concrete gereedschappen worden aangereikt.
- Een gerichtheid op verandering van de structuur van de organisatie en op de meest efficiënte wijze waarop de medewerkers met elkaar kunnen samenwerken. Omdat de bedrijfscultuur naar de mening van de auteurs van het PGB-TNO stappenplan slechts zeer indirect te beïnvloeden is, is het stappenplan niet gericht op cultuurverandering.
- Een sterk participatieve aanpak. Bij de onderwerpen kwaliteitsbeleid, bevoegdheidsverdeling, procedures, keuringsplannen, instructies en specificaties wordt pas besloten nadat de betrokkenen hebben bijgedragen. Dit komt de kwaliteit van de kwaliteitszorgdocumentatie, maar zeker ook de commitment met de gemaakte afspraken, sterk ten goede.
- Een aanpak die eerst topdown en later pas bottom-up is. Het topmanagement neemt het voortouw met onderwerpen als kwaliteitsbeleid en bevoegdheidsverdeling. Lagere echelons dragen bij met onderwerpen zoals procedures, keuringsplannen en specificaties, waarbij deskundigheid het criterium is om te worden betrokken. De werkvloer wordt echt betrokken bij de actie 'instructies opstellen'.

In het implementatieplan van de blauwdruk wordt, indien van toepassing, naar het PGB-TNO stappenplan verwezen.

### 12.1.2 bedrijfsspecifieke overwegingen

De in dit rapport gepresenteerde aanpak van het certificeringsproject voor de BU Service wijkt af van de gevolgde aanpak van het certificeringstraject bij de BU TT. In hoofdlijnen kwam de aanpak van het project bij de BU TT neer op:

- Het maken van een lijst met *alle* voor de ISO norm te ontwikkelen procedures (primaire en secundaire processen)
- Het ontwikkelen van de procedures
- Het implementeren van de procedures.

Zoals uit dit verslag en uit het in dit hoofdstuk gepresenteerde stappenplan blijkt, is in dit afstudeeronderzoek gekozen voor een andere aanpak van het certificeringsproject dan bij de BU TT. Zo is er gekozen om het project in eerste instantie te beperken tot *het primaire proces* binnen de BU Service. Het primaire proces is de levensader van elke onderneming; hierin wordt de toegevoegde waarde van het bedrijf bepaald. Het secundaire proces is een ondersteunend proces en is erop gericht om het primaire proces optimaal te laten verlopen. Als het primaire proces onduidelijk is, is men niet in staat om dit proces te verbeteren. Vandaar dat er eerst duidelijkheid en overeenstemming moest bestaan over de inrichting van het primaire proces van de BU Service. Ook is er in de afstudeeropdracht gekozen om de processen niet in eerste instantie *functioneel*, maar *procesmatig* te beschrijven. Op deze manier kan de samenhang tussen de diverse procesgedeelten beter worden gewaarborgd. Pas nadat in hoofdlijnen overeenstemming is bereikt over de processen uit de blauwdruk worden de voor de ISO norm benodigde procedures ontwikkeld. Bij de BU TT was deze fasering niet aanwezig. Daar werd tijdens het ontwikkelen van de benodigde procedures over de noodzakelijke proceswijzingen beslist.

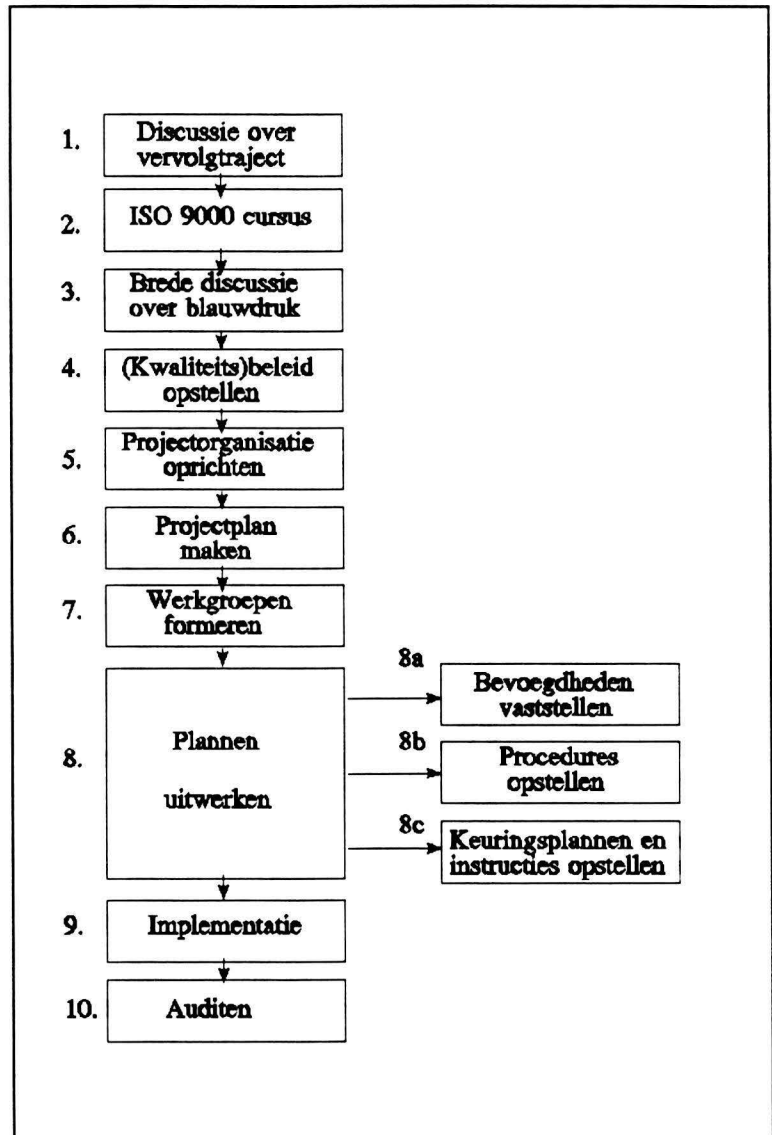
Om de motivatie en enthousiasme van de werknemers voor het kwaliteitsproject te vergroten en om een praktijkgericht kwaliteitssysteem op te zetten, is het gezien de ervaringen opgedaan bij de BU TT en het gestelde in het PGB-TNO stappenplan aan te bevelen dat alle lagen uit de organisatie in het certificeringstraject participeren. Aanvullend op het PGB-TNO stappenplan dient er ook aandacht besteed te worden aan cultuurverandering: de organisatie, mensen en psycholo-

gie. Te vaak wordt bij certificeringsprojecten een te eenzijdige technische aanpak gehanteerd, waardoor slechts een papieren tijger wordt gecreëerd [R. van Doorn, Sigma nr. 3, 1993]. Dit gevaar is zeker ook bij AL aanwezig. Gevestigde manieren van denken en doen zullen doorbroken moeten worden.

## 12.2 HET STAPPENPLAN VOOR IMPLEMENTATIE

De gevolgde aanpak van het afstudeeronderzoek, zoals dit tot nu toe is beschreven, wijkt op enkele belangrijke punten af van het PGB-TNO stappenplan: (a) er is geen kwaliteitskostenonderzoek uitgevoerd en (b) naast de vaststelling van de ist-situatie is er ook een voorzet gegeven voor de soll-situatie van de BU Service. De redenen voor de tactische keuze voor het beschrijven van de soll-situatie zijn reeds in paragraaf 9.1 weergegeven. De beschrijving van de soll-situatie (de blauwdruk) vormt het uitgangspunt voor het hierna beschreven stappenplan voor implementatie. Het in het PGB-TNO stappenplan gepropageerde kwaliteitskostenonderzoek is gezien de beschikbare tijd niet uitgevoerd. In zo'n kwaliteitskostenonderzoek blijkt in veel bedrijven een hoog niveau van interne faalkosten. Interne faalkosten zijn kosten om kwaliteitsafwijkingen te verhelpen voordat het produkt de klant bereikt. Deze interne faalkosten, bedrijfseconomisch gezien verspillingen, kunnen soms oplopen tot 15% van de toegevoegde waarde. Het kwaliteitskostenonderzoek is dan ook vaak een goede manier om een ieder bewust te maken van de noodzaak van een kwaliteitssysteem.

In afbeelding 5 wordt het stappenplan voor implementatie van de blauwdruk grafisch weergegeven.



Afbeelding 5: Stappenplan voor implementatie van de blauwdruk  
Bron: vrije bewerking van PGB-TNO stappenplan [de Heer, 1994] door A.P.A. Paanakker

### 1. Discussie over vervolgtraject

In dit rapport wordt een aanzet gegeven tot de certificering van de BU Service. Momenteel is er door de directie nog geen beslissing genomen of de BU Service inderdaad gecertificeerd moet worden. Wel is de beslissing genomen om een kwaliteitssysteem voor de BU Service te

ontwikkelen. Het verdient aanbeveling om hierbij toch de ISO 9002 en 9004 norm aan te houden voor het ontwikkelen van het kwaliteitssysteem. De auteur van dit rapport adviseert om bij het ontwikkelen van het kwaliteitssysteem voor de BU Service de in dit rapport opgenomen bevindingen en aanbevelingen te betrekken. De QSM, de BU manager Service, de manager stafbureau Service en de directie zullen aan de medewerkers van de BU Service in dit stadium in hoofdlijnen duidelijk moeten maken *hoe* men tot het kwaliteitssysteem van de BU Service denkt te komen.

## **2. ISO 9000-cursus**

Momenteel zijn zeer weinig werknemers binnen de BU Service bekend met de ISO 9002 norm. Alleen als de norm wordt begrepen en de relevantie van de inhoud van de norm wordt aanvaard, kan de blauwdruk op zijn merites worden beoordeeld. De QSM verzorgt daartoe samen met de kwaliteitsmedewerker van de BU Transporttechniek een ISO 9000-cursus voor alle medewerkers van de BU Service.

## **3. Brede discussie over blauwdruk**

Zoals in de hoofdstukken 10 en 11 duidelijk is geworden, wijken de in de blauwdruk opgenomen procesgangen op meerdere plaatsen (structureel) af van de huidige procesgangen binnen de BU Service. In wezen is zelfs de missie van enkele regiovestigingen aangepast. Deze onderwerpen hebben gevolgen voor de medewerkers van de regiovestigingen en de afdeling Fleet Control en voor de klanten van de BU Service. Over deze onderwerpen mag pas worden besloten nadat de betrokkenen in een brede discussie hebben bijgedragen. Door het voeren van een cross-functionele discussie kan bereikt worden dat de medewerkers meer oog krijgen voor elkaars problemen en voor de grote samenhang tussen de activiteiten binnen de BU Service en PTT Autolease. Suboptimalisatie binnen het kwaliteitssysteem kan zo voorkomen worden. Door de medewerkers en klanten bij de discussie te betrekken kan ook worden voorkomen dat het kwaliteitssysteem gaat zweven.

Het verdient aanbeveling om de discussie in twee rondes op te splitsen. Aan de 1<sup>e</sup> discussieronde nemen de directie, de BU manager Service, de manager stafbureau Service, enkele medewerkers uit het stafbureau Service, de regiomanagers, service adviseurs, regio-inspecteurs, chefs van werkplaatsen, voormannen, verhuurcoördinatoren, magazijnmeesters, monteurs, schadeherstellers en een afvaardiging van de BU Lease deel. Aan de 2<sup>e</sup> ronde neemt een afvaardiging van de deelnemers uit de 1<sup>e</sup> discussieronde, de manager CZ en een delegatie uit de klantenorganisatie (chauffeurs, wagenparkbeheerders en vertegenwoordigers van vervoersafdelingen) deel.

In ronde 1 kan er vrijelijk gediscussieerd worden over de uitgangspunten die aan de blauwdruk ten grondslag liggen en over het nut, de inrichting en de toepasbaarheid van procesgedeelten uit de blauwdruk. Tijdens de 1<sup>e</sup> discussieronde dient zoveel mogelijk overeenstemming bereikt te worden over de gewenste positionering van de regiovestigingen en de inrichting van de primaire processen binnen de BU Service. In discussieronde 2 worden ook vertegenwoordigers van de klantenorganisaties bij de discussie betrokken. Op deze manier wordt duidelijkheid verkregen over de wensen en eisen van klanten, met ervaringen van klanten met de BU Service en met klachten van klanten over het functioneren van de BU Service. Tevens kunnen de in de 1<sup>e</sup> discussieronde besproken zaken m.b.t. de blauwdruk direct met de klant worden besproken. Door de inbreng van klanten kan een klantgericht kwaliteitssysteem worden bereikt. De klant bepaalt immers wat kwaliteit is. Het doel van de discussie is het bereiken van overeenstemming over de uiteindelijke positionering van de regiovestigingen en de globale inrichting van de primaire processen in de regiovestiging.

De tijdens de discussies genomen besluiten en de inbreng van de klant dienen gedocumenteerd te worden. De blauwdruk dient volgens de nieuwe inzichten aangepast te worden. Het management van de BU Service zorgt dat elke Servicemedewerker over de belangrijkste zaken uit de

discussies wordt ingelicht. Ook moeten *alle* Servicemedewerkers worden ingelicht over het verdere stappenplan voor het ontwikkelen van het kwaliteitssysteem voor de BU Service.

#### 4. (Kwaliteits)beleid opstellen (zie stap 2 in het PGB-TNO stappenplan)

Mede op basis van de inzichten opgedaan uit stap 3 dient het beleid van de BU Service te worden aangepast danwel geconcretiseerd en dient een kwaliteitsbeleid opgesteld te worden. Het kwaliteitsbeleid geeft richting aan de organisatie en het kwaliteitssysteem van de BU Service en dient gericht te zijn op de produkt- en proceskwaliteit en is geïntegreerd in het ondernemingsbeleid. Het kwaliteitsbeleid is geen eenmalig voorwoord met goede voornemens voor een kwaliteitshandboek, maar een periodiek (jaarlijks) op te stellen plan met meetbare en specifieke doelstellingen en uitgewerkte actieplannen [de Heer en Ahaus, 1994].

Mulder geeft een aantal eisen, waaraan doelstellingen moeten voldoen [TUE-reader, inleiding kwaliteitsmanagement, 1992]:

- Meetbaar, zo mogelijk kwantitatief
- Specifiek
- Outputgericht: resultaat i.p.v. activiteit
- Subjectief haalbaar
- Objectief realiseerbaar
- Uitdagend
- Niet te ingewikkeld
- Reële kostenmeting resultaat
- Passend in kader hogere doelstellingen
- Reële bijdrage aan bedoeling.

Mulder adviseert de volgende format voor een doelstelling:

Bereik dat op ....( $T_e$ )blijk, dat gemeten over de periode ( $T_1...T_2$ )het verschijnsel ( $V_2$ ; in operationele termen) zich heeft voorgedaan, waarbij ....(beperkendevoorwaarden).

Het (kwaliteits)beleid dient aan alle medewerkers duidelijk gemaakt te worden. Alleen zo kan bereikt worden dat de medewerkers gericht een bijdrage leveren aan het bereiken van de ondernemings- en kwaliteitsdoelstellingen.

#### 5. Projectorganisatie oprichten

In het PGB-TNO stappenplan wordt geadviseerd om voor het kwaliteitszorgproject geen stuurgroep/ werkgroep-organisatie te gebruiken. De Heer en Ahaus signaleren de volgende gevaren van zo'n constructie:

- Na verloop van tijd is 'de stuurgroep er alleen nog voor de stuurgroep'. De stuurgroep creëert alleen nog werk voor zichzelf.
- Men beschouwt kwaliteitszorg als een afzonderlijk project en niet als een aspect van ieders werk.
- Kwaliteitszorg wordt minder als een lijnverantwoordelijkheid beschouwd.

In het kwaliteitszorgproject binnen de BU Service wordt wel een 'stuurgroep'/ werkgroep-organisatie in het leven geroepen. De 'stuurgroep', binnen de BU Service *projectgroep*<sup>6</sup> genoemd, is nodig om de gewenste uniformiteit tussen de verschillende regiovestigingen te kunnen bereiken.

Er dient een projectleider te worden benoemd die verantwoordelijk wordt voor de implementatie van hetgeen in de (gereviseerde) blauwdruk is gesteld. Gezien het belang van het project is het verstandig dat de BU manager Service zelf de rol van projectleider op zich neemt. Op deze manier is voor iedereen duidelijk dat het management van AL en de BU Service veel belang hecht aan het project. De projectleider bepaalt de structuur van de projectorganisatie en bepaalt in overleg welke projectfunctionarissen in de projectgroep worden opgenomen. Enkele taken van projectfunctionarissen zijn:

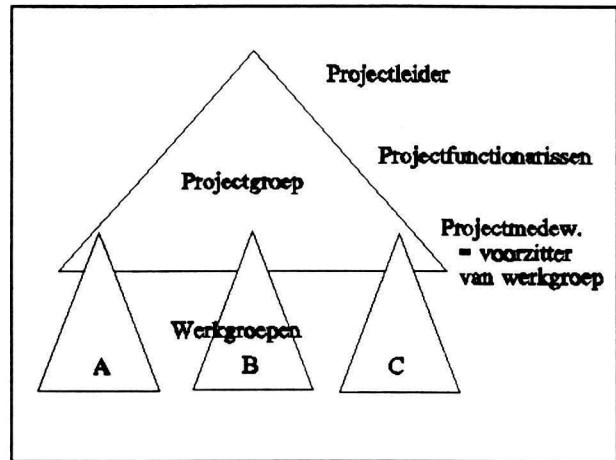
---

<sup>6</sup>: Binnen PTT Autolease bestaat er reeds een stuurgroep (zie paragraaf 2.14). De stuurgroep coördineert de AL-brede procedures (meerdere BU's). De op te richten projectgroep coördineert de procedures die specifiek voor de tien regiovestigingen (binnen de BU Service) ontwikkeld worden.



- het toetsen van uitwerkingen aan de ISO 9002 norm
- het bepalen van de toepasbaarheid van de uitwerkingen voor alle regiovestigingen
- afstemmen van de uitwerkingen op de wensen/eisen van de klant
- informatieverzorging en -beheer
- planning en kostenbewaking van het project e.d.

In overleg worden de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de projectleider, de projectfunctionarissen en de in stap 7 aan te stellen projectmedewerkers vastgesteld. Aldus krijgt de structuur van de projectorganisatie vorm. Het verdient aanbeveling om in de projectorganisatie de zgn. *linking pin constructie* toe te passen (zie afbeelding 6). De voorzitters van de werkgroepen fungeren dan als verbindende schakel (linking pin) tussen de werkgroepen en de projectgroep. De projectleider vormt de linking pin tussen de projectgroep en de stuurgroep certificering.



Afbeelding 6: structuur van de projectorganisatie

De medewerkers van de BU Service dienen geïnformeerd te worden over de opbouw en de voorlopige personele invulling van de projectorganisatie en in hoofdlijnen over het vervolg van het project.

## 6. Projectplan (implementatieplan) maken

De eerste taak van de projectgroep is het opstellen van een globaal projectplan voor de implementatie van hetgeen in de blauwdruk wordt gesteld. Hiertoe dient o.a. een lijst gemaakt te worden van de te implementeren procesgedeelten. Aan de hand van deze lijst kan een matrix gemaakt worden met op de y-as de onderscheidende procesgedeelten en op de x-as de verschillende regiovestigingen. In overleg met de regiomanagers kan in deze matrix op een kwalitatieve schaal worden aangegeven in hoeverre de procesgangen binnen elke regiovestiging reeds conform de blauwdruk zijn. Vervolgens wordt aan elk onderscheiden procesgedeelte een prioriteit toegekend en wordt een globale tijdsplanning gemaakt voor de implementatie van de procesgedeelten, waarbij rekening gehouden wordt met hun onderlinge afhankelijkheid. Elk onderscheiden procesgedeelte wordt als een *subproject* opgevat.

## 7. Werkgroepen formeren

Per subproject wordt, aan de hand van de in de vorige stap ontwikkelde matrix, aangegeven welke regiovestigingen *in eerste instantie* een personele bijdrage aan het project moeten geven. De werknemers uit de betreffende regiovestigingen worden geïnformeerd over het projectplan en hen wordt om deelname gevraagd in de werkgroep(en). Elk subproject dient te worden uitgevoerd door circa drie à vijf medewerkers. In de praktijk is gebleken dat werkgroepen van meer dan vijf man niet goed functioneren. Het verdient aanbeveling om zoveel mogelijk *multidisciplinaire* werkgroepen samen te stellen, waarin zoveel mogelijk regiovestigingen zijn vertegenwoordigd. In de projectgroep wordt besloten over de personele invulling van de werkgroepen. Als een werkgroep niet volgens plan kan worden samengesteld, kan er afgeweken worden van het plan en kunnen gemotiveerde, deskundige werknemers uit andere regiovestigingen aan de werkgroep deelnemen. Als de werkgroepen zijn samengesteld, wordt de groepsleden precies uitgelegd wat er van hen wordt verwacht, hoe de projectorganisatie werkt (bijv. aan wie ze moeten rapporteren) en bij wie ze voor ondersteuning terecht kunnen.

## 8. Plannen uitwerken

In de werkgroepen worden achtereenvolgens de stappen 8a, 8b en 8c uitgewerkt. De werkgroepen presenteren cq. rapporteren (tussentijds) hun bevindingen aan de projectgroep. In de projectgroep worden de bijdragen uit de werkgroepen beoordeeld en wordt de onderlinge samenhang tussen de diverse bijdragen in de gaten gehouden. In overleg met de regiomanagers (evt. aangevuld met enkele regiomedewerkers) wordt bepaald of de bijdragen van de werkgroepen in *elke* regiovestiging praktisch toepasbaar zijn. Eventueel worden in overleg de bijdragen van de werkgroepen enigszins gewijzigd.

### 8a. Bevoegdheidsverdeling vaststellen (zie stap 3 in het PGB-TNO stappenplan)

Nadat er afspraken zijn gemaakt over de *richting* van de organisatie (stap 4) moeten er afspraken gemaakt worden over de *inrichting* van de organisatie van de BU Service. Dit betreft het ordenen van de organisatie door de bevoegdheidsverdeling in detail vast te leggen. In het PGB-TNO stappenplan wordt in dit kader de TVB-sessies aanbevolen [de Heer en Ahaus, 1994]. (TVB = Taken, Verantwoordelijkheden en Bevoegdheden). Dit vastleggen van de bevoegdheden en de daarmee samenhangende verantwoordelijkheden geschiedt in eerste instantie in het management-team, maar later ook binnen de afdelingen van de afzonderlijke management-teamleden teneinde bepaalde bevoegdheden verder te delegeren. In het kader van de ISO normen kan men zich beperken tot de medewerkers die uitvoerende of controlerende werkzaamheden verrichten m.b.t. kwaliteitsborging, of daar leiding aan geven. Nadat de bevoegdheidsverdeling door het management is goedgekeurd, worden de projectmedewerkers geïnformeerd over de toekomstige bevoegdheidsverdeling binnen de BU Service. De bevoegdheidsverdeling heeft immers consequenties voor de inhoud van de procedures.

### 8b. Procedures opstellen (zie stap 4 in het PGB-TNO stappenplan)

De voorzitter van een werkgroep is verantwoordelijk voor het opstellen van de aan de werkgroep toegewezen procedure(s). Ook na de implementatie blijft de betreffende persoon als *procedure eigenaar* verantwoordelijk voor de procedure(s). De QSM zorgt dat de deelnemers aan de werkgroepen worden ingelicht over het gewenste format van de te ontwikkelen procedures en geeft de deelnemers instructies voor het schrijven van procedures. Elke werkgroep werkt het aan de werkgroep toegewezen gedeelte van de blauwdruk verder uit, ontwikkelt de benodigde formulieren en procedurele beschrijvingen en geeft een advies over de wijze waarop de door hun aangedragen uitwerking het beste geïmplementeerd kan worden. Tussentijds vinden enkele terugkoppelingen plaats naar de projectgroep, zodat bijsturing van de uitwerkingen mogelijk is. Nadat de procedures door het management zijn goedgekeurd, worden de leden van de werkgroepen geïnformeerd over de inhoud van de procedures. De procedures zijn mede bepalend voor de inhoud van de werkinstructies e.d. (stap 8c).

### 8c. Keuringsplannen en instructies (zie stap 5 in het PGB-TNO stappenplan)

In stap 8b zijn afspraken gemaakt over de raakvlakbeheersing in de organisatie. In deze stap van het stappenplan worden afspraken gemaakt die zich richten op procesbeheersing *binnen* een bepaalde afdeling.

#### Definities:

Keuringsplan: De weergave van kritische punten in het proces en van de daar genomen procesbeheersingsmaatregelen, alsmede van de op de werkplek benodigde kwaliteitszorgdocumentatie.

Instructie: Een beschrijving van de (meest doelmatige) werkmethode. Een instructie is algemeen van aard en werkplekgebonden.

Het keuringsplan wordt opgesteld door werkgroepen, waarin voornamelijk het laagst leidinggevende niveau in de BU Service (chef werkplaats, voormannen, magazijnmeester e.d.) vertegenwoordigd is, aangevuld met de medewerkers van de werkvloer. Het keuringsplan wordt verkregen door in de blauwdruk aan te geven (a) de kritische punten in het proces, (b) de controlemethode, de frequentie van controleren en de gehanteerde norm, (c) de te nemen actie bij afwijkingen en de verantwoordelijken hiervoor en (d) een verwijzing naar instructies, specificaties en registraties.

Nadat het keuringsplan is gemaakt, kunnen de benodigde instructies worden ontwikkeld. Een instructie is alleen relevant (ook voor de ISO 9000 normen), wanneer deze voor een werkzaamheid wordt opgesteld die routinematig en complex is. Wanneer de werkzaamheid eenvoudig is, kan verondersteld worden dat de methode in de opleiding aan de orde is geweest of dat deze reeds tot de ervaring van de medewerker behoort. De instructies worden in werkgroepen opgesteld, welke voornamelijk zijn samengesteld uit medewerkers van de werkvloer.

## **9. Implementatie**

Nadat het management van PTT Autolease en de BU Service (tussentijds) toestemming hebben gegeven om (gedeelten van) de voorgestelde veranderingen te implementeren, stelt de projectleider een gedetailleerd implementatieplan op. Alle betrokkenen (incl. klanten) dienen geïnformeerd te worden over de veranderingen die binnen de BU Service doorgevoerd gaan worden en over de ingangsdata van deze veranderingen. Nadat alle betrokkenen zijn geïnformeerd, kunnen de procedures worden geïmplementeerd. Een belangrijk deel van de implementatie betreft het trainen van de werknemers in de uitvoering van de nieuwe werkmethoden. De projectgroep assisteert bij de implementatie van de procesgedeelten en fungeert als vergaarbak van op- en aanmerkingen m.b.t. de ingevoerde procesgedeelten.

## **10. Auditen**

Circa drie à vier weken nadat (delen van) de procedures zijn geïmplementeerd, wordt in elke regiovestiging onder leiding van de projectleider en de QSM een interne audit uitgevoerd om te kijken of de procesgedeelten correct en succesvol zijn geïmplementeerd. Bij bevonden afwijkingen wordt nagegaan waarom er niet geheel conform de procedures wordt gewerkt. Evt. is een aanpassing van de procedures noodzakelijk. De projectleider of QSM adviseert de betrokkenen over de noodzakelijke aanpassingen in een specifieke regiovestiging of over het aanpassen van de procedure. Na circa drie weken wordt de audit nog eens herhaald.

De procedures en werkinstructies zullen regelmatig moeten worden geaudit. Op deze manier kan worden voorkomen dat men in de regiovestigingen weer vervalt in de oude manier van werken. Een audit is voor de regiovestigingen een noodzakelijke stok achter de deur om volgens de procedures en werkinstructies te blijven werken. Natuurlijk mogen de procedures en werkinstructies nooit verstarrend werken. Tijdens de audits moet er ook gelet worden op de noodzakelijkheid om evt. de procedures en werkinstructies aan te passen aan evt. gewijzigde omstandigheden.

Na de implementatie van de benodigde procedures m.b.t. het primaire proces, kunnen ook de overige voor de ISO 9002 norm relevante procedures ontwikkeld worden (zoals het beheer van bronnen, onderhoud produktiemiddelen, opleidingen, afvoer van overtollige materialen etc.). Nadat het gehele kwaliteitssysteem is vastgelegd en geïmplementeerd, kan de projectorganisatie worden opgeheven. Verbeteractiviteiten worden dan een deel van het normale functioneren van de lijnorganisatie. Een (kwaliteits)zorgsysteem is een 'never ending story'. Er zal, overigens met minder energie dan in de opbouwfase van het zorgsysteem, continu moeten worden verbeterd.

Stel dat de directie gaande het project besluit dat de BU Service gecertificeerd moet worden volgens de ISO 9002 norm, dan is de organisatie hierop maximaal voorbereid. Certificering is dan een relatief vrij kleine stap. De auteur van dit rapport adviseert om inderdaad voor certificering te kiezen, omdat zo de kans op het afglijden van het kwaliteitssysteem wordt verminderd.

## LITERATUURLIJST

Abrahamsen, T.G., Beemt, C. van den, Rulo, C. van, Stam, K., *Kwaliteitsmanagement* Kwaliteitszorg: verbetering, beheersing en borging, Stichting Teleac, Utrecht 1992

Bij, J.D. van der, Monhemius, L., Mulder, F.A., Tuijl, F.J.M. van, Wortmann, J.C., *Inleiding kwaliteitsmanagement*, Syllabus 1Z230, Faculteit Technische Bedrijfskunde, TU-Eindhoven, november 1992

BOVAG, *Werkboek ISO-9002* personenautobedrijf, standaard werkboek voor kwaliteitsborging, 1992

Braam, A.H.F., *Cursusboek 'Introductie cursus interne kwaliteitsaudits'*, Lloyd's Register Industrial Division, 1992

"Corbo", organisatie, advies en expertise B.V., *Cursusboek Kwaliteitstraining*, november 1991

Deken, W.F., *ISO 9000, een nuttige norm die de wereldstandaard werd*, TQM-seminar 9 september 1993, Eindhoven

European Committee for Standardization (CEN), *NEN-ISO 9002*, 1987

Heer, A. de, Ahaus C.T.B., *ISO 9000-serie en kwaliteitshandboek*, Projectgroep Bedrijfskunde TNO (PGB), 1994

International Organization for Standardization, *DRAFT INTERNATIONAL STANDARD ISO/DIS 9001*, [revision of ISO 9000: 1987], 1993

Kempen, P.M., Keizer, J.A., *Handreiking voor afstudeerproject*, Processchema organisatie-adviesproces, Faculteit Technische Bedrijfskunde, TU-Eindhoven, 1991

Maas J.G.V., Doleman, H.J., *De kwaliteit van milieu- en ARBO-zorg*, Kluwer 1993

Paanakker, A.P.A., *Integratie van milieu-, arbo- en kwaliteitszorgsystemen*, Literatuuronderzoek, 1993

Waszink, A.C., *Kwaliteitszorg en certificatie*, Rede, in vrije vorm uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van Bijzonder Hoogleraar, Erasmus Universiteit Rotterdam, 6 juni 1991

## GEBRUIKTE AFKORTINGEN

AL	PTT Autolease B.V.
AL80	Opdrachtbon
AQSM	Assistent Quality Support Manager
BU	Business Unit
Bd	De regiovestiging Breda
CWPL	Chef werkplaats
CZ	De afdeling Commerciële Zaken
EPV	De vervoersafdeling van PTT Post (Exploitatie Postvoertuigen)
ER	Expertise rapport
FC	De afdeling Fleet Control
Gv	De regiovestiging Den Haag
KPN	Koninklijke PTT Nederland B.V.
Libomtxt	Merk/typegebonden checklist, waarop vermeld staat welke zaken er bij een onderhoudsbeurt moeten worden gecontroleerd danwel vervangen.
QSM	Quality Support Manager
RAC	Rijksautomobielcentrale
RDW	Rijksdienst van het Wegverkeer
R&O	Reparatie en onderhoud
RV	Regiovestiging
SAF	Schade aangifte formulier
TT	Transporttechniek (1 van de 3 BU's van AL)
TQM	Total Quality Management
Ut	De regiovestiging Utrecht
V&T	De afdeling Verhuur en Transport
WO	Werkorder
ZI	De regiovestiging Zwolle

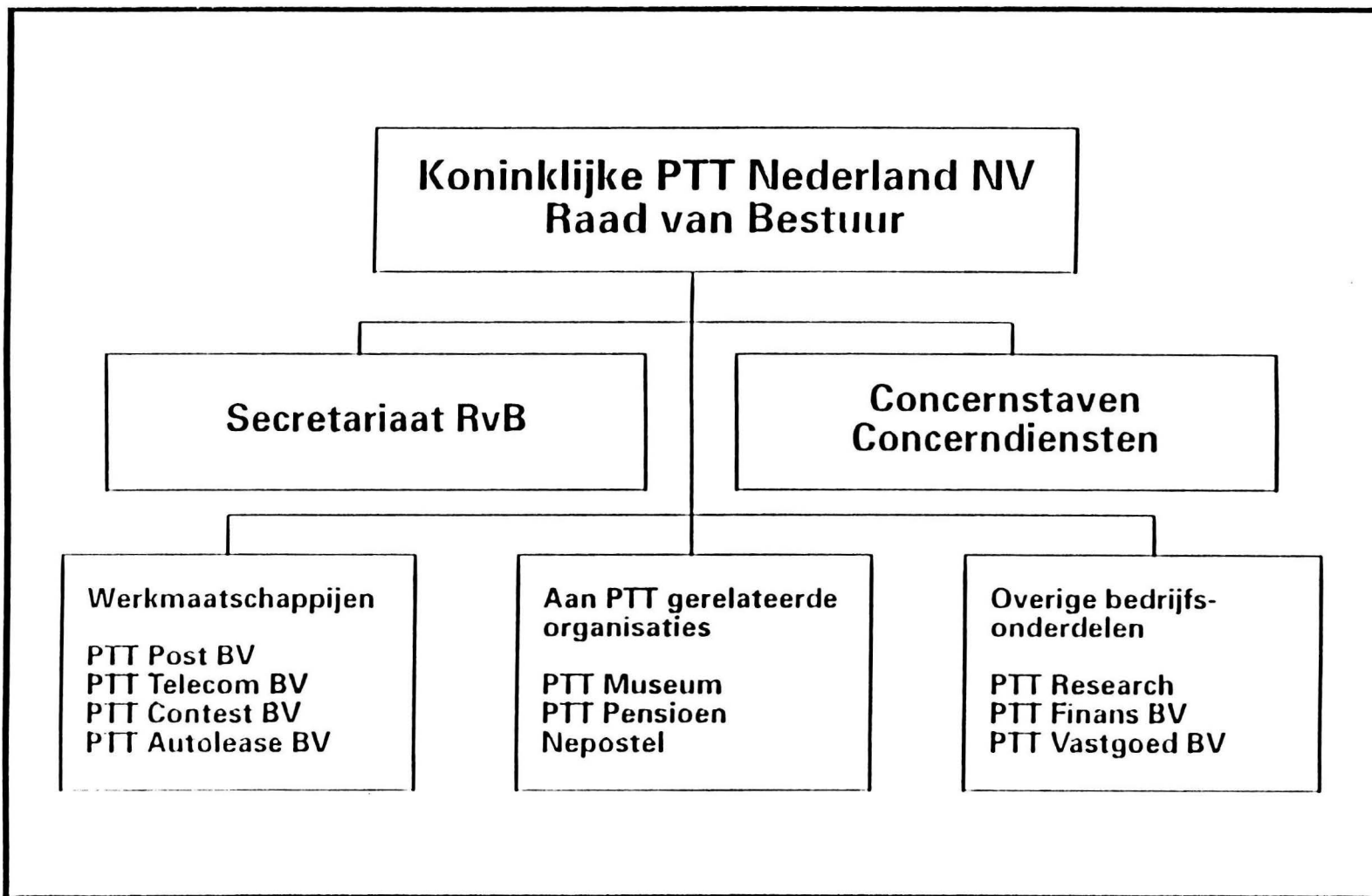
BIJLAGEN VAN HET RAPPORT  
"KWALITEITSZORG BINNEN DE  
BUSINESS UNIT SERVICE"

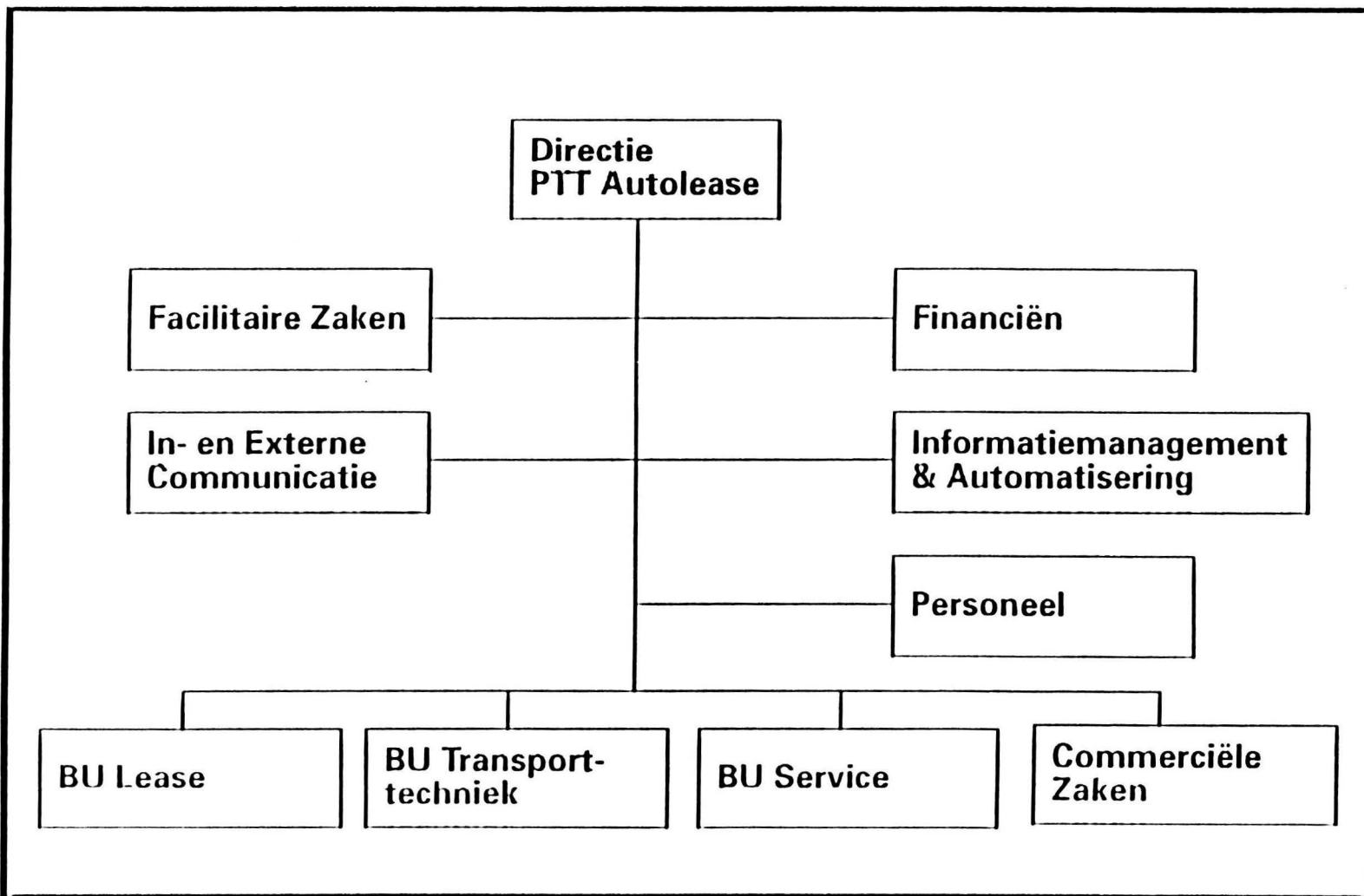
## INHOUDSOPGAVE

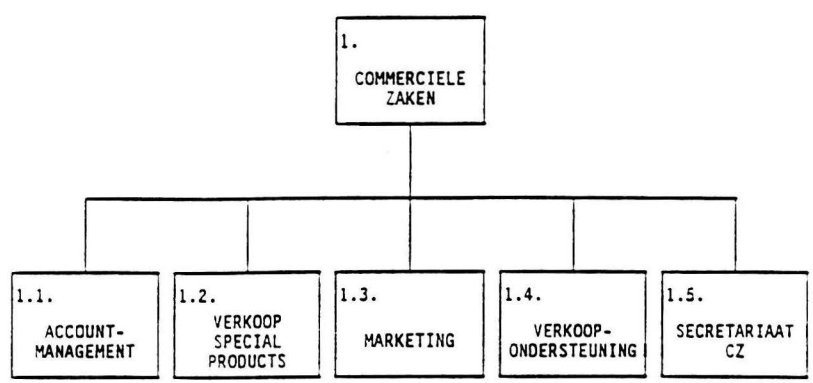
1	Organogrammen KPN en PTT Autolease B.V.	3
2	Beschrijvingen van Commerciële Zaken, Lease en Transporttechniek	12
3	Resultaten van de oriënterende fase	15
4	Enkele tijdens de oriënterende fase gebruikte vragenlijsten	23
5	Projectplan van het vervolgonderzoek	26
6	Lijst met AL-brede procedures	28
7	Procesgangen van de regiovestiging Utrecht	33
8	Procesgangen van de regiovestiging Breda	39
9	Momenteel gebruikte formulieren	49
10	Voorbeeld van een technisch advies van een lakfabrikant	57
11	Toetsing van de procesgang Utrecht aan de ISO 9002 norm	59
12	Verschillen tussen de regiovestigingen	71
13	Lijst met in de blauwdruk beschreven procesgangen	75
14	Blauwdruk van het reparatieproces	77
15	Blauwdruk van het schadeherstelproces S2 (S1 is in hoofdtekst opgenomen)	93
16	Blauwdruk van het onderhoudsproces	97
17	Blauwdruk van het inbouwproces	103
18	Blauwdruk van het verhuurproces	108
19	Blauwdruk van het magazijnproces	113

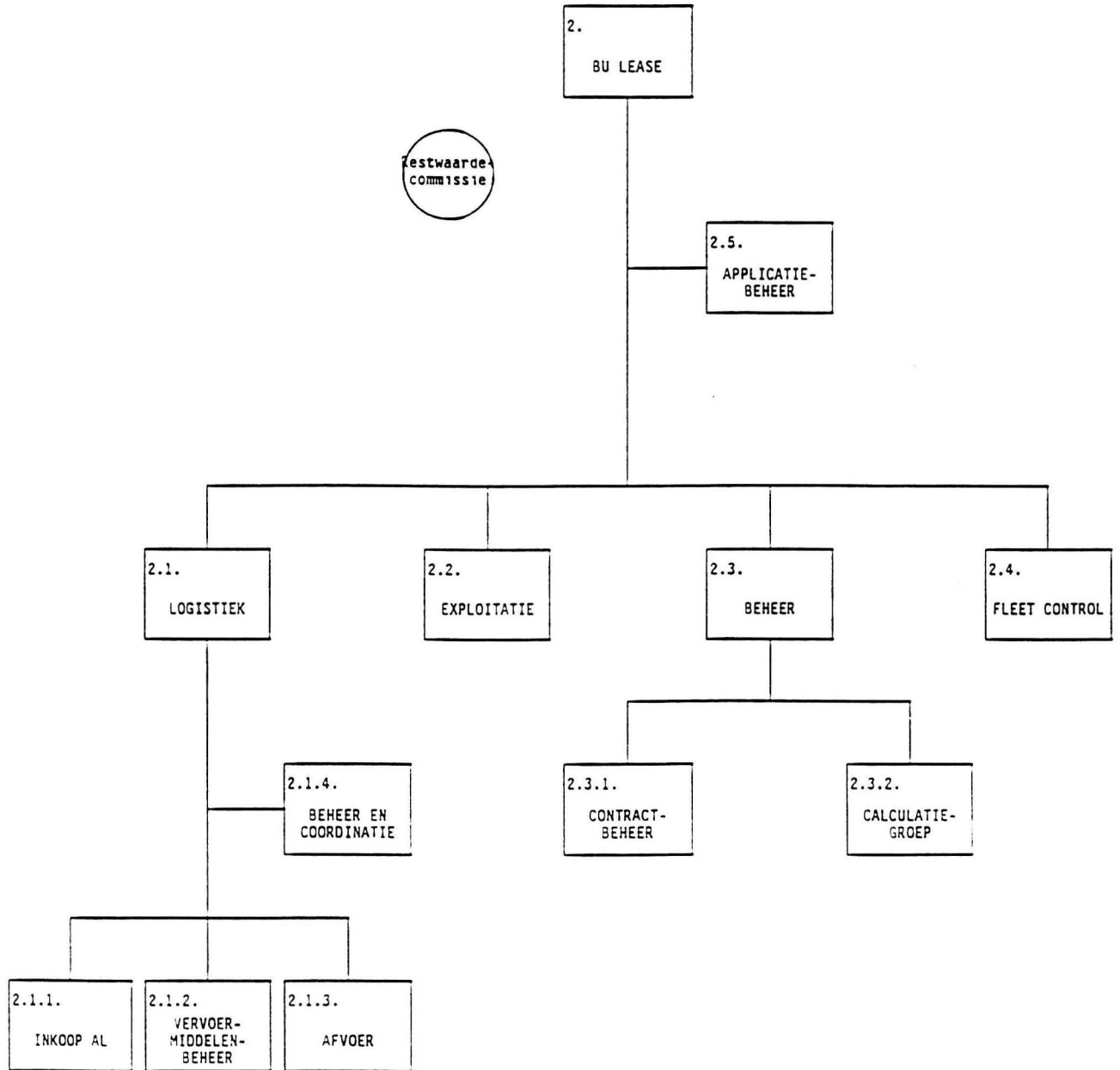
**BIJLAGE 1:  
ORGANOGRAMMEN**











Systeem : AUTOLEAS

Versie : 01-04-1993

Type : Organisatie-scnema

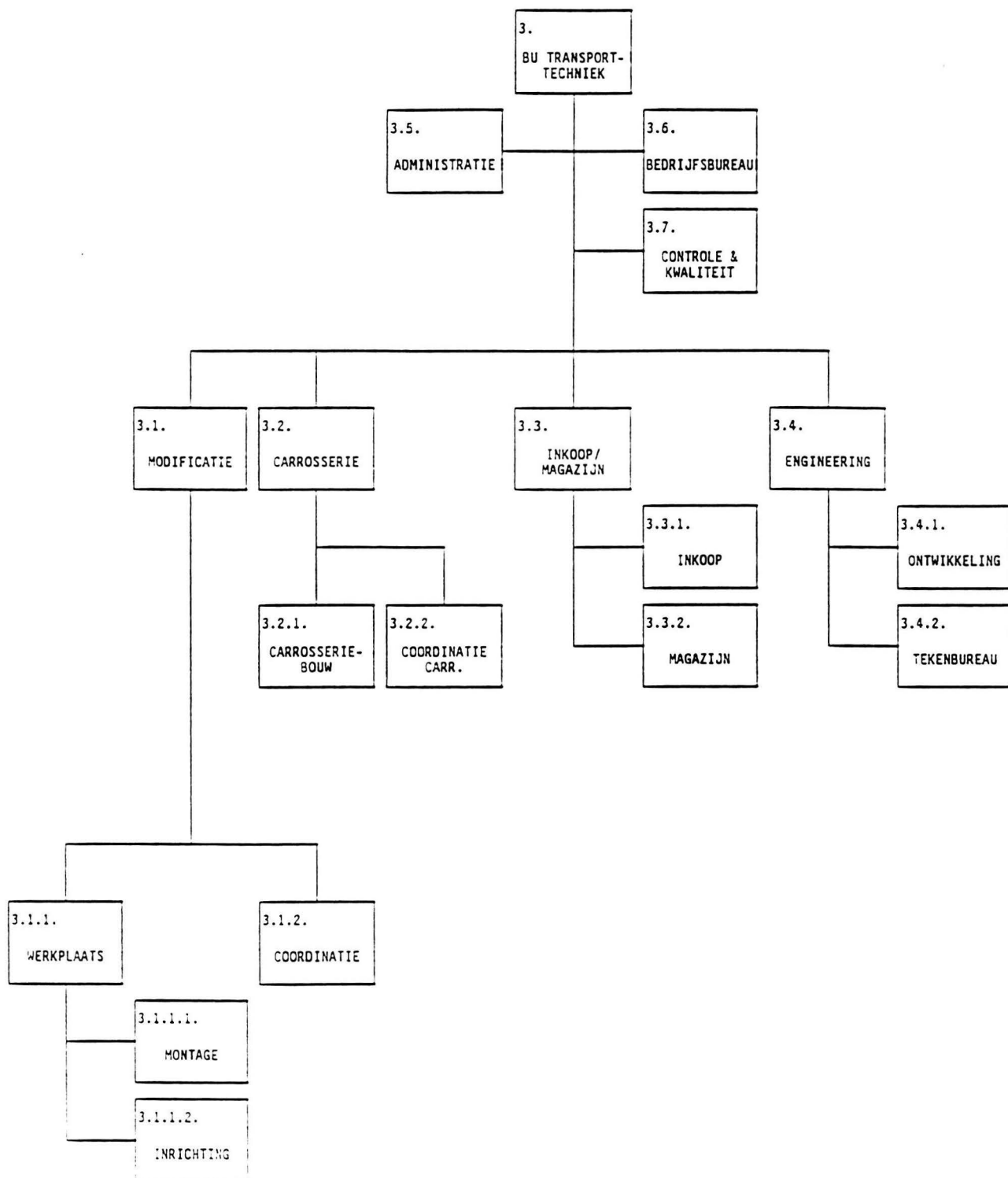
Auteur : I&A\O&I

Naam : BU TRANSPORT-TECHNIEK

Gewzigd: 11-03-1993

Detaillering naar afdeling

Datum : 15-03-1993



Systeem : AUTOLEAS

Versie : 01-04-1993

Type : Organisatie-schema

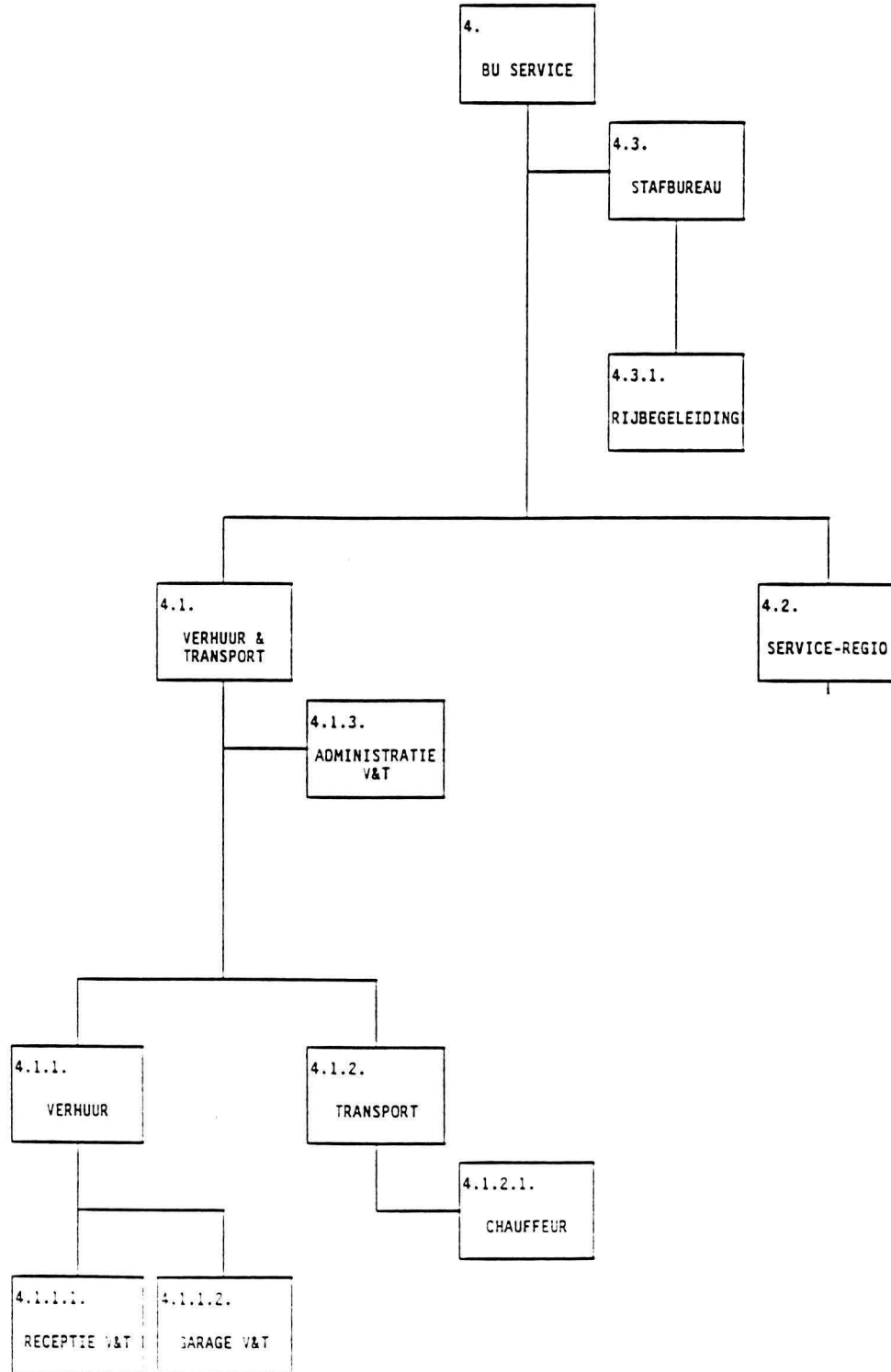
Auteur : I&A\O&I

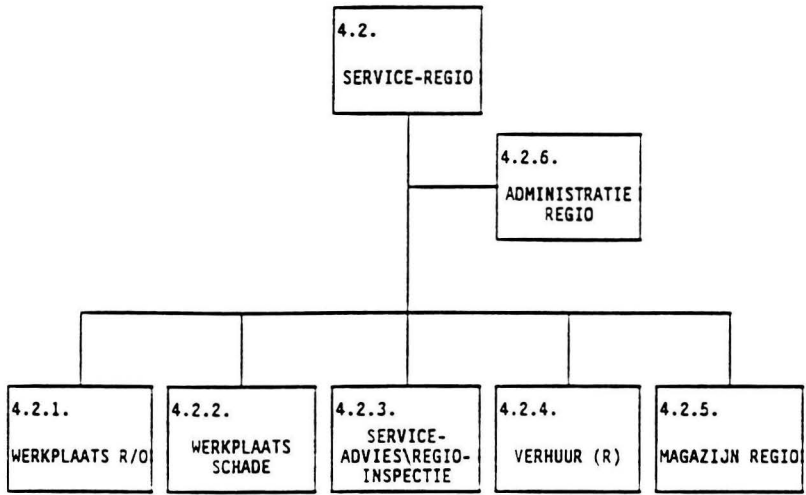
Naam : BU SERVICE

Gewzigd: 11-03-1993

Detailering naar afdeling

Datum : 15-03-1993





**BIJLAGE 2:  
BESCHRIJVINGEN VAN CZ,  
LEASE EN TRANSPORT-  
TECHNIEK**



## 2.1 COMMERCIËLE ZAKEN

De afdeling Commerciële Zaken (CZ, 22 werknemers) onderhoudt de relatie met grote accounts, zoals PTT Post, PTT Telecom en andere grote bedrijven en instellingen. Tot de hoofdtaken behoren ook het genereren en uitbreiden van omzet en afzet van alle producten en diensten van PTT Autolease, zowel bij bestaande accounts als bij kleinere bedrijven en instellingen die al of niet tot de klantenkring van AL behoren. Tenslotte verricht CZ marktonderzoek of laat dit verrichten en brengt op basis van de verkregen resultaten onder meer advies uit ten aanzien van doelgroepbenadering, het product/dienstenpakket en prijsstelling.

## 2.2 BU LEASE

De BU Lease (43 werknemers) heeft als doel het laten plaatsen van leasecontracten voor bedrijfs- en personenwagens bij zowel KPN en haar werkmaatschappijen als bij derden.

**Applicatiebeheer (AB Stafbureau)** ondersteunt de BU Lease bij vraagstukken over systemen voor de bedrijfsvoering. De afdeling houdt met name systemen als KALKAS, REVERS, RACVIS, BRAVIS en CONTACT (gedeeltelijk) bij.

**Logistiek** plant en bewaakt de orders voor vervoermiddelen en regelt de aanschaf en verkoop van voertuigen. Tevens bewaakt Logistiek het calculatieproces in het offertetraject. Het **BC-punt** is het aanspreekpunt voor CZ voor calculatie-aanvragen en algemene vragen, en bewaakt en controleert de doorlooptijd en kwaliteit van de te leveren calculaties. BC bespreekt de door Beheer gemaakte calculatie-aanvragen met de accountmanagers en draagt ze over. De afdeling **Inkoop** maakt afspraken met leveranciers en bestelt de vervoermiddelen. Inkoop bewaakt de levertijden en beheert het product/prijs-informatiesysteem alsmede de documentatie van alle voertuigen. De afdeling **Verkoop Gebruikte Auto's (VGA)** maakt ex-lease-auto's klaar voor de verkoop, prognosticeert de restwaarden en stelt de handelswaarden vast. VGA organiseert veilingen van personenauto's en bedrijfsvoertuigen die vrijkomen na beëindiging van het contract. De afdeling **Vervoermiddelenbeheer (VMB)** verzorgt de planning van werkzaamheden en stelt de bewakingsdata vast zodat het vervoermiddel volgens afspraak aan de klant afgeleverd kan worden. VMB bewaakt het logistieke proces en informeert CZ als er verstoringen in het proces optreden. Daarnaast zorgt de afdeling dat de benodigde autobescheiden worden aangevraagd en dat voertuigen tijdig worden aangemeld bij de verzekering, ANWB, brandstofcard-maatschappij en het Centraal Bureau Motorrijtuigenbelasting.

De afdeling **Exploitatie** is verantwoordelijk voor de tijdige en juiste afrekening van nota's voor de BU Lease. Tevens ziet Exploitatie erop toe dat de door AL ingezette vervoermiddelen volgens de contractuele voorwaarden worden gebruikt. Daarnaast verzorgt Exploitatie alle managementinformatie voor de klanten.

De afdeling **Beheer** bestaat uit de groepen **Calculaties** en **Contractbeheer**. Beheer maakt calculaties, beheert contracten en ondersteunt de afdeling CZ door de activiteiten van deze afdeling vast te leggen en te analyseren. Ook bepaalt de afdeling de bestemming van uit dienst te stellen voertuigen en analyseert Beheer de soorten stilzettingen. Tot slot verzorgt Beheer de informatievoorziening over de winstgevendheid van contracten.

**Fleet Control (FC)** verleent technisch-commerciële en -economische ondersteuning en is verantwoordelijk voor de beleidsvoorbereiding bij het inkopen, onderhouden en exploiteren van voertuigen. Daartoe stelt FC richtlijnen op voor schade-afhandeling/expertise, adviseert over de kwaliteit van bijzondere vervoermiddelen en bewaakt de kwaliteit van de voertuigen. FC heeft hiertoe contacten met elke BU, CZ en klanten. Tenslotte bepaalt FC de R&O-cijfers en de restwaarde voor het contract.

## 2.3 BU TRANSPORTTECHNIEK

De BU Transporttechniek (TT, 68 werknemers) heeft als doelstelling voor klanten vervoermiddelen op te bouwen, te modificeren, uit te rusten, in te richten of te beveiligen en/of te bepantseren. Ook ontwikkelt, produceert en verkoopt TT eigen producten, zoals het Modulair Voertuig, de Kreeftpootlaadklep en het Voertuigbeveiligingssysteem. Ook voert TT op verzoek schadeherstel uit aan carrosserieën.

Het **Bedrijfsbureau** houdt zich bezig met het opstellen en onderhouden van productcatalogi en het verzorgen van prijsopgaven voor modificaties en dergelijke, t.b.v. het calculatieproces bij de BU Lease, het offerteproces bij CZ en voor offertes aan eigen klanten. Het bedrijfsbureau is het aanspreekpunt voor de overige BU's en CZ inzake offerte-aanvragen, opdrachtacceptatie, ondersteuning accountmanagers bij klantbezoeken en garantiezaken. Verder treedt het bedrijfsbureau op als partner in het overleg over voortgang in offerte- en productietraject.

De afdeling **Administratie** is verantwoordelijk voor het applicatiebeheer van LOGIS en stelt richtlijnen op t.b.v. de administratieve werkzaamheden die in de overige afdelingen worden uitgevoerd. De administratie verwerkt niet automatisch geregistreerde opdrachten en fiatteert goedgekeurde conceptfacturen. De administratie stelt facturen voor derden op en controleert ontvangen facturen.

De afdeling **Controle en Kwaliteit** is verantwoordelijk voor de controle, acceptatie en opslag van aan de BU TT aangeleverde vervoermiddelen en laat kleine tekortkomingen opheffen. Te late aanlevering wordt direct aan de productie-afdelingen gemeld. De afdeling voert ook de kwaliteitscontrole en de acceptatie uit van door derden geleverd materiaal of verrichte werkzaamheden t.b.v. TT. De afdeling Controle en Kwaliteit verzorgt tevens de after sales voor de door TT geleverde producten (ondersteuning van de BU Service).

De afdeling **Modificatie** zorgt voor het (in serie) modificeren, uitrusten en inrichten van bedrijfsvoertuigen en het monteren en aanbrengen van onder andere beveiligingsystemen en -voorzieningen. Ook monteert Modificatie seriematig LPG-installaties in bedrijfsvoertuigen en ondersteunt zij Engineering bij de bouw van prototypen, gepantserde voertuigen en "VIP"-auto's. De manager Modificatie draagt ook zorg voor de centrale planning voor alle productie-afdelingen.

De afdeling **Carrosserie** bouwt en monteert carrosserieën, laadkleppen, koelinstallaties en temperatuurregistratie-apparatuur. Carrosserie verkoopt deze producten en diensten ook zelf, zolang dit niet volledig door CZ wordt overgenomen. Carrosserie draagt in overleg met de BU ook zorg voor de reparatie van deze producten. Naast ondersteuning van Engineering bij het bepantseren van voertuigen voert zij ook de modificaties uit aan de geldtransportvoertuigen.

De afdeling **Inkoop en Magazijn** zorgt voor het inkopen, innemen, opslaan en uitgeven van materialen die TT nodig heeft in het productieproces. Tevens verzorgt zij balieverkopen aan derden plus verzendingen aan de BU Service en derden. Inkoop en Magazijn houdt marktonderzoeken en vergelijkt prijzen en kwaliteit. Daarnaast is de afdeling verantwoordelijk voor het uitbesteden van werkzaamheden en onderhoudt de afdeling contacten met de leveranciers van de BU TT.

De afdeling **Engineering** ontwerpt en stelt produktstructuren, technische tekeningen etc. op voor de productie-afdelingen en ontwikkelt en verbetert producten. Ook bouwt Engineering prototypen en zorgt voor de beveiliging en inbouw van apparatuur van luxe auto's. Tevens is zij verantwoordelijk voor de uit te voeren bepantseringswerkzaamheden. Daarnaast ondersteunt de afdeling het bedrijfsbureau met berekeningen, tekeningen en adviezen voor offertes, prijsopgaven en advisering. Tenslotte documenteert Engineering de af te leveren producten en instrueert zij de productie-afdelingen en de BU Service over nieuwe producten, modificatie, werkmethoden en dergelijke.

**BIJLAGE 3:  
RESULTATEN VAN DE  
ORIENTERENDE FASE**

### 3.1 DE EXTERNE ORIËNTATIE

Deze bijlage bevat een weergave van de inzichten en ontwikkelingen, welke tijdens de oriënterende fase van het onderzoek zijn duidelijk geworden en waarop de opdracht mede is gebaseerd. Voor een deel zijn deze inzichten en ontwikkelingen niet actueel meer. Deze zaken zijn voor het eindverslag echter niet aangepast. Tenzij ander aangegeven hebben de cijfer betrekking op de stand van zaken van oktober 1993.

#### 3.1.1 de branche

Over het marktaandeel van AL in de autoleasemarkt bestaat onenigheid. Dit is o.a. te wijten aan de weinig inzichtelijke markt van autolease. De markt waarin de BU Lease opereert is verzadigd; er zijn ca. 900 leasemaatschappijen op de markt actief.

Van de markt van het autobedrijf zijn de volgende gegevens bekend:

- Op de markt zijn 7273 autobedrijven actief, waarvan 4350 dealers. 600 van de 7273 hebben activiteiten in de bedrijfsautosector. In totaal zijn ongeveer 1900 van de 7273 bedrijven ook actief op schadeherstelgebied. [*Auto in cijfers 1992, RAI*].
- De omzet van deze autobedrijven bedroeg in 1992 ca. 5,5 miljard gulden [*RAI actueel 6-93, H.J. van der Sluis*].

De omzet van de regiovestigingen ligt gemiddeld een factor 2 hoger dan het landelijk gemiddelde op basis van cijfers van de BOVAG.

In de markt van het autobedrijf zijn enkele ontwikkelingen gaande:

- De kwaliteit van de vervoermiddelen neemt toe. Het aantal uren dat een vervoermiddel in de werkplaats staat neemt nog steeds af. Dit heeft een negatief effect op de omzet van het autobedrijf.
- De leeftijd van het wagenpark en de gebruiksduur nemen toe. Dit heeft een positief effect op de omzet van het autobedrijf.
- Het totaal aantal gereden kilometers blijft vrij constant. Het aantal zakelijke kilometers neemt echter toe. Dit heeft een gunstig effect op de omzet van de AL regiovestigingen. Alle klanten van AL zijn immers zakelijke rijders.
- Er is een stijgend aantal samenwerkingsverbanden van schadeherstelbedrijven, doordat:
  - . er omvangrijke investeringen nodig zijn vanwege de toenemende milieu-eisen.
  - . lease- en verzekeringsmaatschappijen een toenemende behoefte hebben aan uniformiteit en kwaliteit.
- Door Heliview wordt geschat dat ca. 5% van de bedrijven die een eigen werkplaats hebben voor het onderhoud van hun wagenpark hun werkplaats zullen afstoten. AL is met name thuis in het onderhouden van bedrijfswagens. Deze ontwikkeling kan een positief effect hebben op de omzet van de regiovestigingen.

#### 3.1.2 de klantenkring

De grootste klanten van AL zijn PTT Post en Telecom. Voor PTT Post en Telecom (P&T) geldt een zgn. 'gedwongen winkelnering' bij AL voor wat lease betreft. P&T zijn vrij om de auto's bij particuliere garages in onderhoud te geven. Momenteel staat de 'gedwongen winkelnering' op een kier. Op concernniveau worden onderhandelingen gevoerd om Post toe te staan om 15% van hun nieuw te leasen auto's bij een andere maatschappij dan PTT Autolease te betrekken. De verwachting is dat Telecom dit voorbeeld zal volgen. De aanleiding van de onderhandelingen is gelegen in het feit dat er bij verschillende klanten binnen KPN onvrede leeft omtrent de werkwijze en markconformiteit van AL.

In het jaarverslag houdt men rekening met een lichte stijging van het aantal lease-auto's van PTT Telecom en een wat grotere stijging op de zgn. derdenmarkt. De groei moet dus met name komen uit het derdensegment. Het is aannemelijk dat maar een beperkt deel van de nieuwe contracten in het derdensegment in de eigen vestigingen zullen worden onderhouden. Het merendeel zal bij de garage om de hoek worden onderhouden. De BU Service zal dus waarschijnlijk slechts voor een deel profiteren van de groei op de derdenmarkt.

AL is momenteel dan ook bezig om zich actiever op klanten van buiten de KPN te richten. Enkele maanden geleden is er een reclamecampagne gestart om de naamsbekendheid van AL te vergroten, en om de producten van AL onder de aandacht te brengen. Ook hier presenteert AL zich als een merkonafhankelijke leasemaatschappij, en probeert ook hier het AL+ concept te gebruiken om meer klanten binnen te halen en om de elke BU te kunnen laten profiteren van de groei.

### 3.1.3 klantwensen

In een Heliview onderzoek is de respondenten gevraagd aan te geven in hoeverre men een zevental aspecten van belang acht bij de keuze dan wel beoordeling van een leasemaatschappij. Op een schaal van 1 (zeer onbelangrijk) t/m 5 (zeer belangrijk) zijn de uitkomsten voor de markt in zijn geheel:

- tariefstelling	4,4
- de nabijheid van de dealer van het merk	4,2
- het merk dat men kan leasen	3,9
- vervangend vervoer	3,6
- de mogelijkheid om contracten gemakkelijk open te breken	3,5
- onafhankelijkheid van het merk	3,4
- de mate waarin verschillende leasevormen mogelijk zijn	3,2

Klachten over de BU Service die in het kader van een afstudeeropdracht van een aantal studenten van de Erasmus uit gesprekken met P&T naar voren zijn gekomen:

- kwaliteit van een servicevestiging is afhankelijk van de regiomanager en verschilt sterk per vestiging. Gemiddeld wordt de kwaliteit als redelijk ervaren.
- Schade-expertise en de reparatie van de schade gebeurt door hetzelfde bedrijf. (2 petten).

## 3.2 DE INTERNE ORIËNTATIE VAN DE BU SERVICE

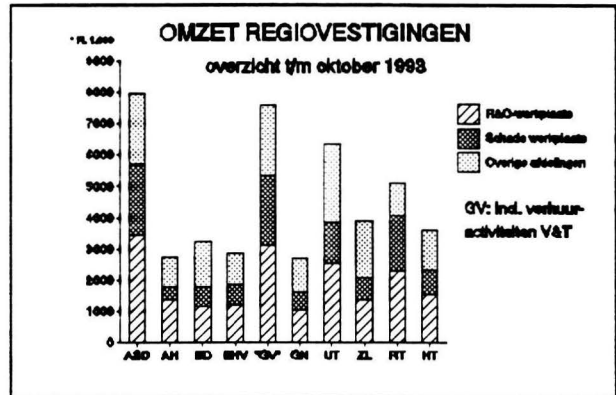
### 3.2.1 enkele cijfers

In deze paragraaf zijn enkele overzichten opgenomen m.b.t. omvang wagenpark, omzet en de verhouding uitbestede en eigen werk. In al deze overzichten is de stand van zaken per regio-vestiging te zien.

<b>ASD</b>	Amsterdam	<b>GN</b>	Groningen
<b>AH</b>	Arnhem	<b>UT</b>	Utrecht
<b>BD</b>	Breda	<b>ZL</b>	Zwolle
<b>EHV</b>	Eindhoven	<b>RT</b>	Rotterdam
<b>GV</b>	's Gravenhage	<b>HT</b>	's Hertogenbosch

### Omzet regio's

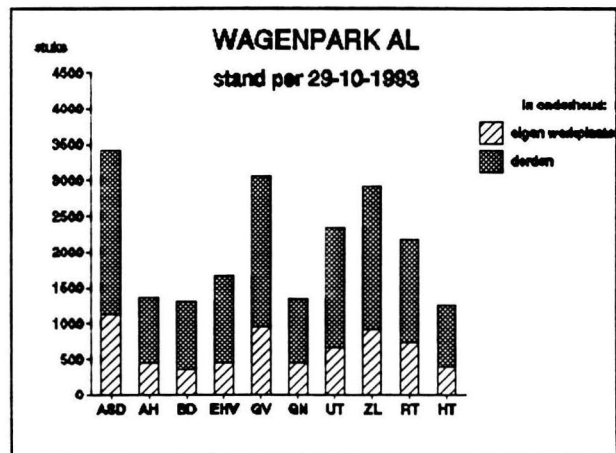
In afbeelding 1 is de totale omzet per regiovestiging te zien, onderverdeeld naar omzet R&O-werkplaats, schade-werkplaats en overige afdelingen (verhuur, banden, balieverkopen). Uitbesteed werk is niet in afbeelding 1 opgenomen. Duidelijk is te zien dat de regiovestigingen in de randstad een grotere omzet realiseren dan de regiovestigingen elders in het land. Amsterdam realiseert samen met Den Haag (incl. Verhuur) de grootste omzet, gevolgd door Utrecht, Rotterdam etc. Voor de omzet van de R&O-werkplaats geldt dezelfde volgorde. Gekeken naar de omzet van de schadewerkplaats is de volgorde: Amsterdam en Den Haag, Rotterdam, Utrecht etc.



Afbeelding 1: totale omzet per regiovestiging

### Wagenpark AL

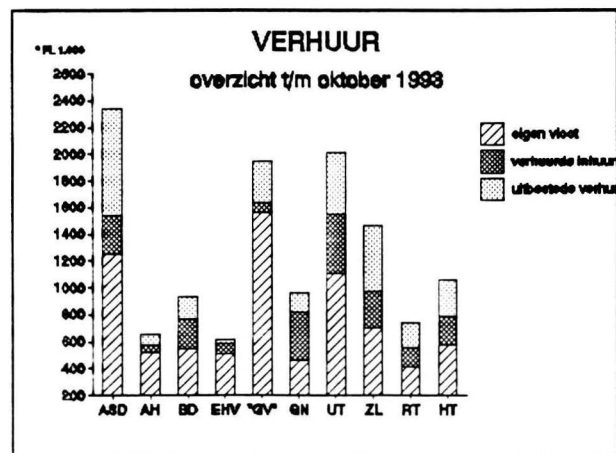
In de regio Amsterdam rijden de meeste AL-voertuigen rond, gevolgd door Den Haag, Zwolle, Utrecht, Rotterdam etc. In de regio Amsterdam zijn de meeste voertuigen in onderhoud in de regiovestiging zelf, gevolgd door Den Haag, Zwolle, Rotterdam, Utrecht etc. (zie afbeelding 2). Wat opvalt is dat de regiovestiging Den Haag in verhouding weinig voertuigen in eigen onderhoud heeft, hoewel de regio vrij klein is. Eén en ander kan het gevolg zijn van het feit dat er in Den Haag in verhouding veel personenauto's geleasd worden, welke eerder dan bedrijfswagens bij de garage om de hoek in onderhoud worden gegeven.



Afbeelding 2: grootte van het wagenpark per regio

### Verhuur

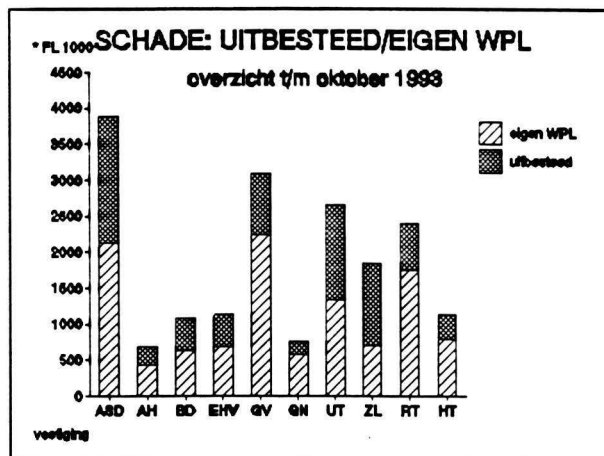
In de regio Amsterdam worden de meeste voertuigen verhuurd, gevolgd door Utrecht, Den Haag, Zwolle, Den Bosch etc. (zie afbeelding 3). Gekeken naar de verhuur van de eigen verhuurvloot wordt de meeste omzet gegenereerd door de regio Den Haag, gevolgd door Amsterdam, Utrecht, Zwolle, Den Bosch etc. Hierbij dient opgemerkt te worden dat in Den Haag de inzet van de verhuurvloot wordt geregeld door de afdeling Verhuur en Transport. De verhuuractiviteiten voor de regio Den Haag worden dus niet door de regiovestiging zelf uitgevoerd.



Afbeelding 3: omzet verhuur per regiovestiging

### Schade werkplaats

De schadeherstelwerkplaats van de regiovestigingen Den Haag genereert de meeste omzet, gevolgd door Amsterdam, Rotterdam, Utrecht etc. Incl. uitbesteed schadeherstelwerk is de schade-omzet in de regio Amsterdam het grootst, gevolgd door Den Haag, Utrecht, Rotterdam etc.

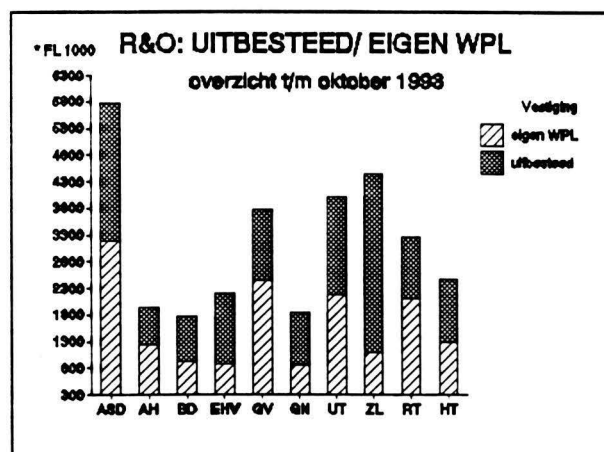


Afbeelding 4: verhouding uitbesteed/eigen werk schade

### R&O werkplaats

De R&O-werkplaats van de regiovestiging Amsterdam genereert de meeste omzet, gevolgd door Den Haag, Utrecht, Rotterdam etc. Incl. uitbesteed schadeherstelwerk is de R&O-omzet in de regio Amsterdam het grootst, gevolgd door Zwolle, Utrecht, Den Haag, Rotterdam etc.

M.n. in de regio Zwolle wordt veel R&O-werk uitbesteed. Dit ligt voor een groot deel aan het feit dat de regio Zwolle qua oppervlakte groter is dan de andere regio's.



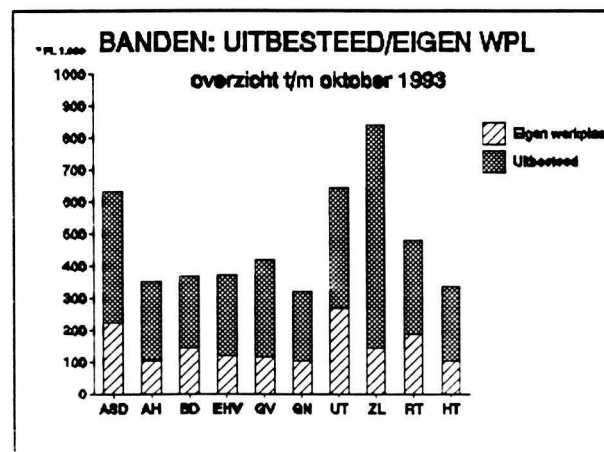
Afbeelding 5: verhouding uitbesteed/eigen werk R&O

### Banden

In de contracten wordt door AL een aparte post 'banden' opgenomen. Andere leasemaatschappijen hebben geen aparte post 'banden'. Het enorme bandenverbruik bij met name PTT Post maakt deze aparte post nodig.

Wat opvalt in de grafiek 'banden' is dat in de regio Zwolle de meeste banden worden verbruikt. Ook de verhouding tussen de omzet banden en het aantal leasewagens ligt in de regio Zwolle hoger dan elders.

Ook valt het op dat in verhouding veel banden bij derden worden vervangen. De verhouding uitbesteed/eigen werkplaats ligt bij banden ongunstiger dan bij R&O.



Afbeelding 6: verhouding uitbesteed/eigen werk banden

### 3.2.2 gespreksronde langs de regiovestigingen

Aan het einde van de oriënterende fase van mijn onderzoek heb ik een ronde gemaakt langs alle regiovestigingen van de BU Service. Per regiovestiging heb ik een gesprek gehad met de betreffende regiomanager en de chef werkplaats. De gebruikte interviewlijsten zijn in de bijlage 4 te vinden. Bij elke regiovestiging heb ik een rondleiding gehad, en heb ik links en rechts nog wat aanvullende informatie ingewonnen. De bevindingen opgedaan tijdens de gespreksronde moesten bijdragen aan de keuze van de regiovestigingen welke bij de diagnosefase worden betrokken.

#### Kwaliteitszorg

Wat me erg opviel tijdens de ronde, was het feit dat de TQM-aanpak binnen AL nogal wat kritiek oplevert. De aanpak wordt te zwaar en te weinig concreet bevonden.

Ook staat het merendeel van de regiomanagers nogal kritisch t.o.v. ISO-certificering. Men erkent de noodzaak van certificering, omdat de markt er om vraagt. Men gelooft echter niet dat een regiovestiging door certificering beter gaat presteren. Er wordt verwacht dat het kostenniveau t.g.v. certificering zal stijgen.

Enkele uitspraken:

- *een noodzakelijk kwaad*
- *over enkele jaren komen klanten juist terug bij bedrijven die niet gecertificeerd zijn, omdat daar de prijzen lager liggen.*

#### SWOT

Door de regiomanagers en de chefs van de werkplaatsen zijn de volgende zwaktes van de regiovestigingen genoemd:

- Het minder gespreid zijn dan de dealerorganisatie.
- Het minder specifieke kennis in huis hebben dan de dealers.
- Het in het oosten van Nederland te hoge uurtarieven van de regiovestigingen t.o.v. particulier autobedrijven. In de randstad is de prijsstelling wel marktconform. Centraal is bepaald dat alle regiovestigingen eenzelfde uurtarief moeten hanteren.
- De beperkte openingstijden van de regiovestigingen. In de regiovestigingen wordt niet in ploegendienst gewerkt. Veel concurrenten werken wel in ploegendienst. Met name voor bedrijfswagen geldt dat klanten hun wagenpark maximaal willen inzetten; overnacht repareren is dan een vereiste.
- Het hoge kostenniveau bij de regiovestigingen. Door het aanbieden van een breed productenpakket is dit hoger dan bij gespecialiseerde bedrijven.

#### Klantgerichtheid en belangenverstremeling

Ten tijde van PTT RAC had de klant weinig zeggenschap over zijn voertuig. "PTT RAC wist wat goed was voor de klant." Sinds de privatisering van PTT RAC is de klant meer centraal komen te staan. Tijdens de ronde werd me echter duidelijk dat niet in elke regiovestiging even klantgericht gedacht wordt. Een uitspraak van een regiomanager was bijvoorbeeld: "zaken worden gerepareerd omdat wij dat nodig achten."

De regiovestigingen bevinden zich in een lastig parket. Enerzijds moeten zij de belangen behartigen van de BU Lease (beheersing van de kosten welke ten laste komen van het contract), van de eigen regiovestiging (het behalen van een bepaalde omzet) en van de klant (beheersing van totale kosten).

Ook de regio-inspecteurs hebben meerdere petten op: van de verzekeringsmaatschappij, van de klant, van de BU Lease en van de BU Service. De positie die men in dit verstremelde belangenspel inneemt is afhankelijk van persoonlijke interpretaties. De mensen in de regiovestigingen hebben geen duidelijkheid welke doelen ze moeten nastreven; die van de regiovestiging, van de BU Service, van AL, of van KPN ?



## **Cultuur**

Door enkele regiomanagers aangegeven culturele verschilpunten tussen regiovestigingen:

Randstad: assertievere klant

Gron.: stug, niet praten maar doen

Zuid-Ned.: gemoedelijke omgang onderling en met klanten

Wat het één en ander voor gevolgen heeft voor de aanpak van het certificeringsproject binnen de BU Service is onduidelijk. De spreekwoordelijke Groningse stugheid zou een punt kunnen zijn, waarmee in het certificeringstraject rekening gehouden moet worden. Echter, in elke regiovestiging ligt de nadruk meer op doen dan op praten.

## **Klantwensen en klachten**

Belangrijke klantwensen zijn de prijs, de kwaliteit van het werk, de snelheid van de dienstverlening en het nakomen van de gemaakte afspraken. Met name bij PTT Post wordt sterk op de prijs van de reparatie- en onderhoudswerkzaamheden aan het wagenpark gelet.

AL rekent de klanten kosten aan voor vervangend vervoer. PTT Post is niet bereid om voor vervangend vervoer te betalen.

Sporadisch is er door klanten gevraagd of AL gecertificeerd is volgens de ISO-9000 norm. Wel wordt er verwacht dat de eis tot certificering van AL op korte termijn op tafel ligt.

Ook wensen sommige klanten inzicht in de onderhoudshistorie per voertuig. Deze onderhoudshistorie wordt in elke regiovestiging in de zgn. wagenmappen bijgehouden; de wagenmappen dienen echter voor strikt intern gebruik. Sommige klanten verdenken AL van onterechte reparaties en aanrekeningen.

Slechts enkele regiovestigingen houden een klachtenregistratie bij. In het kader van certificering van de BU TT heeft men centraal een klachtenafhandelings-procedure opgezet, welke AL-breed ingevoerd gaat worden.

## **Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de regiomanager**

Alle regiomanagers zien de interne organisatie van de regiovestiging als hun primaire verantwoordelijkheid. Enkele regiomanagers willen wel meer aandacht besteden aan acquisitie, maar de tijd en de middelen ontbreken vaak. Andere regiomanagers willen geen eigen acquisitie plegen. Over de bevoegdheden die men heeft om acquisitie te plegen bestaat onduidelijkheid. Formeel mogen de regiomanagers niet sec de verkoop van 'service-producten' najagen, maar moeten zij middels de zgn. antenne-functie voor CZ de belangen van AL-totaal behartigen.

## **Planning**

Het geschatte percentage van de opdrachten dat gepland binnen komt varieert van ca. 30% (Zwolle) tot 80% (Breda). Eén en ander is afhankelijk van de gewenste flexibiliteit in de planning, de afstand tot de grootste klant PTT Post, en van de mate waarin de service adviseur zelf auto's oproept voor onderhoud.

Ook het geschatte percentage van de opdrachten die volgens planning afgeleverd worden loopt nogal uiteen, met als uitersten 40% (Arnhem) en 97% (Amsterdam). Als grootste oorzaak van het uitlopen op de planning wordt genoemd het feit dat vooraf onvoldoende bekend is wat er aan een auto mankeert. Deels ligt dit aan de SA die actiever aan de klant moet vragen wat er aan de auto mankeert, voor een ander deel aan de klant die vaak zelf niet weet wat voor mankementen de auto heeft. Met name bij PTT Post speelt dit gegeven, omdat een chauffeur steeds op een ander voertuig rijdt.

De SA stelt de planning van de werkplaatsen op. Afhankelijk van de indeling van de receptie, wordt de chef werkplaats bij de planning betrokken. In de nieuwe opzet van de regiovestigingen zit de chef werkplaats dichtbij de SA, en wordt de chef werkplaats bij de planning betrokken. In de oudere regiovestigingen is dit niet het geval.

### **Samenwerking tussen regiovestigingen**

Tussen de regiovestigingen onderling vindt amper samenwerking plaats. Sporadisch wordt er te rade gegaan bij collega regiovestigingen. Als er al bij andere regiovestigingen op bezoek gegaan wordt, dan is dit meestal in de naaste regiovestiging. Soms wordt personeel van de ene vestiging gedetacheerd bij een andere vestiging om incidenteel personeelsgebrek aldaar op te vangen. Eens per twee maanden is er Service-werkoverleg, waaraan ook alle regiomanagers en evt. de chefs van de werkplaatsen deelnemen.

### **Afstemming met hoofdkantoor**

De regiovestigingen worden ondersteund door centrale afdelingen, zoals Commerciële Zaken, Personeelszaken, Financiën, Automatisering etc. Binnen de regiovestigingen is men veelal van mening dat de afdeling CZ de belangen van de BU Service onvoldoende behartigt. Men vindt dat de prioriteit van CZ bij het verkopen van nieuwe lease-contracten ligt, en dat de lease-contracten onvoldoende werk voor de regiovestigingen opleveren.

Ca. 3 à 4 keer per jaar wordt er een management meeting gehouden, waaraan de managers van heel PTT Autolease deelnemen.

Het stafbureau service is bij uitstek de verbindende schakel tussen de regiovestigingen en de overige afdelingen en BU's binnen AL.

### **Knelpunten**

Tijdens de ronde langs de regiovestigingen wordt met name de onderdelenbeschikbaarheid als knelpunt genoemd. Binnen de regiovestigingen wordt veel gebruik gemaakt van haalorders om specifiek voor een bepaalde werkorder zelf de benodigde onderdelen bij plaatselijke dealers te halen. Er is geen inzicht in de kosten die dit met spoed betrekken van onderdelen met zich mee brengt.

**BIJLAGE 4:  
VRAGENLIJSTEN**

## REGIO-MANAGER

1. SWOT (landelijk / regionaal)  
(bereikbaarheid, prijs, prijs/kwal, snelheid)
2. Klantwensen ? (landelijk / regionaal)  
(wagenmappen, )
3. Klachten van klanten ? (landelijk / regionaal)
4. Taken /bevoegdheden/ verantwoordelijkheden van RM (en RV)?
  - . extern werven
  - . verhuur
5. Gegevens van specifieke regio-vestiging en verschillen tussen RV'n:
  - omvang klantenkring, soort klanten
  - samenstelling wagenpark
    - . KPN / niet-KPN
    - . bedr.wagens / pers. auto's  
(gevolgen voor inrichting, opleiding, equipment ?)
  - omzet (R/O, schade, inbouw e.d.), dekkingsbijdrage/ werknemer
  - oud / nieuw gebouw (en equipment)
  - lay-out
  - organisatiestructuur, taken/bevoegdheden/verantwoordelijkheden
  - cultuur (extern en intern)
  - planning:
    - . actuele stand van zaken of richtlijnen/normen
    - . % ongepland binnen
    - . % volgens planning klaar (oorzaken)
    - . % planbord
    - . % herafpraak met klant nodig.
  - inhuurmogelijkheden
  - mate van geïnformeerdheid
  - ziekte %
6. Résumerend, welke RV'n zijn echt anders.  
Specifiek: RV Den Haag verhaal apart?  
Welke RV'n zijn meest gelijk.  
Welke RV kan het beste de belangen van uw RV behartigen?
7. Samenwerking tussen regio's ?
  - gebeurt dit? Zoja, op welke vlakken, hoe vaak, hoe, etc?
8. Hoe werkt afstemming hoofdkantoor / regio-vestiging ?  
(beleid, doelen, service brieven etc.)  
Worden procedures uit service brieven gevolgd ?
9. Wat is er merkbaar veranderd sinds de privatisering van AL?
10. Knelpunten:
  - (-planning
  - hoofdkantoor (stafbureau)/ regiovestigingen
  - magazijn c.q. voorraad
  - verhuur / vervangend vervoer etc.)

### M.b.t. certificeringsopdracht:

11. Wat is er al aan kwaliteit gedaan?
12. Hoe vindt u gang van zaken mbt kwaliteit tot nu toe?
13. Wat verwacht u van certificering (voordelen)?  
Wat levert het op?
14. Wat is volgens u de beste aanpak van een certificeringsproject?
15. Beschikbare capaciteit en tijd voor het project.  
(rekening houden met verbouwingen, vernuizingen e.d.)

## CHEF WERKPLAATS

1. Klantwensen ? (landelijk / regionaal)  
(wagenmappen, )
2. Klachten van klanten ? (landelijk / regionaal)
3. Zijn servicebrieven werkbaar ?
4. Hoe kijkt u aan tegen huidige samenwerking binnen RV, tussen RV'n, en tussen RV'n en hoofdkantoor ?
5. Is de werksituatie na de privatisering veranderd?
6. Knelpunten:  
(planning, bezettingsgraad, kennis, voorraad, rework etc.)
7. Typen van cultuur op werkvloer  
(ook tov kwaliteit)
8. Zijn NEN/ISO-normen bekend ?
9. Tot medewerking bereid?
9. Tips m.b.t. certificeringsaanpak.

**BIJLAGE 5:  
PROJECTPLAN VAN  
HET VERVOLGONDERZOEK**

WEEK	WERKZAAMHEDEN
12	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beschrijven van het reparatieproces</li> <li>- Terugkoppeling naar TUE- en bedrijfsbegeleiders</li> <li>- Aanschrijven van niet-onderzochte regiovestigingen, met de vraag of zij bepaalde gedeeltes van hun procesgang op schrift hebben staan.</li> </ul>
13	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beschrijven van het schadeherstelproces</li> <li>- Terugkoppeling naar bedrijfsbegeleiders</li> </ul>
14	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beschrijven van het onderhoudsproces</li> <li>- Beschrijven van het inbouwproces</li> <li>- Terugkoppeling naar TUE- en bedrijfsbegeleiders</li> </ul>
15	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beschrijven van het magazijnproces</li> <li>- Beschrijven van het verhuurproces</li> <li>- Terugkoppeling naar bedrijfsbegeleiders</li> </ul>
16	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evt. aanpassen van procesbeschrijvingen</li> <li>- Terugkoppeling naar TUE- en bedrijfsbegeleiders</li> </ul>
17	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evt. aanpassen van procesbeschrijvingen</li> </ul>
18 t/m 21	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Afronding en rapportage</li> </ul>

**BIJLAGE 6:  
LIJST MET AL-PROCEDURES**



Onderstaande procedures zijn tijdens het certificeringstraject van de BU Transporttechniek ontwikkeld, en worden Autolease-breed ingevoerd:

- AL01 Het ontwikkelen cq. aanpassen en wijzigen van kwaliteitsdocumenten
- AL02 Klachten en nazorg
- AL03 Management review kwaliteitsbeleid
- AL04 Functie-eisen en functie-opleidingsbeleid
- AL05 Afwijkingen
- AL06 Organisatie- en functiekarakteristieken
- AL07 Overzicht en beheer van interne blanco documenten en formulieren m.b.t.het kwaliteits-systeem
- AL08 Verkoopdocumentatie
- AL09 Interne audits kwaliteitssystemen PTT Autolease
- AL10 Opmerkingen, verbeteringsmogelijkheden
- AL11 Externe audits
- AL12 Kalibratie meetmiddelen, gereedschappen en apparatuur
- AL13 Autorisatie-schema
- AL14 Verkooptraject
- AL15 Informatiesystemen
- AL16 Verklaring van beleid
- AL17 Beheersing PC-gebruik.

Paraaf Beheerder :  
Paraaf Eindverantw. :Datum : 19-01-1994  
Opgesteld door: H.J. Bijker

## INTRODUCTIE

In die gevallen waarin PTT Autolease niet voorziet in zijn overeengekomen verplichtingen, zal een doelmatige registratie en behandeling van de klacht en de eventueel daaruit voortkomende nazorg, plaatsvinden.

## DOEL VAN DE PROCEDURE

Deze procedure beschrijft de registratie en het behandelen van klachten en de daaruit voortkomende nazorg.

## DEFINITIES

1. Onder een klacht wordt binnen PTT Autolease verstaan iedere op- en/of aanmerking van een opdrachtgever over een uitgevoerde of in uitvoering zijnde opdracht. Deze procedure kan ook worden toegepast indien het een klantenklacht betreft die buiten de definitie valt.
2. Onder nazorg wordt verstaan de uitvoering van de uit de klacht voortkomende werkzaamheden.

## VERANTWOORDELIJKHEDEN

De directeur PTT Autolease is verantwoordelijk voor deze procedure.  
De BU/Afd-managers zijn verantwoordelijk voor de opvolging.  
De QSM en kwaliteitsmedewerker zijn verantwoordelijk voor de trendmatige analyse van de geregistreerde klachten en bespreking in de betreffende Management Review Vergadering. De klacht-eigenaar is verantwoordelijk is voor de opvolging (doen opvolgen) van de behandeling van de klacht.

## PROCEDURE

### Algemeen

Elke medewerk(st)er van PTT Autolease kan met een klacht van een opdrachtgever worden geconfronteerd. Echter specifieke contactpunten voor het uiten van klachten zijn:

- \* Chef bedrijfsbureau van de BU Transporttechniek
- \* Binnen de BU Service:
  - \* de Service-adviseur/receptionist van de Service regio's/Afd. Verhuur & Transport
  - \* (Manager) Stafbureau van de BU Service, voor Service-klachten die bij het hoofdkantoor binnenkomen.
  - \* Het hiertoe aangewezen coördinatiepunt van de BU Lease en de Afd. Commerciële Zaken. Deze punten hebben ook een coördinerende functie m.b.t. de afhandeling. De lijst van coördinatiepunten kan worden uitgebreid.

Paraaf Beheerder :  
Paraaf Eindverantw. :Datum : 19-01-1994  
Opgesteld door: H.J. Bijker**REGISTRATIE VAN KLACHTEN**

Alle klachten dienen door de medewerk(st)er die de klacht ontvangt, te worden geregistreerd op een Afwijkingsrapport, onder vermelding van klantgegevens en aard van de klacht. Het document wordt eventueel aangevuld met de reeds aanwezige informatie en/of documenten.

Vervolgens wordt in overleg met het BU/Afd.-coördinatiepunt bepaald wie de klacht moet behandelen.

Indien de klacht binnen de BU/Afd. waartoe het centrale coördinatiepunt behoort, kan worden behandeld, wordt de klacht genoteerd in het klachtenregister van dat coördinatiepunt.

Indien de klacht door een functionaris van een andere afdeling moet worden behandeld, moet de klacht naar het betreffende coördinatiepunt worden gezonden en aldaar in het klachtenregister worden opgenomen, echter de verzender blijft eigenaar van de klacht, met vermelding in zijn register.

Registratie geschiedt door middel van een korte omschrijving, een klachtennummer en vermelding van degene die voor de afhandeling moet zorgen. Het coördinatiepunt zendt de klacht door naar degene die de klacht moet behandelen. Achte voor de behandeling aangemerkte functionaris zich niet in staat om de behandeling op zich te nemen, dan dient deze dit met het coördinatiepunt af te stemmen. Het coördinatiepunt (klacht-eigenaar) van de BU/Afd. waar de klacht in behandeling is, zorgt ervoor dat de betrokken opdrachtgever wordt geïnformeerd, dat de klacht in behandeling is.

Degen die de klacht behandelt, verzamelt alle informatie en stelt de corrigerende maatregelen en de nazorg voor. Hij/zij legt het voorstel voor aan de betreffende verantwoordelijke, die de corrigerende maatregelen vaststelt en de functioneel verantwoordelijke aanstuurt voor uitvoering van de corrigerende maatregelen. De verzamelde informatie en de corrigerende maatregelen dienen op of bij het afwijkingsrapport te zijn vastgelegd.

Het coördinatiepunt dat de klacht heeft geregistreerd wordt vervolgens d.m.v. een kopie van het aangevulde afwijkingsrapport geïnformeerd; ontvangst wordt aangetekend in het register.

Gereedmelding van de afhandeling dient plaats te vinden bij de verantwoordelijke via het betreffende coördinatiepunt, dat de voortgang van de klachtenbehandeling zal verifiëren en vastleggen. Het dossier wordt daarna gezonden naar de betreffende kwaliteitsmedewerker c.q. QSM.

**EVALUATIE VAN GEREGISTREERDE KLACHTEN**

Op basis van geregistreeerde klachten en de rapportage aan de kwaliteitsmedewerk(st)er of QSM wordt t.b.v. de Management Review Vergadering tweemaal per jaar, of

**Procedure voor het ontwikkelen c.q.  
aanpassen en wijzigen van  
Kwaliteitsdocumenten**

Procedure: AL01  
Blad 3 van 3 bladen

Paraaf Beheerder :  
Paraaf Eindverantw. :

Datum : 19-01-1994  
Opgesteld door: H.J. Bijker

**MILIEU ASPECTEN**

Hieronder worden alle met betrekking tot het milieu en zijn voorschriften en bepalingen in acht te nemen "instructies" omschreven of er wordt naar verwezen.

**ARBO ASPECTEN**

Onder dit hoofdstuk worden alle te volgen instructies en/of voorschriften aangegeven.

**REFERENTIE-DOCUMENTEN**

Hieronder zijn aangegeven welke documenten/procedures, die zelfstandig in het kwaliteitssysteem zijn opgenomen, raken aan de omschreven procedure.

**BIJLAGEN**

Dit zijn de documenten welke een geïntegreerd deel zijn van de procedure. (bijv. afwijkingsrapport, (stroom-)schema's)

**STROOMSCHEMA'S**

Stroomschema's (indien nodig) zijn opgebouwd volgens NEN 3283.

**ARCHIVERING VAN DE DOCUMENTEN**

Van alle gewijzigde Kwaliteitssysteem-documenten wordt door de QSM/betr. kwaliteitsmedewerker de voorlaatste uitgave bewaard.  
Hieronder ook aangegeven door wie en hoe lang een document bewaard wordt. Voor kwaliteits documenten is dit minimaal 3 jaar; voor financiële gegevens mini-maal 10 jaar.

einde document

**BIJLAGE 7:  
PROCESGANGEN VAN DE  
REGIOVESTIGING UTRECHT**

In deze bijlage worden de procesgangen van de *regiovestiging Utrecht* besproken m.u.v. het schadeherstelproces (het schadeherstelproces is reeds in het hoofdverslag beschreven).

## **7.1 PROCESBESCHRIJVING ONDERHOUD EN APK-KEURING**

### **7.1.1 Voortraject onderhoud**

De auto's worden volgens fabrieksvoorschrift onderhouden.

De technisch documentalist van het Service-stafbureau distilleert uit de onderhoudsvoorschriften van de fabrikant voor elk type auto:

- een lijst waarop de benodigde onderhoudsbeurten vermeld zijn (de dienstenlijst).
- een checklist per onderhoudsbeurt met daarop vermeld de benodigde werkzaamheden (de libomtxt).

Niet elke autofabrikant wil echter aan PTT Autolease de onderhoudsvoorschriften verstrekken. De reden hiervan is dat PTT Autolease geen dealer is van het betreffende merk. De technisch documentalist moet dan vaak veel moeite doen om via een achterdeur de onderhoudsvoorschriften te verkrijgen. Omdat de onderhoudsvoorschriften weleens gewijzigd worden en de verstrekking van sommige onderhoudsvoorschriften niet 100% geregeld is, is er geen garantie dat PTT Autolease over de meest up-to-date voorschriften beschikt.

De klant is zelf verantwoordelijk voor het tijdig onderhoud aan zijn auto en maakt zelf een afspraak voor een onderhoudsbeurt met de regiovestiging, de dealer of het particuliere garagebedrijf. De service adviseur heeft geen bemoeienis met de benodigde onderhoudsbeurten van auto's, welke bij derden in onderhoud zijn; dit is een zaak van de klant en het betreffende onderhoudsadres. Als de auto bij de regiovestiging wordt onderhouden, dan maakt de service adviseur de benodigde WO met haallijst en een libomtxt aan.

Zijn er voor een onderhoudsbeurt onderdelen nodig, welke waarschijnlijk niet in voorraad zijn, dan laat de service adviseur de onderdelen vast door de magazijnmeester bestellen. Als de benodigde onderdelen beschikbaar zijn, maakt de service adviseur een afspraak met de klant en plant de WO op het planbord in. Vaak worden de benodigde onderdelen echter ook pas tijdens de onderhoudswerkzaamheden besteld.

Na de onderhoudsbeurt wordt er in de auto een kaartje gehangen, waarop de volgende onderhoudsbeurt vermeld is.

### **7.1.2 Voortraject APK-keuring**

Vanuit de BU Lease wordt om de twee maanden een lijst gestuurd met daarop vermeld de auto's welke een APK-keuring moeten hebben. De service adviseur maakt telefonisch met de klanten een afspraak voor de APK-keuring. Tijdens dit telefoongesprek vraagt de service adviseur tevens naar de actuele km-stand van de auto. Indien nodig maakt de service adviseur een gecombineerde afspraak voor de onderhoudsbeurt en de APK-keuring. De service adviseur vervaardigt een WO, welke hij op het planbord inplant.

### **7.1.3 Onderhoud**

De monteur krijgt van de CWPL de betreffende WO, haallijst en libomtxt. Indien de monteur een vieze overall aanheeft, dan brengt hij een stoelhoes in de auto aan. Hij haalt bij het magazijn de benodigde onderdelen af en voert de onderhoudsbeurt a.d.h.v. de libomtxt uit. Op de libomtxt wordt niet de volgorde van werken aangegeven; de libomtxt vermeldt slechts puntsgewijs welke werkzaamheden uitgevoerd moeten worden. Is een punt van de libomtxt afgewerkt, dan vinkt de monteur het betreffende punt af. Vaak blijkt tijdens een onderhoudsbeurt dat ook enkele repara-

ties nodig zijn. De afhandeling van deze reparaties wordt in paragraaf 7.2 van deze bijlage beschreven. Zijn er tijdens de onderhoudsbeurt enkele wezenlijke zaken vervangen, dan maakt de monteur een proefrit. Indien de monteur tijdens de proefrit enkele onduidelijke gebreken constateert, dan vraagt hij advies aan de voorman. Deze maakt evt. ook een proefrit. Is een klus geklaard, dan parafeert de monteur de libomtxt. De CWPL tekent vervolgens de WO af. Opmerking: de CWPL tekent ook wel WO's af, waarvan de betreffende libomtxt niet volledig door de monteur is afgevinkt.

#### **7.1.4 Apk-keuring**

In de regiovestiging Utrecht zijn 5 man opgeleid om een APK-keuring te verrichten. De APK-keuring wordt door één van de hiertoe opgeleide monteurs verricht aan de hand van een door het RDW opgestelde checklist. Bij de APK-keuring wordt o.a. gebruik gemaakt van de SUN-testbank (CO-uitstoot), remmentestbank en verlichtingafsteller. Het RDW kalibreert deze meetmiddelen jaarlijks. De chef werkplaats ikt de SUN-testbank wekelijks. Steekproefsgewijs verricht de RDW ter controle van de kwaliteit van het APK-keurbedrijf een APK-herkeuring.

#### **7.1.5 Magazijn**

Als de service adviseur wil dat er vooraf onderdelen worden besteld voor een onderhoudsbeurt, dan geeft de service adviseur de plankaart, WO en haallijst aan de magazijnmeester. Heeft de magazijnmeester de benodigde onderdelen niet in voorraad, dan bestelt hij de benodigde onderdelen d.m.v. een bestelbon. Betreft het een niet gangbare auto, dan vermeldt de magazijnmeester op de bestelbon slechts het type auto en de benodigde beurt. De dealer zoekt dan verder uit welke onderdelen er benodigd zijn. Doordat de magazijnmeester de bestelling in deze gevallen niet op onderdeelniveau verricht, kan hij bij levering van de onderdelen niet controleren of de juiste onderdelen zijn geleverd. De vooraf geleverde onderdelen worden voor de betreffende WO gereserveerd. De magazijnmeester slaat hiertoe de onderdelen in een plastic bakje voorzien van het kenteken, WO-nr en datum van binnenkomst op. De magazijnmeester meldt de binnengekomen onderdelen 'gereed' door het retourneren van de plankaart en WO.

Indien de benodigde onderdelen niet vooraf besteld zijn, dan geeft de monteur d.m.v. de haallijst aan welke onderdelen hij nodig heeft. De magazijnmeester verstrekt de voorradige onderdelen en bestelt evt. door middel van een haalbon de resterende benodigde onderdelen.

### **7.2 PROCESBESCHRIJVING REPARATIE**

#### **7.2.1 Voortraject**

De klant (waarvan de auto bij de regiovestiging in onderhoud is) meldt telefonisch of aan de balie dat zijn auto gerepareerd moet worden. De service adviseur tracht vanuit zijn stoel zoveel mogelijk bij de klant te achterhalen wat de klacht cq. het probleem is. Bij onduidelijke problemen maakt de voorman van de R&O-werkplaats of de chef werkplaats een proefrit om het precieze probleem te achterhalen. De service adviseur vraagt aan de klant de km-stand van de auto. De service adviseur schrijft een plankaart uit en de klant (of de service adviseur) schrijft een opdrachtbon uit. Vaak wordt het schrijven van een opdrachtbon overgeslagen. Vervolgens maakt de service adviseur de WO en haallijst. Indien de service adviseur verwacht dat een benodigd onderdeel een te lange levertijd heeft, dan laat hij de magazijnmeester alvast de benodigde onderdelen bestellen.

Klanten waarvan de auto **niet** bij de regiovestiging in onderhoud is, dienen aan hun garagebedrijf een opdrachtbon te verstrekken. Het betreffende garagebedrijf dient voor reparaties boven de Fl. 200,- (excl. BTW) toestemming aan de regio-inspecteur te vragen. De service adviseur of de

regio-inspecteur dienen voor reparaties boven de Fl. 2500,-- altijd toestemming aan Fleet Control te vragen. Of zij ook voor bedragen kleiner dan FL. 2500,-- toestemming aan Fleet Control moeten vragen, hangt o.a. af van de leeftijd, km-stand en km-prijs van de betreffende auto.

### 7.2.2 Diagnose

De monteur krijgt van de CWPL de betreffende WO met haallijst. Evt. geeft de CWPL of voorman enkele aanwijzingen m.b.t. de benodigde reparatie. Bij onduidelijke klachten heeft de voorman al in het voortraject een diagnose gemaakt; bij de overige klachten zijn de diagnose-activiteiten verstrengeld met de reparatiewerkzaamheden.

### 7.2.3 Reparatie

De monteur haalt de evt. reeds voor de reparatie gereserveerde onderdelen op bij het magazijn of bestelt de benodigde onderdelen bij de magazijnmeester. Bij het uitvoeren van de werkzaamheden maken de monteurs zelden gebruik van de werkplaatshandboeken. Deze handboeken worden slechts geraadpleegd indien een monteur een voor hem nieuwe, onbekende klus krijgt. De monteurs voeren de werkzaamheden niet uit volgens hetgeen er in de werkplaatshandboeken gesteld wordt. Redenen hiervan zijn:

- een monteur heeft zijn eigen voorkeur m.b.t. werkvolgorde
- in de werkplaats **kan** een klus slechts zelden volgens de handboeken worden uitgevoerd, omdat er bijna altijd meer gerepareerd dient te worden, dan in de handboeken staat aangegeven.  
vb. Bij het vervangen van de koppelingsplaten blijkt ook dat de aandrijfriem vervangen moet worden.

Bij het afhandelen van *meerwerk* wordt onderscheid gemaakt naar klant; KPN-klanten of klanten uit de derdenmarkt. De monteur kan op de WO (en meestal ook aan de auto) zien of de auto van een KPN- of een niet-KPN-klant is.

Bij reparaties aan auto's van KPN-klanten koppelt de monteur het meerwerk alleen terug, als het meerwerk niet binnen de geplande tijd verricht kan worden. De service adviseur overlegt in dit geval met de klant of het meerwerk direct moet worden uitgevoerd, of dat de klant een nieuwe afspraak maakt. Bij reparaties aan auto's van niet-KPN-klanten koppelt de monteur meerwerk in principe eerder aan de chef werkplaats of service adviseur terug; bij meerwerk dat niet binnen de geplande tijd verricht kan worden **en** bij meerwerk vanaf Fl. 100,--. De service adviseur vraagt vervolgens bij de klant toestemming om het meerwerk uit te voeren.

De monteur schrijft de verrichte werkzaamheden en gewerkte uren op de WO. De monteur controleert of de klacht cq. het probleem is verholpen; bij motorische storingen maakt de monteur vaak een proefrit. Nadat de klus gereed is, geeft hij de WO bij de chef werkplaats af. De chef werkplaats meldt de auto bij de service adviseur gereed. De service adviseur belt, indien dit met de klant was afgesproken, de klant en meldt de auto gereed.

## 7.3 PROCESBESCHRIJVING INBOUW

In de regiovestiging Utrecht worden met name autotelefoons ingebouwd. In mindere mate worden er LPG-tanks en radio's ingebouwd. De regiovestigingen zullen ook gaan fungeren als inbouwstation van snelheidsbegrenzers voor vrachtauto's.

### 7.3.1 Voortraject

De klant dient voor elke inbouwopdracht een opdrachtbon (AL80) uit te schrijven. Inbouwopdrachten voor autotelefoons worden ook weleens rechtstreeks van het Business Center van PTT



Telecom verkregen. In de meeste gevallen regelt de service adviseur het voortraject van de inbouwopdracht (opdrachtbon, WO uitschrijven, laten bestellen van onderdelen en inplannen van de opdracht). De magazijnmeester bestelt de benodigde onderdelen bij de BU Transport Techniek of bij plaatselijke bedrijven.

### **7.3.2 Autotelefoon**

Binnen de regiovestiging Utrecht bouwen twee personen autotelefoons in. Voor dit werk zijn geen speciale cursussen of certificaten vereist; één monteur heeft zijn kunde bij het Business Center van PTT Telecom opgedaan en heeft vervolgens de andere monteur geïnstrueerd. De monteurs beschikken over een map met daarin per type autotelefoon de benodigde inbouw-instructies. Deze inbouw-instructies zijn onderverdeeld naar enkele algemene wenken, installatie overzicht, zender/ontvanger, hoorn/hoornhouder, systeemkabel, voedingskabel, microfoon, relais, antenne, en benodigde tests.

Heeft de klant rechtstreeks bij de regiovestiging de inbouwopdracht geplaatst, dan bespreekt de monteur bij binnenkomst van de auto samen met de klant de opdracht. Op deze wijze weet de monteur exact wat de klant verwacht. De wensen van de klant worden echter niet op papier vastgelegd. De klant vertrekt, waarna de monteur volgens de aanwijzingen van de klant en de inbouw-instructies de autotelefoon inbouwt.

Vervolgens voert de monteur de in de instructie omschreven tests uit (bellen van het testnummer, uitproberen van de diverse functies van de telefoon). De monteur heeft de beschikking over een powermeter, waarmee de antenne getrimd kan worden. In de praktijk blijkt het trimmen van de antennen nooit nodig te zijn. Indien alles naar behoren werkt, kan de auto afgeleverd worden. Is de opdracht via PTT Telecom verkregen dan controleert PTT Telecom in het Business Center ook nog eens de werkzaamheden.

### **7.3.3 Lpg-installatie**

De regiovestiging Utrecht is een door de Rijksdienst van het Wegverkeer (RDW) erkend LPG-inbouwstation. Hiertoe heeft de regiovestiging een kwaliteitssysteem (vergelijkbaar met de ISO-normen) moeten invoeren, welk jaarlijks door het RDW wordt geaudit. De fabrikanten van de LPG-installaties stellen nog aanvullende eisen aan de inbouwstations (m.b.t. door de fabrikant verzorgde cursussen). De regiovestiging Utrecht mag AG-, Vialle-, en Eurogas-installaties inbouwen.

De inbouwwerkzaamheden worden volgens de fabriekinstructies en conform het in het kwaliteitshandboek gestelde uitgevoerd en gecontroleerd. Binnen de regiovestiging zijn twee man door het RDW erkend als LPG-technicus. De inbouwwerkzaamheden vinden onder verantwoordelijkheid van hen plaats. In ieder geval wordt de eindcontrole aan de hand van de een door het RDW verstrekte checklist verricht. Steekproefsgewijs verricht het RDW een eindcontrole.

### **7.3.5 Radio**

Hoogst zelden wordt er een complete radio-installatie ingebouwd. Vaak betreft het het overzetten van een radio van de ene naar de andere auto, of het vervangen van een gestolen radio. Voor het inbouwen van een radio zijn geen speciale cursussen of certificaten nodig. De monteur bouwt de radio in en controleert de werking van de radio.

### **7.3.6 Top-installatie**

Een TOP-installatie is een elektrische installatie in de auto voor 42V of 220V voorziening. De monteur bouwt de TOP-installatie in volgens de bijgeleverde inbouw instructies, en controleert:

- de werking van de omschakeling 12V naar 42V cq. 220V en visa versa.
- de afgegeven stroomspanning met behulp van een multimeter.

### **7.3.7 Snelheidsbegrenzer**

Momenteel zijn er binnen de regiovestiging Utrecht nog geen snelheidsbegrenzers ingebouwd. Wel hebben enkele mensen de door de fabrikant verplicht gestelde cursus gevolgd en het certificaat behaald. De fabrikant levert bij een snelheidsbegrenzer de benodigde inbouw instructies. Ingebouwde snelheidsbegrenzers zullen door het RDW steekproefsgewijs worden gecontroleerd.

### **7.3.8 Overige**

Binnen de regiovestiging Utrecht worden er ook soms legborden e.d. ingebouwd of overgezet uit een andere auto. De BU TT levert standaard pakketten op maat voor elk type auto, incl. de bijbehorende bouwtekening. De monteur bouwt het pakket volgens de bouwtekening in. Verder worden er weleens beugels voor gasflessen, gaskasten e.d. ingebouwd. Meestal zijn dit standaardproducten die bij derden worden aangeschaft. Hier en daar wordt weleens wat geïmproviseerd (bijv. het zelf buigen van beugels).

**BIJLAGE 8:  
PROCESGANGEN VAN DE  
REGIOVESTIGING BREDA**

In deze bijlage worden de procesgangen van de *regiovestiging Breda* besproken. In paragraaf 8.1 van deze bijlage worden enkele verschillen aangegeven t.o.v. de regiovestiging voor wat betreft de personele bezetting. In de daarna volgende paragrafen worden achtereenvolgens het schadeherstelproces, het onderhoudsproces, het reparatieproces en het inbouwproces behandeld.

## 8.1 FUNCTIEGROEPEN

De **regiomanager**: idem Utrecht.

De **regio-inspecteurs** (2): idem Utrecht

De **service adviseur** (1): idem Utrecht

De **chef werkplaats** geeft leiding aan ca. 5 R&O-monteurs en 2 schadeherstellers. Hij heeft geen voormannen ter beschikking.

De **magazijnmeester**: idem Utrecht

De **verhuurcoördinator** (1): idem Utrecht

## 8.2 PROCESBESCHRIJVING SCHADEHERSTEL

De regiovestiging Breda heeft geen eigen schadewerkplaats. Schade-, reparatie-, onderhouds- en inbouwwerkzaamheden vinden allen in één en dezelfde ruimte plaats. Van de werkplaats is een apart gedeelte gereserveerd voor de schadewerkzaamheden. Ook beschikt de regiovestiging Breda niet over een voorbereidingscabine, spuitcabine, en richtbank. Richt- en spuitwerkzaamheden moeten dientengevolge worden uitbesteed.

### 8.2.1 Voortraject

Als een klant een schade-ongeval heeft gehad met zijn AL-auto, dan moet hij de schade d.m.v. een *schade aangifte formulier (SAF)* o.a. aan de regiovestiging melden. De regio-inspecteur taxeert vervolgens de schade zelf, of hij taxeert de schade a.d.h.v. een door derden uitgevoerde calculatie. De taxatie wordt door de regio-inspecteur gecompliceerd met een *expertise rapport (ER)*. Bij de taxatie wordt als schadebedrag dat bedrag genomen dat nodig is om de auto weer in de oorspronkelijke staat van voor het ongeval te herstellen. Op basis van kostenoverwegingen besluit de regio-inspecteur of een onderdeel moet worden hersteld of moet worden vervangen (dit is geen kwaliteitseis, maar een financiële eis). De expertise moet een volledig beeld geven van de schadepost.

De afdeling Fleet Control van de BU Lease beslist of een schade hersteld moet worden. Tot schadebedragen van uiterlijk Fl. 4000,- (excl. BTW) mag de regio-inspecteur de herstelbeslissing nemen. Bij twijfelgevallen of de auto economisch total loss is, beslist Fleet Control in overleg met de klant of de schade hersteld moet worden, of dat het leasecontract beëindigd moet worden. In de regiovestiging Breda wordt de herstelbeslissing bij kleine schades ook wel door de service adviseur genomen.

KPN-klanten hoeven niet formeel een opdracht tot schadeherstel te geven. Niet-KPN-klanten moeten wel formeel d.m.v. een *opdrachtbon (AL80)* opdracht tot schadeherstel geven. Meestal laat de service adviseur de door hem zelf geschreven opdrachtbon door de klant ondertekenen.

Als de schade bij derden wordt hersteld (bij grote schades waarvoor richtwerk nodig is en bij schades aan auto's welke niet bij de regiovestiging in onderhoud zijn) geeft de regio-inspecteur het betreffende schadeherstelbedrijf hiertoe d.m.v. een opdrachtbon opdracht. Op de opdrachtbon wordt voor de omvang van de werkzaamheden naar het ER verwezen. Het herstelbedrijf moet zich houden aan in het ER aangegeven werkzaamheden (vb. als een deur moet worden vervangen, dan mag de schade niet hersteld worden door de oude deur uit te deuken). Voor evt.

wijzigingen t.o.v. het ER heeft het schadeherstelbedrijf toestemming van de regio-inspecteur nodig.

Als de schade in de regiovestiging zelf hersteld wordt, dan maakt de service adviseur aan de hand van het ER *een werkorder (WO)* voor de werkplaats. Op de WO wordt verwezen naar de werkzaamheden zoals vermeld op het expertise rapport. De service adviseur bundelt de werkorder en expertiserapport in een map.

De service adviseur laat zoveel mogelijk de magazijnmeester de benodigde onderdelen voor het herstelwerk *vooraf* bestellen. Ook regelt de service adviseur dat het bestelde plaatwerk bij derden wordt gespoten. De magazijnmeester geeft middels een kattebelletje aan de service adviseur door, welke onderdelen er voor een WO binnen zijn. De service adviseur kan vervolgens de WO inplannen. De service adviseur plant de opdrachten voor de werkplaats in zijn agenda in.

### 8.2.2 Schadeherstel

De schadeherstellers krijgen van de CWPL de betreffende WO en haallijst; het audatex- en/of expertiserapport blijft bij de service adviseur. Doordat de schadehersteller zelf de voorcalculatie heeft gemaakt, en door het geringe tijdbestek tussen de voorcalculatie en de daardwerkelijke herstelwerkzaamheden, weet de schadehersteller meestal nog uit het hoofd welke werkzaamheden nodig zijn. Evt. raadpleegt hij het expertise rapport. De schadehersteller herstelt de schade, welke op het ER staat vermeld, schrijft de gewerkte uren op de WO en parafeert de WO. De auto dient zoveel mogelijk in de oorspronkelijke staat van voor het schade-ongeval hersteld te worden. Bij bedrijfsauto's worden kleine overige lakbeschadigingen op eigen initiatief van de schadehersteller met de kwast of spuitbus bijgewerkt.

In principe volgen de schadeherstellers het advies van de regio-inspecteur m.b.t. vervangen danwel herstellen van plaatdelen. Bij een grote uitloop op de planning door te lange levertijden van sommige plaatdelen, kan de schadehersteller in overleg met de chef werkplaats besluiten om een bepaald plaatdeel toch te herstellen i.p.v. te vervangen. Hierbij vindt geen overleg plaats met de regio-inspecteur. De regio-inspecteur wil over deze beslissing wél op de hoogte gebracht worden (vanwege evt. financieel voordeel voor de verzekeringsmaatschappij). De schadehersteller bepaalt of het herstellen van een bepaald plaatdeel kwalitatief mogelijk is.

De globale schadeprocessgang in en rond de regiovestiging Breda is:

- |  |                         |
|--|-------------------------|
| 1. Wassen en ontvetten                         | 5. Spuiten              |
| 2. (Demontage)                                 | 6. (Montage)            |
| 3. Plaatwerk (richten, uitdeuken, lassen e.d.) | 7. Wassen               |
| 4. Voorbewerking                               | 8. Controle en uitgifte |

In de regiovestiging Breda vindt amper werkverdeling plaats; een schadehersteller werkt een schade zoveel mogelijk van het begin tot het eind af. Er wordt niet gedocumenteerd (bijv. d.m.v. een checklist) in welke fase de herstelwerkzaamheden zich bevinden.

#### 1. Wassen en ontvetten

In principe moet de auto eerst worden gewassen. Deze stap wordt binnen de regiovestiging Breda echter vaak overgeslagen (vaak wordt de auto toch bij de spuiterij gewassen). Het gedeelte van de auto waar de schadeherstelwerkzaamheden moeten worden uitgevoerd wordt in ieder geval ontvet. De auto dient dusdanig gewassen en ontvet te worden dat het herstelwerk ongehinderd door vuil en vet plaats kan vinden.

#### 2. Demontage

Vaak moeten delen van de auto gedemonteerd worden, voordat de eigenlijke herstelwerkzaamheden verricht kunnen worden. De gedemonteerde delen worden bij bedrijfsauto's zoveel mogelijk in de laadruimte bewaard. Vaak liggen de onderdelen echter ook in de werkplaats op de grond of op het dak van de auto. Gezien de geringe omvang van de schadewerkplaats wordt een identificatie van de gedemonteerde delen niet nodig geacht.

Meestal kan pas in dit stadium *precies* bepaald worden wat de totale schade aan de auto is en welke onderdelen er voor het herstelwerk nodig zijn. De schadehersteller specificeert samen met de magazijnmeester de onderdelenbehoefte, waarbij de behoefte op de haallijst wordt geschreven. De magazijnmeester draagt zorg voor de bestelling van de betreffende onderdelen. Een auto heeft soms meer schade dan op de WO staat vermeld. Indien de schadehersteller schat dat het hertellen van dit meerwerk meer dan een half uur tijd vergt, maakt hij een aanvullende calculatie. Indien de planning het meerwerk toelaat, wordt het meerwerk direct in de werkplaats uitgevoerd.

### **3. Plaatwerk**

Het plaatwerk kan onderverdeeld worden in het richten van het chassis en het uitdeuken of vervangen van plaatdelen. Bij deze werkzaamheden zijn soms ook laswerkzaamheden nodig. De meest voorkomende lasmethoden zijn CO<sub>2</sub>- en puntlassen. Soms wordt er autogeen gelast.

#### **Uitbesteden van richtwerk**

Als het chassis van een auto is ontzet, dan besteedt de service adviseur meestal de totale schadewerkzaamheden via de regio-inspecteur uit. De regio-inspecteur controleert sec het richtwerk niet; de regio-inspecteur maakt soms na de afronding van de schadeherstelwerkzaamheden soms bij het herstelbedrijf een proefrit, waarbij hij o.a. de kwaliteit van het richtwerk test (vb. sporen, trillen).

#### **Uitdeuken**

Na het evt. richtwerk kan de schadehersteller starten met het uitdeukwerk. Het uitdeuken gebeurt handmatig, onder andere m.b.v. een uitdeukhamer, stiftlasapparaat en glijhamer. De auto dient dusdanig uitgedeukt te worden, dat (a) het materiaal de juiste materiaalspanning heeft en (b) er minimaal geplamuurd hoeft te worden. Na het uitdeuken mogen de deuken niet meer dan 2 mm diep zijn. Op moeilijke plekken (zoals hoeken) mag 5 mm als norm aangehouden worden. Deze normen staan niet op papier, maar worden impliciet door de schadeherstellers gehanteerd. Bij schades waar kieren tussen de plaatdelen zijn ontstaan, worden de naden na het uitdeukwerk gekit.

#### **Vervangen van onderdelen**

Bij grote schades wordt het plaatwerk (of delen ervan) vervangen. Het nieuwe plaatwerk wordt op de auto bevestigd of gelast. De naden tussen de plaatdelen worden opnieuw gekit. De nieuwe kleine onderdelen, waar geen laswerkzaamheden aan verricht hoeven te worden, worden eerst bij een autospuiter uitbesteed (vb. deuren). Grote onderdelen (motorkappen, schuifdeuren) en onderdelen waaraan wél laswerkzaamheden moeten worden verricht, worden gemonteerd en evt. vastgelast, alvorens de complete auto richting de autospuiter wordt getransporteerd.

### **4. Voorbewerking**

In deze fase worden de volgende werkzaamheden uitgevoerd: ontvetten, schuren, stofvrij maken en vlakplamuren. In de schadeherstelwerkplaats wordt een werkvoorraad schuurpapier en plamuur aangehouden. De schadeherstellers maken bij de voorbereidingswerkzaamheden geen gebruik van een technisch advies van de lakfabrikant. Het resultaat van de bewerkingen uit deze fase moet een glad oppervlak zijn van de te spuiten plekken. De 1<sup>e</sup> schadehersteller controleert de werkzaamheden van de andere schadehersteller. De kwaliteit van de voorbereiding is in hoge mate bepalend voor de kwaliteit van het spuitwerk.

### **5. Uitbesteden van spuitwerk**

De magazijnmeester maakt een haalorder voor het spuitwerk aan. Op deze haalorder vermeldt hij het betreffende kleurnummer of kleurnaam (vb. postrood). De service adviseur maakt de afspraak met de autospuiter.

- Het spuitwerk voor de bedrijfsauto's van PTT Post en Telecom worden bij een vast adres uitbesteed. Deze autospuiter is geselecteerd omdat hij vooral goedkoop en snel spuitwerk kan verrichten. Er worden alleen standaardkleuren gespoten. De kwaliteit van het

s spuitwerk is niet altijd hoogstaand; vaak moet het spuitwerk opnieuw gedaan worden. Bij dit uitbestedeadres worden alleen de te spuiten delen van de auto gewassen.

- Het spuitwerk voor luxe auto's worden bij een adres uitbesteed dat in het verleden heeft aangetoond kwalitatief hoogstaand te kunnen spuiten. De auto wordt hier gewassen, gespoten en schoon opgeleverd.

Controle van het spuiten vindt door de chef schade of spuitser op het oog plaats. Bij post- en telecom-auto's wordt er vooral gelet op dekking, afwezigheid van zakkers en stof in de lak. Luxe auto's worden op meerdere punten gecontroleerd: kleur, glans, dekking, afwezigheid van zakkers en stof in de lak. Al deze zaken worden op het oog beoordeeld. Doordat de bedrijfsauto's van PTT Post en Telecom in dit stadium vaak nog niet helemaal gewassen zijn, is een goede beoordeling van de lak amper mogelijk; de kleur en de glans van het spuitwerk kunnen niet goed vergeleken worden met de overige lak, overige lakbeschadigingen worden niet altijd opgemerkt e.d.

## **6. Montage**

Als het spuitwerk gereed is, worden de evt. gedemonteerde delen opnieuw gemonteerd.

## **7. Wassen**

Binnen de regiovestiging Breda worden alleen bij de wat grotere schades de auto's voor aflevering gewassen. Na het wassen van de auto, meldt de schadehersteller de auto bij de chef werkplaats of service adviseur gereed.

## **8. Controle**

De chef werkplaats is de eindverantwoordelijke voor de kwaliteit van de in de regiovestiging verrichte herstelwerkzaamheden. Hij verricht steekproefgewijs, op het oog (tussentijdse) controles van het werk. Hierbij worden geen metingen verricht, zoals bijvoorbeeld d.m.v. een lakdiktemeter, een glansmeter e.d. Dergelijke instrumenten zijn niet binnen de regiovestiging Breda aanwezig. De chef werkplaats controleert personenauto's frequenter dan bedrijfsauto's. De klant stelt bij personenauto's hogere kwaliteitseisen aan het uitgevoerde werk dan bij bedrijfsauto's. De service adviseur meldt aan de klant dat hij de auto kan komen ophalen. De klant krijgt de sleutels, haalt zelf de auto uit de stalling en rijdt weg.

De regio-inspecteurs houden het kwaliteitsniveau van de uitbestedeadressen in de gaten. Bij wat grotere schades en bij schades aan luxe auto's worden de schadeherstelwerkzaamheden bij het uitbestedeadres altijd door de regio-inspecteur gecontroleerd. Pas na deze controle mag de betreffende auto aan de klant worden afgeleverd.

Verder houdt de regio-inspecteur de kwaliteit van de herstelwerkzaamheden van derden in de gaten door regelmatig bij klanten en uitbestedeadressen op bezoek te gaan. Doordat de regio-inspecteur vooral met vaste uitbestedeadressen werkt en deze regelmatig bezoekt, heeft hij een vrij goed beeld van de door een herstelbedrijf geleverde kwaliteit. Indien de regio-inspecteur niet tevreden is over de verrichte werkzaamheden, dan koppelt hij dit terug aan het betreffende schadeherstelbedrijf. De uiterste maatregel is om voortaan geen werk meer aan het betreffende herstelbedrijf te gunnen.

### **8.2.3 Het magazijn**

In het magazijn van de regiovestiging Breda liggen de voor het schadeherstelwerk meest benodigde onderdelen voor het schadeherstelwerk in voorraad. De overige onderdelen worden specifiek voor een bepaalde opdracht besteld. De service adviseur probeert zoveel mogelijk vooraf de benodigde onderdelen door de magazijnmeester te laten bestellen (in 35% van de gevallen). In 65% van de gevallen wordt de behoefte aan onderdelen pas op het moment dat de herstelwerkzaamheden aan de auto zijn aangevangen aan de magazijnmeester doorgegeven. De behoefte wordt door de schadehersteller doorgegeven d.m.v. de bij de WO behorende haallijst. De magazijnmeester specificiert samen met de schadehersteller de benodigde onderdelen. Elk onderdeel kan uniek gespecificeerd worden.

De magazijnmeester bestelt voornamelijk originele onderdelen bij officiële dealers of rechtstreeks bij de importeur (Renault). De onderdelen worden besteld d.m.v. een bestelbon, haalbon of d.m.v. het geautomatiseerde Renault-bestelsysteem. In het geval van een haalbon stuurt de magazijnmeester iemand naar de dealer om de onderdelen op te halen.

Bij binnenkomst van de onderdelen controleert de magazijnmeester of het juiste onderdeel in de juiste aantallen is geleverd. Bij schadegevoelige onderdelen controleert hij of het onderdeel niet beschadigd is. Zo wordt bij plaatwerk gelet op de fabrieksstempel en op deuken en krassen. Al het glaswerk (koplampen, ruiten, spiegels) wordt één op één op schade gecontroleerd. Ook als de verpakking van een onderdeel is beschadigd, controleert de magazijnmeester de betreffende onderdelen. Als onderdelen incidenteel niet direct bij binnenkomst gecontroleerd zijn, worden de onderdelen apart gehouden (tussen deze onderdelen en reeds gecontroleerde onderdelen bevindt zich echter geen duidelijke fysieke afscheiding). De magazijnmeester probeert zo snel mogelijk alsnog de onderdelen te controleren. Afgekeurde onderdelen worden door de magazijnmeester voorzien van een label en apart opgeslagen. De magazijnmeester koppelt afwijkingen van de geleverde onderdelen direct naar de leverancier terug. Op deze manier wordt een afwijking snel gecorrigeerd. De magazijnmeester beschikt niet over een gestructureerd leveranciersbeoordelingssysteem; hij houdt bijv. geen administratie bij van foutieve leveringen en ontvangen beschaigde onderdelen.

Als de geleverde onderdelen bestemd zijn voor een 'nog rijdende shades', worden de onderdelen per voertuig onder vermelding van het kenteken in aparte bakjes opgeslagen. De magazijnmeester geeft de binnenkomst van de onderdelen door aan de service adviseur. Als de geleverde onderdelen bestemd zijn voor voertuigen die reeds in de werkplaats staan, worden de onderdelen *direct* uitgeleverd. Vanwege de korte tijd tussen binnenkomst en uitgifte van deze onderdelen, wordt de bestemming van de onderdelen niet schriftelijk vastgelegd; de magazijnmeester onthoudt dit uit het hoofd. In principe verzorgt de magazijnmeester de uitgifte van onderdelen uit het magazijn.

### **8.3 PROCESBESCHRIJVING ONDERHOUD EN APK-KEURING**

#### **8.3.1 Voortraject onderhoud**

De auto's worden volgens fabrieksvoorschrift onderhouden. De technisch documentalist van het Service-stafbureau distilleert uit de onderhoudsvoorschriften van de fabrikant voor elk type auto:

- een lijst waarop de benodigde onderhoudsbeurten vermeld zijn (de dienstenlijst)
- een checklist per onderhoudsbeurt met daarop vermeld de benodigde werkzaamheden (de libomtxt).

Niet elke autofabrikant wil echter aan PTT Autolease de onderhoudsvoorschriften verstrekken. De reden hiervan is dat PTT Autolease geen dealer is van het betreffende merk. De technisch documentalist moet dan vaak veel moeite doen om via een omweg alsnog de onderhoudsvoorschriften te verkrijgen. Omdat de onderhoudsvoorschriften weleens gewijzigd worden en de verstrekking van sommige onderhoudsvoorschriften niet 100% geregeld is, is er geen garantie dat PTT Autolease over de meest up-to-date voorschriften beschikt.

De service adviseur bekijkt aan de hand van de dienstenlijst en de in het systeem bekende km-standen van de auto's, welke auto's een onderhoudsbeurt nodig hebben en roept deze auto's op. De service adviseur maakt een WO met haallijst en een libomtxt. Op de WO geeft de service adviseur aan of er ook een proefrit gemaakt moet worden. Zijn er voor een onderhoudsbeurt onderdelen nodig welke waarschijnlijk niet in voorraad zijn, dan laat de service adviseur de onderdelen vast door de magazijnmeester bestellen. Als de benodigde onderdelen beschikbaar zijn, maakt de service adviseur een afspraak met de klant en plant de WO op het planbord in.

Na de onderhoudsbeurt wordt er in de auto een kaartje gehangen, waarop de volgende onderhoudsbeurt vermeld is.



De service adviseur coördineert niet de benodigde onderhoudsbeurten van auto's, welke bij derden in onderhoud zijn; dit is een zaak van de klant en het betreffende onderhoudsadres (vaak de dealer).

### **8.3.2 Voortraject APK-keuring**

Vanuit de BU Lease wordt om de twee maanden een lijst gestuurd met daarop vermeld de auto's welke een APK-keuring moeten hebben. De service adviseur maakt telefonisch met de klanten een afspraak voor de APK-keuring. Tijdens dit telefoongesprek vraagt de service adviseur tevens naar de actuele km-stand van de auto. Indien nodig, maakt de service adviseur een gecombineerde afspraak voor de onderhoudsbeurt en de APK-keuring. De service adviseur vervaardigt een WO, welke hij op het planbord inplant.

### **8.3.3 Onderhoud**

De monteur krijgt van de CWPL de betreffende WO, haallijst en libomtxt. Hij haalt bij het magazijn de benodigde onderdelen af en voert de onderhoudsbeurt a.d.h.v.de libomtxt uit. Op de libomtxt wordt niet de volgorde van werken aangegeven; de libomtxt vermeldt slechts puntsgevijs welke werkzaamheden uitgevoerd moeten worden. Is een punt van de libomtxt afgewerkt, dan vinkt de monteur het betreffende punt af. Vaak blijkt tijdens een onderhoudsbeurt dat ook enkele reparaties nodig zijn. De afhandeling van deze reparaties wordt in paragraaf 8.4 beschreven. De CWPL geeft aan dat in 90 à 95% van de onderhoudsbeurten door de monteur zelf een proefrit gemaakt wordt. In ca. de helft van de gevallen rijdt de CWPL mee. Is een klus geklaard, dan parafeert de monteur de libomtxt en tekent de CWPL de WO vervolgens af. Opmerking: de CWPL tekent ook wel WO's af, waarvan de betreffende libomtxt niet volledig door de monteur is afgevinkt.

### **8.3.4 Apk-keuring**

In de regiovestiging Breda zijn 6 man opgeleid om een APK-keuring te verrichten. De APK-keuring wordt door één van de hiertoe opgeleide monteurs verricht aan de hand van een door het RDW opgestelde checklist. Bij de APK-keuring wordt o.a. gebruik gemaakt van de SUN-testbank (CO-uitstoot), remmentestbank en verlichtingafsteller. Het RDW kalibreert deze meetmiddelen jaarlijks. De chef werkplaats ijkt de SUN-testbank wekelijks. Steekproefsgewijs verricht de RDW ter controle van de kwaliteit van het APK-keurbedrijf een APK-herkeuring.

### **8.3.5 Magazijn**

Als de service adviseur wil dat er vooraf onderdelen worden besteld voor een onderhoudsbeurt, dan geeft de service adviseur de WO aan de magazijnmeester. Heeft de magazijnmeester de benodigde onderdelen niet in voorraad, dan maakt hij een bestelbon, waarop hij het type auto en de benodigde beurt (vb. Ford Mondeo, 60.000 km-beurt) vermeldt. De dealer zoekt dan verder uit welke onderdelen er benodigd zijn. Doordat de magazijnmeester de bestelling in deze gevallen niet op onderdeelniveau verricht, kan hij bij levering van de onderdelen niet controleren of de juiste onderdelen zijn geleverd. De magazijnmeester reserveert de voor een WO bestelde onderdelen door de onderdelen in een plastic bakje op te slaan en het bakje of de onderdelen te voorzien van het kenteken van de auto. De binnengekomen vooraf bestelde onderdelen worden d.m.v. een katebelletje aan de service adviseur 'gereed gemeld'.

Indien de benodigde onderdelen niet vooraf besteld zijn, dan geeft de monteur d.m.v. de haallijst aan welke onderdelen hij nodig heeft. De magazijnmeester verstrekt de voorradige onderdelen en bestelt evt. door middel van een haalbon de resterende benodigde onderdelen.

## 8.4 PROCESBESCHRIJVING REPARATIE

### 8.4.1 Voortraject

De klant (waarvan de auto bij de regiovestiging in onderhoud is) meldt telefonisch of aan de balie dat zijn auto gerepareerd moet worden. De service adviseur tracht vanuit zijn stoel zoveel mogelijk bij de klant te achterhalen wat de klacht c.q. het probleem is. Bij onduidelijke problemen maakt de chef werkplaats een proefrit om het precieze probleem te achterhalen. De service adviseur vraagt aan de klant de km-stand van de auto en kijkt in zijn systeem of de auto tevens een onderhoudsbeurt nodig heeft. Zo ja, dan maakt de service adviseur een gecombineerde afspraak met de klant voor onderhoud en reparatie. De service adviseur of de klant schrijft een opdrachtbon uit en de klant tekent deze. In het geval dat de reparatie-afspraken telefonisch is gemaakt tekent de klant de opdrachtbon op het moment dat hij de de auto komt brengen. De service adviseur maakt een WO met haallijst aan. De chef werkplaats of de service adviseur laten de magazijnmeester alvast de benodigde onderdelen bestellen.

Klanten waarvan de auto **niet** bij de regiovestiging in onderhoud is, dienen aan hun garagebedrijf een opdrachtbon te verstrekken. Het betreffende garagebedrijf dient voor reparaties boven de Fl. 200,- (excl. BTW) toestemming aan de regio-inspecteur te vragen. De service adviseur of de regio-inspecteur dienen voor reparaties boven de Fl. 2500,- altijd toestemming aan Fleet Control te vragen. Of zij ook voor bedragen kleiner dan FL. 2500,- toestemming aan Fleet Control moeten vragen, hangt o.a. af van de leeftijd, km-stand en km-prijs van de betreffende auto.

### 8.4.2 Diagnose

De monteur krijgt van de CWPL de betreffende WO met haallijst. Evt. geeft de CWPL enkele aanwijzingen m.b.t. de benodigde reparatie. Naar de mening van de CWPL wordt er in de regiovestiging Breda door de monteurs te weinig vooraf naar het probleem gezocht (bijvoorbeeld d.m.v. een proefrit). Meestal begint de monteur direct met 'sleutelen'.

### 8.4.3 Reparatie

De monteur haalt de evt. reeds voor de reparatie gereserveerde onderdelen op bij het magazijn of bestelt de benodigde onderdelen bij de magazijnmeester. Bij het uitvoeren van de werkzaamheden maken de monteurs zelden gebruik van de werkplaatshandboeken. Deze handboeken worden slechts geraadpleegd indien een monteur een voor hem nieuwe, onbekende klus krijgt. De monteurs voeren de werkzaamheden niet uit volgens hetgeen er in de werkplaatshandboeken gesteld wordt. Redenen hiervan zijn:

- een monteur heeft zijn eigen voorkeur m.b.t. werkvolgorde
- in de werkplaats **kan** een klus slechts zelden volgens de handboeken worden uitgevoerd, omdat er bijna altijd meer gerepareerd dient te worden dan in de handboeken staat aangegeven. Bijv. bij het vervangen van de koppelingsplaten blijkt ook dat de aandrijfriem vervangen moet worden.

Bij het afhandelen van meerwerk wordt onderscheid gemaakt naar klant; KPN-klanten of klanten uit de derdenmarkt. De monteur kan op de WO (en meestal ook aan de auto) zien of de auto van een KPN- of een niet-KPN-klant is. Bij reparaties aan auto's van KPN-klanten koppelt de monteur het meerwerk alleen terug, als het meerwerk niet binnen de geplande tijd verricht kan worden. Als het meerwerk niet binnen de de geplande tijd kan worden uitgevoerd, overlegt de service adviseur met de klant of het meerwerk direct moet worden uitgevoerd, of dat de klant een nieuwe afspraak maakt. Bij reparaties aan auto's van niet-KPN-klanten koppelt de monteur meerwerk *in principe* eerder aan de chef werkplaats of service adviseur terug; bij meerwerk dat niet binnen de geplande tijd verricht kan worden **en** bij meerwerk vanaf Fl. 100,-. De service adviseur vraagt vervolgens bij de klant toestemming om het meerwerk uit te voeren.

De monteur schrijft de verrichte werkzaamheden en gewerkte uren op de WO. De monteur controleert of de klacht cq. het probleem is verholpen; bij motorische storingen maakt de monteur vaak een proefrit (in de helft van de gevallen maakt de monteur de proefrit samen met de CWPL). Nadat de klus gereed is, geeft hij de WO bij de chef werkplaats of service adviseur af. De service adviseur belt de klant (indien dit met de klant was afgesproken) en meldt de auto gereed.

## **8.5 PROCESBESCHRIJVING INBOUW**

In de regiovestiging Breda worden met name autotelefoons ingebouwd. In mindere mate worden er radio's, mobilifoons, alarminstallaties en LPG-tanks ingebouwd. De regiovestigingen zullen ook gaan fungeren als inbouwstation van snelheidsbegrenzers voor vrachtauto's.

### **8.5.1 Voortraject**

De klant dient voor elke inbouwopdracht een opdrachtbon (AL80) uit te schrijven. In de meeste gevallen regelt de service adviseur het voortraject van de inbouwopdracht (opdrachtbon, WO uitschrijven, laten bestellen van onderdelen en inplannen van de opdracht). De magazijnmeester bestelt de benodigde onderdelen bij de BU Transport Techniek of bij plaatselijke bedrijven. Het voortraject van inbouwopdrachten van autotelefoons worden door de regiomanager zelf verzorgd, tenzij een Business Center van PTT Telecom de inbouwactiviteiten aan de regiovestiging heeft uitbesteed. In die gevallen is het voortraject door PTT Telecom verzorgd. PTT Telecom verstrekt de regiovestiging schriftelijk opdracht. Bij dit opdrachtformulier is ook een overzichtsteekening opgenomen m.b.t. de plaats waar de autotelefoon moet worden ingebouwd.

### **8.5.2 Autotelefoon**

Binnen de regiovestiging Breda bouwt één persoon de autotelefoons in. Voor dit werk zijn geen speciale cursussen of certificaten vereist; de monteur heeft zijn kunde in de praktijk opgedaan. Hij beschikt over een map met daarin per type autotelefoon de benodigde inbouw instructies. Deze inbouw instructies zijn onderverdeeld naar enkele algemene wenken, installatie overzicht, zender/ontvanger, hoorn/hoornhouder, systeemkabel, voedingskabel, microfoon, relais, antenne, en benodigde tests.

Heeft de klant rechtstreeks bij de regiovestiging de inbouwopdracht geplaatst, dan bespreekt de monteur bij binnenkomst van de auto samen met de klant de opdracht. Op deze wijze weet de monteur exact wat de klant verwacht. De wensen van de klant worden echter niet op papier vastgelegd. De klant vertrekt, waarna de monteur volgens de aanwijzingen van de klant en de inbouw instructies de autotelefoon inbouwt. Vervolgens voert de monteur de in de instructie omschreven tests uit (bellen van het testnummer, uitproberen van de diverse functies van de telefoon). De monteur heeft de beschikking over een powermeter, waarmee de antenne getrimd kan worden. Indien alles naar behoren werkt, kan de auto afgeleverd worden. Is de opdracht via PTT Telecom verkregen dan controleert PTT Telecom in het Business Center ook nog eens de werkzaamheden.

### **8.5.3 Lpg-installatie**

De regiovestiging Breda is een door de Rijksdienst van het Wegverkeer (RDW) erkend LPG-inbouwstation. Hiertoe heeft de regiovestiging een kwaliteitssysteem (vergelijkbaar met de ISO-normen) moeten invoeren, welk jaarlijks door het RDW wordt geaudit. De fabrikanten van de LPG-installaties stellen nog aanvullende eisen aan de inbouwstations (m.b.t. fabrieksopleidingen). De regiovestiging Breda mag AG-, Vialle-, en Eurogas-installaties inbouwen. De inbouwwerk-

zaamheden worden volgens de fabriekinstructies en conform het in het kwaliteitshandboek gestelde uitgevoerd en gecontroleerd. Binnen de regiovestiging zijn twee man door het RDW erkend als LPG-technicus. De inbouwwerkzaamheden vinden onder verantwoordelijkheid van hen plaats. In ieder geval wordt de eindcontrole aan de hand van een door het RDW verstrekte checklist door één van hen verricht. Steekproefsgewijs verricht het RDW een eindcontrole.

#### **8.5.4 Auto alarm**

Met name voor PTT Telecom wordt er weleens een door de BU TT ontwikkeld BAKA-alarm ingebouwd. Eén monteur heeft hiertoe een dag bij de BU TT meegewerkt aan het inbouwen van het BAKA-alarm. De BU TT levert bij het BAKA-alarm ook het voor de betreffende auto geldende inbouwschema. Voor het inbouwen van een BAKA-alarm zijn geen speciale cursussen of certificaten vereist. De monteur bouwt het alarm volgens het inbouwschema in en controleert of het alarm ook inderdaad werkt.

#### **8.5.5 Radio**

Hoogst zelden wordt er een complete radio-installatie ingebouwd. Vaak betreft het het overzetten van een radio van de ene naar de andere auto, of het vervangen van een gestolen radio. Voor het inbouwen van een radio zijn geen speciale cursussen of certificaten nodig. De monteur bouwt de radio in en controleert de werking van de radio.

#### **8.5.6 Top-installatie**

Een TOP-installatie is een elektrische installatie in de auto voor 42V of 220V voorziening. Drie monteurs binnen de regiovestiging Breda hebben bij de fabrikant een inbouw cursus gevolgd. De monteur bouwt de TOP-installatie in volgens de bijgeleverde inbouw instructies, en controleert:

- de werking van de omschakeling 12V naar 42V cq. 220V en visa versa.
- de afgegeven stroomspanning met behulp van een multimeter.

#### **8.5.7 Snelheidsbegrenzer**

Momenteel zijn er binnen de regiovestiging Breda nog geen snelheidsbegrenzers ingebouwd. Wel hebben twee mensen de door de fabrikant verplicht gestelde cursus gevolgd en het certificaat behaald. De regiovestiging Breda heeft ook reeds de benodigde gereedschappen in huis. De fabrikant levert bij een snelheidsbegrenzer de benodigde inbouw instructies.

In de regiovestiging Breda is onbekend of de werkzaamheden gecontroleerd worden a.d.h.v. een standaard-checklist. Wel zullen ingebouwde snelheidsbegrenzers door het RDW steekproefsgewijs worden gecontroleerd.

#### **8.5.8 Overige**

Binnen de regiovestiging Breda worden soms ook legborden e.d. ingebouwd of overgezet uit een andere auto. De BU TT levert standaard pakketten op maat voor elk type auto, incl. de bijbehorende bouwtekening. De monteur bouwt het pakket volgens de bouwtekening in. Verder worden er weleens beugels voor gasflessen, gaskasten e.d. ingebouwd. Meestal zijn dit standaardproducten die bij derden worden aangeschaft. Hier en daar wordt weleens wat geïmproviseerd (bijv. het zelf buigen van beugels).

**BIJLAGE 9:  
MOMENTEEL GEBRUIKTE  
FORMULIEREN**

Risicobeheer en Assurantie  
 Postbus 15000  
 9700 CD Groningen  
 Telefoon (050) 82 27 52

Bestemd voor PTT RAC

Datum en tijdstip aanrijding  
4-10-1993 13.45  
 Plaats aanrijding (gemeente, straat)  
h. Graafla. d. str. Utrecht.  
 Binnen bebouwde kom  Buiten bebouwde kom

135 2085

Inzenden binnen 2 x 24 uur  
 Met schrijfmachine of balpen invullen a.u.b.

**A PTT-voertuig**

Bestuurder <u>P. Smica</u>	Geboortedatum <u>29-3-69</u>	Kenteken <u>VH 15-2 D</u>
Rijbewijsnummer <u>0052151702</u>	Categorie <input type="checkbox"/> A <input checked="" type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> E	Datum afgifte <u>31-10-00</u>
Adres <u>Ja- van- Scaenelstr 124</u>	Telefoon <u>511517</u>	Polisnummer <u>NI 103- SB 90050471</u>
Postcode en woonplaats <u>3503 CT Utrecht</u>	Telefoon <u>030.951521</u>	Merk <u>VW</u>
Naam bedrijfsonderdeel <u>ATA</u>	Telefoon <u>030.951521</u>	Type <u>Transporter</u>
Adres en postcode bedrijfsonderdeel <u>Postbus 99900 3500 NA Utrecht</u>	Km stand <u>60303</u>	Bouwjaar <u>1990</u>

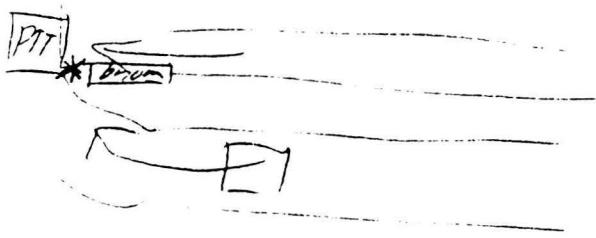
**B Voertuig tegenpartij**

(gegevens van eventueel nog andere bij het ongeval betrokken partijen op een apart blad vermelden)

Bestuurder <u>Clive Samuels</u>	Telefoon	Eigenaar voertuig tegenpartij
Adres <u>Jan Speersstraat 1</u>		Adres
Postcode en woonplaats <u>Soesterberg</u>		Postcode en woonplaats
Verzekeringsmaatschappij van tegenpartij <u>London</u>	Polisnummer <u>XTH 140</u>	Telefoon
Bij buitenlanders, nummer groene kaart	<input type="checkbox"/> All risks <input type="checkbox"/> WA	Kenteken <u>XTH 140</u>
		Merk en type <u>Honda</u>

**Situatieschets van de aanrijding**

Goed aangeven: 1 wegsituatie; 2 rijrichting voertuigen A en B; 3 hun positie op het moment van de botsing; 4 verkeerstekens; 5 straatnamen (of wegen)



Geef met een pijl de plaats aan waar de voertuigen het eerst werden geraakt

**A Schade** PTT-voertuig **B Schade voertuig tegenpartij**

**Omschrijving toedracht van de aanrijding**

PTT voertuig wilde rechts af spiegelen  
 geheel + blinde hoek, riels geen baan  
 op te maken

Wie is naar uw mening aansprakelijk?

Voertuig A

Aldus naar waarheid ingevuld (zoo)

Datum  
4 10 93

Handtekening bestuurder PTT-voertuig  
[Handwritten Signature]

Handtekening tegenpartij

h3u 10600

**Expertise-rapport**

Bestemd voor Regio  
Regio-vestiging

SC nummer: CS

Schade datum

Voertuig:

PTT  Tegenpartij  Ri

Opname-datum

Opdrachtgever

Saris-nummer

Kent. 2-33-BL Km. 36976

Bestuurder/gebruiker PTT - Leen Nijf

**Autobedrijf Schueler b.v.**

Merk Mercedes

Adres 1518 Bus 46500

Reparateur Van Middachtenstraat 2

Type Mercedes Bouwj. 1991-10

Postcode en woonplaats 3220 H1 Aartselaar

Adres 3861 ND Nijkerk

Chass.nr. WDD2240005271

Telefoonnummer 030 332463

Postcode en woonplaats BD 67 B01

Telefoonnummer



Aantal reparatiedagen 3

Algehele toestand voertuig:  
 uitstekend  zeer goed  goed  
 redelijk  matig  slecht

Bergings-sleepkosten	f
Uitlijnen	
Gebruik richtbank	
Kosten noodreparatie	
(De)montage	
<u>Transportkosten</u>	<u>720,-</u>

Spruitkosten	
<u>Schade aan de zijpanelen</u>	<u>525,-</u>

Uitdeuken	Nieuwe inl.	
<input type="checkbox"/> Frontpaneel/bumperplaat/frontbalk	<input type="checkbox"/>	f
<input type="checkbox"/> Slotplaat/radiatorframe	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> Voorscherm L/R	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> Binnenscherm LV/RV	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> Langsdrager LV/RV	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> Motorkap	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> Carrosseriedak	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> Portier LV/RV/LA/RA	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> Stijl LV/RV/LA/RA	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> Dorpel L/R	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> Middenstijl L/R	<input type="checkbox"/>	
<input checked="" type="checkbox"/> Zijpaneel LV/RV/LA/RA	<input type="checkbox"/>	<u>40,-</u>
<input type="checkbox"/> Wielkuip LV/RV/LA/RA	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> Kofferbodem	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> Langsdrager LA/RA	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> Achtertussenpaneel	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> Kofferdeksel	<input type="checkbox"/>	
<input checked="" type="checkbox"/> Laaddeur	<input checked="" type="checkbox"/>	<u>200,-</u>

Delen	
<u>Schade aan de zijpanelen</u>	<u>842,34</u>
Subtotaal delen excl. BTW	
BTW	
Totaal delen incl. BTW	
Tectyleren	<u>25,-</u>
Diversen	
Totaal BTW	<u>223,34</u>
	<u>206,50</u>

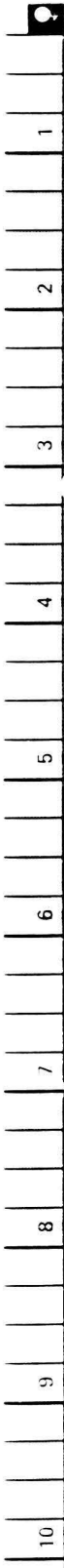
<b>Alleen voor PTT</b>	Expertise-kosten	<u>120,-</u>
	Aanvullende exp.k.	
	Totaal generaal	<u>223,34</u>

<b>Alleen voor derden</b>	Expertise-kosten	
	Aanvullende exp.k.	
	Exp.kosten totaal	f

<b>Totaal verlies</b>	
Dagwaarde	f
Restanten (bieder: _____)	
worden ingeruild/verkocht/behouden	
Bergings/sleepkosten	
Netto totaal incl/excl BTW	f

Reparateur/eigenaar/tegenpartij De expert RM

De schadevaststelling houdt geen verplichting van de maatschappij tot vergoeding van de schade in.



Europalaan 38  
 3526 KS Utrecht  
 Telefoon (030) 88 33 92  
 Telefax (030) 87 15 88  
 Btw nr. NL00/8849225 B05

**Opdracht**

**A**

Bestemd voor leverancier

Datum \_\_\_\_\_ Opdrachtnummer **K 00615**

Aanvullend opdracht nr:

Naam opdrachtgever \_\_\_\_\_

Naam bestuurder \_\_\_\_\_

Kenteken \_\_\_\_\_ Km-stand \_\_\_\_\_

Bedrijfsonderdeel \_\_\_\_\_

Gereed melden bij \_\_\_\_\_

Telefoonnummer \_\_\_\_\_

Omschrijving levering werkzaamheden

---

---

---

---

---

---

---

---

**Aanwijzingen voor leverancier**

- Indien schade-herstel of levering van banden of accu's wordt opgedragen of de kosten van de levering of werkzaamheden bedragen meer dan f 200,00 excl. BTW, dient vooraf contact met de vermelde PTT Autolease-vestiging te worden opgenomen; onderhoud volgens fabrieksvoorschrift valt **niet** onder deze clausule.
- Gaarne toezien op volledige invulling van de bon; dit kan betalingsvertraging voorkomen. Denk aan de twee handtekeningen.
- Factuur in 2-voud met bijbehorende opdrachtbon, zenden naar vermeld PTT Autolease-adres.

**Aanwijzingen voor opdrachtgever**

- Bon is bestemd voor opdrachten van leveringen en werkzaamheden incl. verkrijgen van een huurvoertuig; in geval vervangend vervoer contractueel is overeengekomen, dient vooraf contact met de vermelde PTT Autolease-vestiging te worden opgenomen.
- Bij opdracht voor onderhoud tevens serviceboekje toevoegen
- Tweede handtekening zetten bij ontvangst van hersteide of inlevering van gehuurde voertuig.

Stempel \_\_\_\_\_

Handtekening opdrachtgever \_\_\_\_\_

Handtekening bestuurder bij ontvangst/inlevering \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_



WERKORDEROPDRACHT

\*\*\*\*\*

-25/10

Kenteken : VH-15-  
Vvm-nr : 0801

MOET 29/10 gereed

FIT AUTOLEASE BV  
Regio : SERVICE UTRECHT

Aanmaakdatum: 93-10-22

Naam : EKP UTRECHT  
Verw-naam : T.A.V. BEDR.LEIDER AAN EN AFV.  
Adres : MINEURSLAAN 30  
Woonplaats : 3521 AG UTRECHT



Merk : VOLKSWAGEN  
Type : TRANSPORTER  
Bouwjaar : 1990  
Km-stand : 68383  
Onderstelnummer: WV2ZZZ25ZLH094438  
Einde kntr gepl: 96-08-01  
Opmerking : P.H.TOESTEMMING FC21964

WO-nr : L3W6709  
Startdatum : 93-10-25  
Gereed : 93-10-29  
Soort-WO : SC  
Sarisnummer : L3S2085

DIENSTEN :

D120	EXPERTISE VERRICHTEN	1.00	0.00
D48976	SCHADE HERSTEL VLG TAX	1.00	0.00

SCHUIFDEUR VERN., RA ZIJPANEEL GEDEELTELIJK VERN., AFDEKKAP SCHUIFDEUR  
RAIL VERN., RA.HOEK HERSTELLEN.

* REMVERTRAGING	Datum	Naam	Uren
Voetrem	26-10	Tec	3
.....m/s2	28-10	Tec	4.5
Handrem	29-10	Tec	4
.....m/s2	30-10	mill	3
PROFIELDIEPTE	31-10	Bea	2
LV: ..... mm	2/11	"	
RV: ..... mm			
LA: ..... mm			
RA: ..... mm			
Reserve: ..... mm			

19.50

Norm-Tijd	25,-
Gewerkte-Tijd	
Voorstel C.Wpl	
Aan-Te-Rekenen	f.55.85,20
Akkoord Serv.A	
TVWOART	
CHGW	
CONCEPT AANR.	
FIAT	

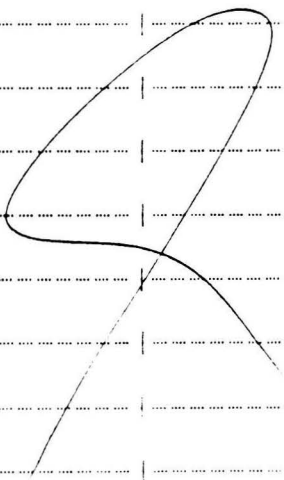
Klein materiaal	J / NEE
Bedrag kl. mat.	Hfl. ....

WO-NR: L3W6709  
 SOORT-WO: SC  
 MERK: VOLKSWAGEN  
 TYPE: TRANSPORTER

KENTEKEN: VH-15-ZD  
 VVM-NR: 080312  
 ONDERSTELNR: WV2ZZZ25ZLH094438  
 BOUWJAAR: 1990

DATUM: 93-10-22

ARTIKELNR	OMSCHRIJVING	AANTAL	LOKATIE
A132323	Schuifdeur	1	I1
	RA zijpaneel	1	Muntstads
	Afdek kap schuifdeurraai	1	
A42144	Underbody	1	J7
A649873	Auto cryl	1	J55
A153238	Coating	1	J7






Verl. afd. 1071-140 UTRECHT  
EUROPALAAN 75  
3526 KS UTRECHT

WERKORDER: 140335

(OP FAKTUUR VERMELDEN A.U.B.)

Telefoon : 030-880830

Faxnummer: 030-871588

Kenmerk : 10 30 87  
Merk : JISSA  
Type : W-KET  
Bouwjaar : 1989  
Onderdelen: W108YCCCU0001442

Leverancier : 016874  
KOOFS UTRECHT B.V.  
FRANCISCUSDREEF 74  
3565 AD UTRECHT

NR.	NOS TE LEVEREN EN OMSCHRIJVING	REEDS GELEVERD	INKOOPPRIJS (EXCL. BTW)
1	1.00 STK DITLAATDEMPER	0.00	
2	1.00 STK KLEM	0.00	

627574 *Garantie bezorgen.*

Bijkomend werk / materiaal dat niet schriftelijk door de PTT AUTOLEASE BV is opgedragen, kan niet worden betaald. Op alle door de PTT AUTOLEASE BV verstrekte opdrachten zijn toegepast de "Algemene voorwaarden voor de aanschaf van diensten en het verrichten van diensten ten behoeve van de PTT AUTOLEASE BV" (Uitgave 1989). Deze voorwaarden zijn op aanvraag toegezonden.

Handtekening:

Vestibule  
AVITE UTRECHT  
DUTSALAAN 30  
UTRECHT  
Tel: 043 590820  
Fax: 043 571288

BESTELNUMM: L4497  
FACTUUR VERREKEN A J B.

COMPAGNIE 000710  
TIELMAN AUTOMATERIALEN B.V.  
RAVENSWADE 106  
3439 LD NIEUWEGEIN

ORIG	HOEV	ENS	OFSCHRIJF	ARTIKELNR	RF
481 NR 118.09 ✓	20.00	STK	WITTOEGESERELAD	414128 ✓	
2NE 112 985-001 ✓	2.00	STK	RISTLAMP B.0018109001780	407482 ✓	
3BA 102 763-082 ✓	2.00	STK	CLAXON 12V	450198 ✓	
197.03R ✓	1.00	LTR	BISONKIT	444869 ✓	
KE28889927 AB NR 118.10 ✓	10.00	STK	RUITENWISSERELAD R.	498442 ✓	
KE28889931 AB NR 118.08 ✓	10.00	STK	RUITENWISSERELAD L	498459 ✓	

25/1-24  
L4R 169 Dm 174

(Velt betaald)

Bij deze wordt u verzocht het niet schriftelijk door  
PTT verzonden SV te ondertekenen van niet worden betaald.  
Op de afzender van de "Algemene Voorwaarden voor de  
koop van goederen" van de "Algemene Voorwaarden van Diensten ten  
behoeve van de afzender van de SV" (uitgave 1997).  
De afzender aan de afzender van de afzender van de afzender.

Handtekening  
[Signature]

20090 17C 00  
00000 17C 20  
39.70 -25.  
34.30 -25.

**BIJLAGE 10:  
TECHNISCH ADVIES  
VAN LAKFABRIKANT**

## 1. Kaalschuren van roestplekken en/of steenslagbeschadigingen

- Deze plekken met viltstift markeren en daarna behandelen.

### Doel van de behandeling

Roestvrij maken en zorgen voor een goede overgang naar intact zijnde laklaag.

Behandeling is mogelijk met:

- Roloc Disc 51 mm of 76 mm, grofte 36-50, op Roloc Disc Holder 5539 of 5540.  
Deze kan in een normale boortol of roterende luchtmaschine, pistool of stiftmodel worden bevestigd.  
Aanbevolen toerental 3.000 en 6.000 toeren per minuut.  
Maximum toerental 10.000 toeren per minuut.
- Fiberschijf type 855, grofte 36-50, 178 mm - 115 mm op fiber back-up pad 5509 respectievelijk 5583.  
Deze kan op roterende of haakse schuurmaschine zowel op lucht als elektrisch worden bevestigd.  
Aanbevolen toerental 178 mm : 1500- 3.000 t.p.m.  
115 mm : 6000-10.000 t.p.m.
- Clean 'n Strip Disc, 3", 4" en 6".  
Deze kan bevestigd worden op een slijp/boortol.  
Aanbevolen toerental 3" en 4" : 6.000 t.p.m. en 6" 4.000 t.p.m.
- Stikit 8" type 210/212, grofte 60/80 op Stikit Disc Pad 5579.  
Deze kan op een roterende of haakse schuurmaschine worden bevestigd.  
Aanbevolen toerental 1.500-3.000 toeren per minuut.  
Maximum toerental 3.500 toeren per minuut.
- Stikit 6" type 212, grofte 60/80, op Stikit Disc Pad 55768 op een excentrische roterende machine.

Bij voorbehandeling met Roloc, Fiber en Clean 'n Strip dient er een tussenbehandeling plaats te vinden met Stikit 8" of 6", grofte 80.

Hierna geldt voor alle systemen een nabehandeling met Stikit 8", type 210/212, grofte 120 op een roterende machine of met Stikit 6", type 212 met grofte 120-150.

### N.B.

Bij het gebruik van excentrisch roterend schuurstelsel dient men constant attent te zijn op het voorkomen van plaatverhitting waardoor vervorming van de ondergrond op kan treden! Niet te veel druk uitoefenen en veelvuldig bewegen van de machine kan hier veel narigheid voorkomen.

## 2. Kaalschuren van deuken, diepe krassen en andere plekken

De plekken met viltstift markeren.

Deze mankementen eventueel uitkloppen, daarna behandelen met:

### A.1 Roterend schuurstelsel op niet thermoplastische ondergrond

- a. Stikit 8", type 210, grofte 60/80 op Stikit Disc Pad 5579 naschuren met Stikit 8", type 210, grofte 120 op Stikit Disc Pad 5579. Aanbevolen toerental  $\pm$  1.500 t.p.m.  
De Stikit Disc Pad 5579 kan worden gebruikt op een roterende machine, elektrisch of op lucht.

**BIJLAGE 11:  
TOETSING VAN DE PROCES-  
GANG UTRECHT AAN DE  
ISO 9002 NORM**

In deze bijlage worden de procesgangen van de regiovestiging **Utrecht** aan de ISO 9002 norm getoetst. Bij elke procesgang wordt:

- aangegeven in hoeverre het kwaliteitssysteem van de regiovestiging Utrecht voldoet aan hetgeen in de ISO 9002 norm is gesteld (**C** = compliance).
- aangegeven in hoeverre het kwaliteitssysteem van de regiovestiging Utrecht niet voldoet aan hetgeen in de ISO 9002 norm is gesteld (**N** = non-compliance).
- evt. een advies gegeven over de wijze waarop de non-compliances kunnen worden verholpen (**A** = advies).

## 10.1 SCHADEHERSTEL

### DIRECTIEVERANTWOORDELIJKHEID (4.1)

#### Kwaliteitsbeleid (4.1.1)

N: De directie heeft het kwaliteitsbeleid en de bijbehorende doelstellingen voor specifiek de BU Service niet vastgelegd.

#### Verantwoordelijkheden en bevoegdheden (4.1.2.1)

C: Van alle medewerkers binnen AL zijn functiekarakteristieken beschreven. Deze functiekarakteristieken bevatten een organogram, het doel van de functie, de hoofdactiviteiten en de benodigde deskundigheid.

#### Middelen en personeel voor verificaties (4.1.2.2)

C: Er zijn binnen de BU Service mensen aanwezig die de benodigde opleiding hebben gehad om het kwaliteitssysteem te kunnen verifiëren.

N: Binnen de BU Service zijn nog geen interne eisen voor verificatie aangegeven en is nog geen personeel aangewezen voor de uitvoering van verificaties.

A: Het opleiden van de regiomanagers en de chefs van de werkplaatsen tot interne auditors. Op deze manier kunnen de regiomanager en chef werkplaats bij collega-regiovestigingen het kwaliteitssysteem auditen.

#### Directievertegenwoordiger (4.1.2.3)

C: De directie heeft een vertegenwoordiger (QSM) aangewezen die verantwoordelijk is voor het binnen AL opstellen en onderhouden van een kwaliteitssysteem volgens de ISO normen voor AL.

N: De bevoegdheden en verantwoordelijkheden die de QSM bij het uitoefenen van zijn taak heeft/draagt zijn niet omschreven.

A: Gezien de geografische spreiding van de servicevestigingen lijkt het mij verstandig om ook per servicevestiging een directievertegenwoordiger aan te wijzen die verantwoordelijk is voor het bewerkstelligen dat de in de norm omschreven eisen worden ingevoerd en op peil worden gehouden. Ik denk hierbij aan de regiomanagers. De verhouding tussen de QSM en de regiomanagers inzake het in deze paragraaf gestelde dient te worden omschreven.

#### Beoordeling van het kwaliteitssysteem door de directie (4.1.3)

C: Binnen AL is een procedure ontwikkeld (AL09), waarin de interne beoordeling van het kwaliteitssysteem, en de registratie en opslag van deze beoordelingen wordt geregeld.

N: Een beoordeling van het kwaliteitssysteem door de directie vindt nog niet plaats.

### KWALITEITSSYSTEEM (4.2)

[De BU Service moet over een op schrift gesteld kwaliteitssysteem beschikken en dit op peil houden om te bewerkstelligen dat haar diensten/produkten aan welomschreven eisen voldoen.]

C: In de schadeherstelwerkplaats wordt gebruik gemaakt van een aantal 'werkinstructies' (technische documentatie van het gebruikte laksysteem, naslagwerk met kleurcodes van elk type lak en datasheets voor het richten).

N: De regiovestiging Utrecht beschikt niet over een op schrift gesteld kwaliteitssysteem (het service-handboek bevat zeer weinig zaken die relevant zijn voor het kwaliteitssysteem; de procedures in het handboek beschrijven met name de financieel-administratieve afwikkeling



van opdrachten). Ook de in de regiovestiging aanwezige procesbeschrijving is nauwelijks relevant voor de norm.

- N: De technische documentatie van het laksysteem wordt amper gebruikt; de werkzaamheden lopen niet altijd conform het in de documentatie gestelde.
- A: Overeenkomstig vastleggen van het kwaliteitssysteem en zorgen voor een doeltreffende invoering en toepassing van de procedures en werkinstructies van het kwaliteitssysteem.

#### **BEOORDELING VAN GEACCEPTEERDE OFFERTES, CONTRACTEN EN ORDERS (4.3)**

C: /

- N: Binnen de regiovestiging Utrecht worden de wensen en eisen van de klant niet voldoende gespecificeerd. Hierdoor is het bij het ontdekken van niet-gemelde schade aan een in behandeling genomen schade-auto niet altijd duidelijk hoe te handelen (één en ander hangt bijvoorbeeld af van de speling in de planning).
- A: Als de auto bij de regiovestiging wordt afgeleverd, dient er samen met de klant langs de auto gelopen te worden om de staat van de auto a.d.h.v. het expertise rapport na te lopen. Op deze manier kan de klant precies zijn wensen en eisen m.b.t. het herstelwerk duidelijk maken. Eén en ander dient bijv. vastgelegd te worden in een procedure 'orderacceptatie'.

#### **BEHEERSING VAN DOCUMENTEN (4.4)**

[Zie de in paragraaf 5.2 vermelde documenten. Later dienen ook de de nog te ontwikkelen documenten m.b.t. kwaliteits-registraties te worden beheerst.]

##### **Goedkeuring en uitgifte van documenten (4.4.1)**

- C: De uitgifte van nieuwe blanco documenten en formulieren wordt geregeld via AL07 (is echter nog niet binnen de BU Service geïmplementeerd).
- C: Voor iedereen is duidelijk wie bevoegd is om de opdrachtbonnen, expertiserapporten, werkorders, bestelorders en haalorders uit te schrijven.
- N: Er is geen procedure om vervallen documenten te verwijderen (bijvoorbeeld bij aanpassing c.q. uitbreiding van de WO of bij updaten van de technische documentatie).

##### **Wijzigingen/aanpassingen van documenten (4.4.2)**

[In deze paragraaf moet o.a. opgenomen worden wie geautoriseerd zijn om wijzigingen in documenten door te voeren.]

C: /

- N: Er is geen procedure voorhanden om wijzigingen van documenten adequaat te verwerken. Bijvoorbeeld niet alle wijzigingen van de WO (o.a. bij meerwerk) worden met de service adviseur afgestemd.

#### **INKOOP (4.5)**

##### **Het beoordelen van toeleveranciers (4.5.2)**

- C: De produktkwaliteit van de geleverde auto-onderdelen is voldoende gewaarborgd, omdat er voornamelijk originele onderdelen bij erkende dealers worden besteld. De leveranciers van de overige benodigde materialen (verf, plamuur, schuurmiddelen e.d.) worden door de de regiomanager en chef werkplaats geselecteerd, waarbij naast de produktkwaliteit ook gelet wordt op de leveringsbetrouwbaarheid, leveringsnelheid, service en prijs.
- C: Per artikel wordt bijgehouden bij welke leveranciers de artikelen besteld mogen worden (in LOGIS).

N: /

##### **Inkoopgegevens (4.5.3)**

[Tekeningen, proces-eisen, keuringsvoorschriften e.d. zijn irrelevant].

- C: Elk bestelling wordt volledig en ondubbelzinnig omschreven (aantallen, uniek artikelnummer, artikelnaam).

N: /

##### **Verificatie van ingekochte produkten (4.5.4)**

[Deze paragraaf is in zijn geheel irrelevant voor de regiovestigingen].

#### **DOOR DE AFNEMER TE VERSTREKKEN PRODUKTEN (4.6)**

[Deze paragraaf heeft betrekking op de verificatie en opslag van de door de klant bij de regiovestiging afgeleverde auto en sleutels.]

- C: Verificatie van de door de klant geleverde auto is geen probleem. Het kenteken vormt een unieke identificatie. De betreffende autosleutels zijn ook voorzien van het kenteken.
- C: De binnenbekleding van de auto wordt beschermd d.m.v. een plastic stoelhoes.
- N: De door de klant bij de regiovestiging afgeleverde auto wordt niet gecontroleerd op beschadigingen. Deze controle kan van belang zijn om aansprakelijkheidstelling te voorkomen.
- N: Binnen de regiovestiging bestaat geen procedure om schades die tijdens de herstelwerkzaamheden zijn veroorzaakt, aan de klant te melden en af te handelen.
- N: Gedemonteerde delen van de auto worden op zo'n manier opgeslagen (ijzeren rolcontainers) dat lakbeschadigingen niet uitgesloten zijn.
- N: Stalling van de auto gebeurt niet altijd even secuur.
- A: Opnemen in procedure 'orderacceptatie'. Opstellen van een procedure 'beheer van auto en sleutels van klant in regiovestiging', incl. de afhandeling van in de regiovestiging veroorzaakte schades.

#### **IDENTIFICATIE EN NASPEURBAARHEID VAN PRODUKTEN (4.7)**

- C: De auto kan d.m.v. het kenteken uniek worden gespecificeerd.
- C: Er wordt precies gedocumenteerd welke onderdelen van de auto zijn vervangen (van belang bij evt. terugroepen van auto's waarin onveilig gebleken onderdelen verwerkt blijken te zijn).
- C: Elk onderdeel kan geïdentificeerd worden aan de hand van het artikelnummer.
- N: De rolcontainer, waarin de gedemonteerde delen van de auto bij elkaar worden bewaard, is niet voorzien van het kenteken van de auto (gezien de geringe omvang van de schadewerkplaats leidt dit echter niet tot onduidelijkheid).

#### **PROCESBEHEERSING (4.8)**

##### **Algemeen (4.8.1)**

- C: Binnen de schadewerkplaats wordt, tenminste voor een deel, gebruik gemaakt van technische documentatie (m.b.t. voorbereiding, lakken), welke voor een deel als werkinstructies zijn op te vatten.
- C: Binnen AL ligt vast welke kennis en ervaring van het bedienend personeel vereist wordt.
- N: De werkinstructies zijn niet toereikend en worden niet altijd nageleefd.
- N: Er wordt geen gebruik gemaakt van een keuringsplan tijdens het herstelproces (bijvoorbeeld d.m.v. een checklist).
- N: In de schadewerkplaats zijn geen expliciete normen waaraan het werk moet voldoen.
- N: Er is geen omschreven onderhoudsplan aanwezig voor de spuitcabine, lakmengkamer, voorbereidingscabines en richtbank.

##### **Bijzondere processen (4.8.2)**

[Deze normparagraaf is sinds de revisie van de ISO-normen opgenomen in paragraaf 4.8.1. Een voorbeeld van een bijzonder proces is het lassen aan het chassis van een auto.]

- C: /
- N: Er is geen registratie van de bijzondere processen, van de benodigde diploma's en/of certificaten en van de personen die deze werkzaamheden mogen uitvoeren en hebben uitgevoerd.
- N: Laswerkzaamheden worden uitgevoerd door personen die daartoe geen opleiding hebben gehad (ze hebben wel de nodige ervaring opgebouwd).

#### **KEURING EN BEPROEVING (4.9)**

##### **Ingangskeuring en beproeving (4.9.1)**

[De norm stelt geen eisen aan de vorm en de uitgebreidheid van de ingangskeuring. Omdat er voornamelijk originele onderdelen worden ingekocht bij officiële dealers, is de produktkwaliteit

van de geleverde **onderdelen** vrijwel gegarandeerd. De 'ingangskeuring' voor de **auto** wordt beschreven bij de normparagraaf 4.6.]

C: De ingangscntrole zoals beschreven in paragraaf 5.2.3 volstaat.

N: Verificatie van binnengekomen onderdelen gebeurt niet volgens een op schrift gestelde procedure.

N: De scheiding of identificatie van de nog niet gekeurde, de gekeurde, en de afgekeurde onderdelen is niet toereikend. Een vergissing is snel gemaakt.

A: Grote afgekeurde onderdelen kunnen voorzien worden van een sticker AFKEUR. Kleine afgekeurde onderdelen kunnen in een aparte krat worden opgeslagen. Ook kan er voor elk van de nog niet gekeurde en de gekeurde onderdelen een aparte hoek/stelling gereserveerd worden.

#### **Tussentijdse keuring en beproeving (4.9.2)**

[Deze paragraaf van de norm heeft betrekking op keuringen die tijdens de schadeherstelwerkzaamheden worden uitgevoerd.]

C: Identificatie van de auto en de onderdelen is geen probleem.

N: De tussentijdse keuring van het werk is niet (formeel) geregeld; een normstelling en een keuringsmethodiek ontbreken.

A: Zinnvolle keuringsmomenten bevinden zich o.a. na het uitdeuken en het voorbereiden (zie normparagraaf 4.11).

#### **Eindkeuring en -beproeving (4.9.3)**

C: /

N: Er kan niet nagegaan worden of alle benodigde ingangs- en tussentijdse controles zijn uitgevoerd.

N: Er zijn geen procedures m.b.t. de benodigde keuringen en beproevingen.

#### **Registratie van keuringen en beproevingen (4.9.4)**

C: /

N: Er is geen registratie van de gekeurde werkzaamheden en onderdelen (formele keuringen en beproevingen ontbreken immers).

#### **KEURINGS-, MEET- EN BEPROEVINGSMIDDELEN (4.10)**

[Deze normparagraaf heeft betrekking op de lakmengweegschaal en het meetgedeelte van de richtbank. Voor deze meetmiddelen dient er volgens de norm een meet- en kalibratiesysteem te zijn.]

C: De lakmengweegschaal wordt elk jaar door de leverancier gekalibreerd.

N: Er wordt geen kalibratieregistratie bijgehouden van de lakmengweegschaal.

N: Er bestaan geen kalibratieprocedures.

N: Het meetgedeelte van de richtbank is tot nu toe niet gekalibreerd.

A: Kalibratie laten verzorgen door de firma JOSAN richttechniek. Deze firma heeft sinds kort een kalibratiesysteem opgezet voor het meetsysteem van de Autorobot richtbank.

#### **KEURINGS- EN BEPROEVINGSSTADIUM (4.11)**

C: Op het moment van overdracht van de autosleutels van de chef werkplaats aan de service adviseur kan de service adviseur er van uitgaan dat alle noodzakelijk geachte keuringen zijn uitgevoerd.

N: Het keuringsstadium van een auto tijdens de schadeherstelwerkzaamheden wordt niet aangegeven.

A: Gebruik maken van een checklist, waarop per fase een aantal benodigde keuringen aangegeven staan. Elke fase dient afgetekend te worden door een daartoe bevoegd persoon (dit mag ook de schadehersteller zelf zijn).

## **BEHEERSING VAN PRODUCTEN MET TEKORTKOMINGEN (4.12)**

### **Beoordeling en afhandeling van tekortkomingen (4.12.1)**

[Deze normparagraaf heeft voor het schadeherstelbedrijf veel overlap met normparagraaf 4.11; indien aan een auto ernstige tekortkomingen (bijv. m.b.t. veiligheid) worden gesignaleerd, dan wordt de auto niet goedgekeurd en mag de auto niet zondermeer worden vrijgegeven. Indien de klant de auto toch mee wil nemen, dan moeten de aanvaarde tekortkomingen worden geregistreerd.]

C: /

N: Auto's met tekortkomingen zijn niet als zodanig herkenbaar.

N: Er zijn geen procedures opgesteld om te voorkomen dat auto's met tekortkomingen ten onrechte toch worden gebruikt.

N: Er zijn geen procedures opgesteld om tekortkomingen te evalueren en af te handelen (o.a. in overleg met de klant).

N: Door de klant aanvaarde tekortkomingen worden niet geregistreerd.

N: De verantwoordelijkheden voor de beoordeling en de bevoegdheden voor de afhandeling van auto's met tekortkomingen zijn niet omschreven.

A: Bijvoorbeeld het bij auto's met tekortkomingen op de voorruit plakken van een waarschuwingsticker.

## **CORRIGERENDE EN PREVENTIEVE MAATREGELEN (4.13)**

C: /

N: Binnen de RV Utrecht wordt nog niet met een formeel klachtenregistratiesysteem gewerkt (incidentele klachten worden direct in de regiovestiging afgewerkt).

N: Tengevolge van het vorige punt beschikt de regiovestiging nog niet over op schrift gestelde procedures om de oorzaken van tekortkomingen **structureel** te onderzoeken en doeltreffende voorzorgsmaatregelen (preventie) te nemen teneinde herhaling te voorkomen.

A: Bij het nemen van preventieve en corrigerende maatregelen, waar zinvol en mogelijk, gebruik maken van de in normparagraaf 4.18 omschreven trendgrafieken.

## **BEHANDELING, OPSLAG, VERPAKKING EN AFLEVERING (4.14)**

[De behandeling, opslag en aflevering van de *auto en gedemonteerde onderdelen van de auto* van de klant wordt geregeld vanuit paragraaf 4.6. Deze paragraaf (4.14) gaat specifiek over de behandeling, opslag, verpakking en aflevering van *onderdelen, materialen en plaatwerk*.]

### **Algemeen (4.14.1)**

C: /

N: Er zijn m.b.t. tot de behandeling, opslag, verpakking en aflevering van onderdelen geen procedures opgesteld.

### **Behandeling (4.14.2)**

[N.v.t. voor het schadeherstelbedrijf].

### **Opslag (4.14.3)**

C: De opslag van onderdelen in het magazijn is zodanig dat beschadiging of achteruitgang van de kwaliteit wordt voorkomen.

C: Voor iedereen is duidelijk dat de magazijnmeester of -medewerker als enige bevoegd zijn voor de ontvangst in, en uitgifte uit het magazijn.

N: /

### **Verpakking (4.14.4)**

C: De bescherming van onderdelen in het magazijn is afdoende geregeld:

- geleverde onderdelen worden zoveel mogelijk nog in de originele verpakking opgeslagen
- onderdelen worden opgeslagen in degelijke, schone magazijnstellingen.

C: De onderdelen zijn gemakkelijk te identificeren:

- op de verpakking staat het artikelnummer vermeld, zodat het onderdeel gemakkelijk is te identificeren.

- Grote delen (plaatwerk, bumpers, deuren) zijn voorzien van een fabrieksticker waarop het artikelnummer vermeld staat.

N: /

#### **Aflevering (4.14.5)**

n.v.t.

#### **KWALITEITSREGISTRATIE (4.15)**

C: De opdrachtgebonden kwaliteitsdocumenten (opdrachtbon, expertise rapport, werkorder, bestelbonnen, facturen) worden tot een jaar nadat het betreffende voertuig uit de roulatie is genomen bewaard in de wagenmap in het archief van de regiovestiging.

N: Keuringsrapporten en checklists ontbreken.

#### **INTERNE KWALITEITSAUDITS (4.16)**

C: Er is een AL-brede procedure (AL09) opgesteld, waarin het intern auditen van de organisatie wordt geregeld.

N: Er worden binnen de regiovestiging Utrecht nog geen kwaliteitsaudits uitgevoerd.

#### **OPLEIDING (4.17)**

C: Van elke functie binnen de AL bestaat een functiekenmerk, waarin de voor de functie vereiste opleiding en ervaring staat aangegeven. Eén en ander is geregeld in de procedures AL06.

C: In de jaarlijkse beoordelingsgesprekken wordt van iedere functie de evt. aanvullende opleidingsbehoefte bepaald.

N: Van de werknemers in de schadewerkplaats wordt geen registratie van de gevolgde opleidingen, scholingen en opgedane ervaringen bijgehouden.

#### **NAZORG (4.19)**

[Deze normparagraaf is voor de schadeherstelwerkplaats niet relevant. Onder nazorg wordt gerekend: installatie, ingebruikstelling en ondersteuning gedurende het gebruik. AL hanteert in de procedure AL02 *Klachten en nazorg* de volgende definitie voor nazorg: 'De uitvoering van de uit een klacht voorkomende werkzaamheden'. In dit rapport heeft de definitie van 'nazorg' die binnen AL wordt gehanteerd, betrekking op normparagraaf 4.13 *Corrigerende en preventieve maatregelen*.

## **9.2 REPARATIE**

#### **DIRECTIEVERANTWOORDELIJKHEID (4.1)**

Idem schadeherstel

#### **KWALITEITSSYSTEEM (4.2)**

C: Binnen de regiovestiging Utrecht zijn 'werkinstructies' aanwezig (in de vorm van door de fabrikant opgestelde werkplaatshandboeken).

N: De regiovestiging beschikt niet over een op schrift gesteld kwaliteitssysteem.

N: De werkplaatshandboeken worden niet 100% nageleefd:  
- de handboeken worden slechts als leidraad gebruikt.  
- niet al het vereiste gereedschap is aanwezig.

#### **BEOORDELING VAN GEACCEPTEERDE OFFERTES, CONTRACTEN EN ORDERS (4.3)**

C: /

N: De wensen en eisen van de klant worden niet volledig gespecificeerd; de chauffeur geeft slechts globaal het probleem aan. Vaak blijkt er meer aan de auto kapot te zijn, dan door de chauffeur is aangegeven.

A: Als de klant de auto bij de regiovestiging komt brengen, dient er samen met de klant naar de auto te worden gekeken (evt. proefrit) om vooraf een diagnose te kunnen stellen. Tijdens deze diagnose kunnen onduidelijkheden m.b.t.de opdracht direct met de klant worden afgestemd. Eén en ander dient vastgelegd te worden op de opdrachtbon.

**BEHEERSING VAN DOCUMENTEN (4.4)**

Idem schadeherstel (excl. het expertiserapport).

**INKOOP (4.5)**

Idem schadeherstel.

**DOOR DE AFNEMER TE VERSTREKKEN PRODUCTEN (4.6)**

Idem schadeherstel

**IDENTIFICATIE EN NASPEURBAARHEID VAN PRODUCTEN (4.7)**

Idem schadeherstel

**PROCESBEHEERSING (4.8)**

C: Er wordt in principe gebruik gemaakt van 'werkinstructies'; de werkplaatshandboeken.

N: Niet alle in de werkplaatshandboeken genoemde gereedschappen zijn aanwezig.

N: Er wordt geen gebruik gemaakt van een keuringsplan (bijv. d.m.v.een checklist).

**Bijzondere processen (4.8.2)**

Idem schadeherstel

**KEURING EN BEPROEVING (4.9)**

4.9.1 en 4.9.2 idem schadeherstel

**Eindkeuring en beproeving (4.9.3)**

C: Er wordt bij motorische storingen een eindkeuring verricht (d.m.v.een proefrit).

N: Idem schadeherstel

**KEURINGS-, MEET-, EN BEPROEVINGSMIDDELEN (4.10)**

C: /

N: Er zijn geen kalibratieprocedures van de gebruikte meetmiddelen aanwezig.

N: Momentsleutels worden niet gekalibreerd.

'4.11 t.m. '4.16: Idem schadeherstel

**OPLEIDING (4.17)**

C: idem schadeherstel

N: De monteurs hebben niet alle door de autofabrikant vereiste merkgebonden opleidingen gevolgd.

**NAZORG (4.19)**

Niet van toepassing

**10.3 ONDERHOUD EN APK**

**DIRECTIEVERANTWOORDELIJKHEID (4.1)**

Idem schadeherstel

#### **KWALITEITSSYSTEEM (4.2)**

- C: Binnen de regiovestiging Utrecht zijn 'werkinstructies' aanwezig (in de vorm van door de fabrikant opgestelde werkplaatshandboeken en de libomtxt).
- C: De vereiste keuringsmiddelen, bekwaamheden en kwaliteitsregistraties m.b.t.APK-keuringen zijn correct geregeld.
- N: De regiovestiging beschikt niet over een op schrift gesteld kwaliteitssysteem, waarin de voor deze norm relevante zaken geregeld worden.

#### **BEOORDELING VAN GEACCEPTEERDE OFFERTES, CONTRACTEN EN ORDERS (4.3)**

- C: De onderhouds- en APK-opdracht wordt eenduidig vastgelegd.
- N: Er wordt niet vastgelegd welke reparaties tijdens de onderhoudsbeurt en APK-keuring uitgevoerd mogen worden. De terugkoppeling richting klant m.b.t.benodigde reparaties is niet 100% geregeld.

#### **BEHEERSING VAN DOCUMENTEN (4.4)**

Idem schadeherstel (excl. het expertiserapport).

#### **INKOOP (4.5)**

Idem schadeherstel

#### **DOOR DE AFNEMER TE VERSTREKKEN PRODUCTEN (4.6)**

Idem schadeherstel

#### **IDENTIFICATIE EN NASPEURBAARHEID VAN PRODUCTEN (4.7)**

Idem schadeherstel

#### **PROCESBEHEERSING (4.8)**

- C: Binnen AL ligt vast welke kennis en ervaring er van het bedienend personeel vereist is.
- C: Onderhoud wordt gepleegd volgens de fabrieksnorm (libomtxt is uit de fabrieksnorm gedistilleerd)
- C: Er wordt in principe gebruik gemaakt van 'werkinstructies'; de werkplaatshandboeken en het LIBOMTXT.
- C: Een APK-keuring wordt verricht volgens een door het RDW opgestelde checklist.
- N: /

#### **Bijzondere processen (4.8.2)**

Idem schadeherstel

#### **KEURING EN BEPROEVING (4.9)**

##### **Ingangskeuring en beproeving (4.9.1)**

Idem schadeherstel

- N: De magazijnmeester kan niet controleren of de voor de onderhoudsbeurt juiste onderdelen door de dealer zijn geleverd.

##### **Tussentijdse keuring en beproeving (4.9.2)**

- C: De auto en de onderdelen kunnen altijd geïdentificeerd worden.

N: /

##### **Eindkeuring en beproeving (4.9.3)**

- C: Na een onderhoudsbeurt wordt er altijd een eindkeuring verricht (proefrit).
- N: Ook als een libomtxt niet volledig door de monteur is afgevinkt, wordt de WO toch door de CWPL voor accord afgetekend.

##### **Registratie van keuringen en beproevingen (4.9.4)**

- C: De afgevinkte libomtxt wordt (in de wagenmap) bewaard.
- C: De ingevulde APK-checklist wordt (in de 'APK-map') bewaard.
- N: /

#### **KEURINGS-, MEET-, EN BEPROEVINGSMIDDELEN (4.10)**

- C: De voor de APK-keuring benodigde keurings- en meetmiddelen worden door het RDW gekalibreerd.
- C: De SUN-testkast wordt wekelijks door de CWPL geijkt.
- N: Er is geen overzichtelijke registratie van de te kalibreren middelen. Van enkele middelen bleek de kalibratietermijn verlopen te zijn.
- N: Er zijn geen kalibratieprocedures voor de benodigde meetmiddelen aanwezig.
- N: Momentsleutels worden niet gekalibreerd.

#### **KEURINGS- EN BEPROEVINGSSTADIUM (4.11)**

- C: idem schadeherstel
- N: /

4.12 t/m 4.16: Idem schadeherstel

#### **OPLEIDING (4.17)**

- C: idem schadeherstel
- C: Alle monteurs die een APK-keuring uitvoeren, zijn hiervoor gediplomeerd.
- N: De (onderhouds)monteurs hebben niet alle door de autofabrikant vereiste merkgebonden opleidingen gevolgd.

#### **NAZORG (4.19)**

- C: Er wordt een onderhoudskaartje in de auto gehangen. De service adviseur 'een auto op' als de auto een onderhoudsbeurt of APK-keuring nodig heeft.
- N: De onderhouds- en APK-termijnen worden weleens overschreden. (Wie is verantwoordelijk?)

### **10.4 INBOUW**

#### **DIRECTIEVERANTWOORDELIJKHEID (4.1)**

Idem schadeherstel

#### **KWALITEITSSYSTEEM (4.2)**

- C: M.b.t. tot LPG-inbouw beschikt de regiovestiging over een LPG-kwaliteitshandboek dat volledig aan de ISO normen voldoet.
- C: Inbouwactiviteiten worden volgens door de fabrikant bijgeleverde inbouw instructies verricht.
- N: De regiovestiging beschikt (m.u.v. het LPG-kwaliteitshandboek) niet over een op schrift gesteld kwaliteitssysteem, waarin de voor de ISO 9002 norm relevante zaken geregeld worden.

#### **BEOORDELING VAN GEACCEPTEERDE OFFERTES, CONTRACTEN EN ORDERS (4.3)**

- C: Op de opdracht wordt volledig gespecificeerd **wat** er ingebouwd moet worden.
- C: Er wordt altijd een opdrachtbon geschreven.
- N: De precieze wensen en eisen van de klant (bijv. waar de telefoon precies ingebouwd moet worden) worden niet **geregistreerd** (er wordt hierover wel vooraf met de klant gesproken).
- A: Het per soort inbouwopdracht ontwikkelen van een checklist om alle wensen en eisen van de klant te specificeren.

#### **BEHEERSING VAN DOCUMENTEN (4.4)**

Idem schadeherstel (excl. het expertiserapport).



**INKOOP (4.5)**

Idem schadeherstel.

**DOOR DE AFNEMER TE VERSTREKKEN PRODUKTEN (4.6)**

Idem schadeherstel.

**IDENTIFICATIE EN NASPEURBAARHEID VAN PRODUKTEN (4.7)**

C: Idem schadeherstel

N: /

**PROCESBEHEERSING (4.8)**

C: Er wordt gebruik gemaakt van 'werkinstructies'; de door de fabrikant bijgeleverde inbouw-  
instructies en installatie-overzichten.

N: De vereiste kennis en ervaring van de inbouwer ligt niet vast (behalve bij LPG-inbouw).

**Bijzondere processen (4.8.2)**

N.v.t.

**KEURING EN BEPROEVING (4.9)**

**Ingangskeuring en beproeving (4.9.1)**

C: Idem schadeherstel

N: /

**Tussentijdse keuring en beproeving (4.9.2)**

C: Tijdens het inbouwen van de LPG-installatie controleert de inbouwer zelf zijn werk a.d.h.v.  
de checklist.

C: Identificatie van de auto en de onderdelen is geen probleem.

N: De tussentijdse keuring van inbouwwerk anders dan de LPG-installatie, is niet formeel  
geregeld.

**Eindkeuring en beproeving (4.9.3)**

C: Er zijn procedures aanwezig m.b.t. de benodigde eindkeuringen van ingebouwde LPG-  
installaties.

C: De eindkeuringen worden uitgevoerd, zoals in de inbouw instructies wordt omschreven.

C: Een auto wordt niet afgeleverd voordat de benodigde eindkeuringen zijn uitgevoerd.

N: De regiovestiging beschikt niet over eindkeuringsprocedures (m.u.v. de procedures uit het  
LPG-kwaliteitshandboek).

**Registratie van keuringen en beproevingen (4.9.4)**

C: De eindkeuring van LPG-installaties wordt geregistreerd (checklist) en bewaard.

N: Van de overige inbouwapparatuur worden de verrichte eindkeuringen niet geregistreerd.

**KEURINGS-, MEET-, EN BEPROEVINGSMIDDELEN (4.10)**

C: Er zijn kalibratieprocedures aanwezig van de voor het inbouwen van LPG-installaties  
benodigde meetmiddelen.

N: De antenne-trimmer (benodigd bij het inbouwen van autotelefoons) wordt niet gekalibreerd.

**4.11 t/m 4.14:** Idem schadeherstel

**KWALITEITSREGISTRATIE (4.15)**

C: idem schadeherstel

C: De LPG-inspectierapporten worden bewaard.

N: Keuringsrapporten van de ingebouwde apparatuur ontbreken (m.u.v. keuringsrapporten van  
LPG-installaties).

**INTERNE KWALITEITSAUDITS (4.16)**

Idem schadeherstel

**OPLEIDING (4.17)**

- C: De benodigde opleidingen van de LPG-technici en snelheidsbegrenzer-inbouwers liggen vast.
- N: De benodigde opleidingen voor de inbouwactiviteiten (anders dan LPG en snelheidsbegrenzer) liggen niet vast.

**NAZORG (4.19)**

- C: De monteur geeft de klant (indien gevraagd) uitleg over het gebruik van de ingebouwde apparatuur.
- N: Er zijn geen procedures m.b.t.nazorg aanwezig.

**BIJLAGE 12:  
VERSCHILLEN TUSSEN DE  
REGIOVESTIGINGEN**

In deze bijlage worden de gevonden verschillen tussen de *gediagnostiseerde* regiovestigingen aangegeven.

## 12.1 ALGEMENE VERSCHILLEN

Binnen de werkplaatsen van de regiovestigingen Breda en Zwolle zijn geen voormannen aanwezig. Alleen in de regiovestiging Utrecht wordt de chef werkplaats ondersteund door een voorman schade en een voorman R&O.

De regiovestiging Breda beschikt als enige regiovestiging *niet* over een richt- en meetbank, voorbereidingscabines en een spuitcabine; veel schadeherstelwerkzaamheden worden zodoende uitbesteed. Ook werken er in de schadewerkplaats Breda maar twee schadeherstellers (in Utrecht vijf en in Zwolle ook vijf). Voor de schadeherstelwerkzaamheden in de regiovestiging Breda (uitdeuken, plamuren, (de)monteren) is een hoek in de R&O-werkplaats verricht. De andere regiovestigingen bezitten fysiek van elkaar gescheiden schade- en R&O-werkplaatsen.

In de regiovestiging Breda heeft de service adviseur vanuit zijn stoel zicht op de werkplaats. Ook bevindt het bureau van de chef werkplaats zich in dezelfde ruimte als het bureau van de service adviseur. De regiovestigingen Utrecht en Zwolle wijken op beide punten hiervan af.

In de regiovestiging Zwolle worden de benodigde (onder)delen structureel *vooraf* besteld. In de regiovestiging Breda gebeurt dit in ca. 40% van de gevallen en in de regiovestiging Utrecht vrijwel nooit; hier worden de benodigde (onder)delen pas besteld als de auto reeds in de werkplaats staat. Ook heeft de regiovestiging Zwolle meer plaatwerk in voorraad dan de regiovestigingen Breda en Utrecht. De regiovestiging Utrecht heeft het minste plaatwerk in voorraad.

Een schade-expertise wordt in de regiovestigingen Utrecht en Zwolle in zijn geheel door de regio-inspecteur gemaakt. In Breda baseert de regio-inspecteur de schade-expertise op de door de schadehersteller gemaakte calculatie (voortaxatie) van de schade.

In de regiovestiging Zwolle en Breda is een goede samenwerking tussen de service adviseur en de chef werkplaats; in de regiovestiging Utrecht is deze samenwerking minder goed. De schadeherstellers en monteurs in de regiovestiging Zwolle waren het best te spreken over de planning van de werkplaats. Vooral in Utrecht bestond er veel kritiek op de planning.

In de regiovestiging Breda wordt het voortraject van inbouwopdrachten van autotelefoons door de regiomanager afgehandeld. In de andere twee regiovestigingen worden deze zaken door de service adviseur afgehandeld.

## 12.2 VERSCHILLEN PER NORMPARAGRAAF

### **Kwaliteitssysteem (4.2)**

In de regiovestiging Utrecht staat iets meer van het kwaliteitssysteem op papier dan in de regiovestigingen Breda en Zwolle; in de regiovestiging Utrecht wordt er gebruik gemaakt van de technische documentatie van de lakfabrikant, welke enigszins als werkinstructie is op te vatten.

### **Beoordeling van geaccepteerde offertes, contracten en orders (4.3)**

In de regiovestiging Breda is de discipline om opdrachtbonnen uit te (laten) schrijven en te laten tekenen groter dan in de andere twee regiovestigingen.

### **Inkoop (4.5)**

In de regiovestiging Breda wordt er in tegenstelling tot de regiovestigingen Zwolle en Utrecht vaker richt- en spuitwerk ingekocht. In de regiovestiging Breda wordt gebruik gemaakt van een spuiters, waarvan bekend is dat de kwaliteit van het spuitwerk vaak te wensen overlaat. Omdat de klant in de regiovestiging zich geen beeld kan vormen van het kwaliteitsniveau van de totale schadeherstelwerkzaamheden (i.v.m. uitbesteding), kan normparagraaf 4.5.4 *Verificatie van ingekochte producten* voor de regiovestiging Breda van belang zijn. Het is voor te stellen dat de klant het kwaliteitssysteem van de autospuiters wil verifiëren.

#### **Door de afnemer te verstrekken producten (4.6)**

In de regiovestiging Breda wordt een schade-auto minder secuur beheerd dan in de regiovestigingen Utrecht en Zwolle. Zo wordt er bijvoorbeeld geen stoelhoezen aangebracht. (Opmerking: in de regiovestigingen Utrecht en Zwolle is men echter niet altijd even consistent in het aanbrengen van stoelhoezen). Ook worden gedemonteerde delen van de auto vaak in of op de auto bewaard. Hierdoor is de kans op beschadiging of bevuiling van de auto groter.

#### **Procesbeheersing (4.8)**

In de regiovestiging Breda gelden voor het schadeherstelproces andere kwaliteitsnormen dan in de regiovestigingen Utrecht en Zwolle:

- In de regiovestiging Breda worden kleine lakbeschadigingen met de kwast of spuitbus bijgewerkt. In de regiovestigingen Utrecht en Zwolle worden er alleen maar hele vlakken gespoten.
- In de regiovestigingen Utrecht en Zwolle wordt in tegenstelling tot de regiovestiging Breda geprobeerd om de lak qua kleur en glans zoveel mogelijk op de overige lak van de auto te laten lijken.
- In de regiovestiging Breda wordt een schadeauto zowel vóór als na het schadeherstel vaak niet gewassen.

Ook is de procesbeheersing van de voorbereidingswerkzaamheden in de regiovestigingen Utrecht en Zwolle groter dan in de regiovestiging Breda; in de regiovestiging Breda ontbreekt veel van de benodigde equipment en technische informatie.

#### **Keuring en beproeving (4.9)**

In de regiovestiging Breda zijn de **afgekeurde** onderdelen beter als zodanig herkenbaar dan in de regiovestigingen Utrecht en Zwolle. In de regiovestiging Breda worden de onderdelen afzonderlijk voorzien van een label en duidelijk apart opgeslagen. In de regiovestigingen Utrecht en Zwolle worden de afgekeurde onderdelen slechts 'wat opzij gelegd'.

Normparagraaf 4.9.2 *tussentijdse keuring en beproeving* is voor de regiovestiging Breda meer van belang dan voor de andere regiovestigingen. Voordat het spuitwerk aan de spuiters wordt uitbesteed, dient de chef werkplaats de kwaliteit van de voorbereiding te controleren en te registreren. Momenteel vindt deze controle en registratie niet plaats, waardoor er tussen de spuiters en de chef werkplaats vaak onenigheid is over de oorzaak van lakafwijkingen.

In de regiovestiging Breda houden de regio-inspecteurs het kwaliteitsniveau van sommige schadeherstellers in de regio nauwlettend in de gaten; bij wat grotere schades en bij schades aan luxe auto's worden de schadeherstelwerkzaamheden altijd gecontroleerd. Pas na deze controle mag de betreffende auto aan de klant worden afgeleverd. In de regiovestigingen Utrecht en Zwolle vindt zo'n controle niet plaats.

(Opmerking: Anderzijds kun je stellen dat de regiovestiging Breda helemaal geen zaken moet doen met schadeherstelbedrijven welke hun kwaliteitssysteem niet op orde hebben). De regiovestiging Zwolle doet zaken met ca. 30 schadeherstelbedrijven. De regiovestigingen Breda en Utrecht werken met ca. 5 vaste uitbestedeadressen in de regio.

De chef werkplaats van de regiovestiging Zwolle verricht bij alle schadeauto's een eindkeuring. Bij de andere twee regiovestigingen gebeurt dit steekproefsgewijs. Bovendien *registreert* de chef werkplaats van de regiovestiging Zwolle het resultaat van de eindkeuring.

**Keurings-, meet- en beproevingsmiddelen (4.10)**

Omdat in de regiovestiging Breda geen richt- en spuitwerk plaats vindt, bevinden zich in de schadewerkplaats geen te kalibreren middelen. In de regiovestiging Utrecht en Zwolle dienen de lakmengweegschaal en het meetgedeelte van de richtbank gekalibreerd te worden.

**Behandeling, opslag, verpakking en aflevering (4.14)**

In de regiovestiging Breda worden de onderdelen vaker zonder verpakking opgeslagen dan in de regiovestigingen Utrecht en Zwolle.

Ook is in de regiovestiging Breda bij afwezigheid van de magazijnmeester de ontvangst en uitgifte van onderdelen niet goed geregeld.

In de regiovestiging Zwolle zet de magazijnmeester de door de monteurs bestelde onderdelen buiten het magazijn gereed. De monteurs kunnen de onderdelen dan zelf pakken. In de andere twee regiovestigingen worden de onderdelen slechts persoonlijk uitgegeven.

**Opleiding (4.17)**

In de regiovestiging Breda werken geen gediplomeerde schadeherstellers; de schadeherstellers hebben slechts enkele cursussen gevolgd bij het VOC. In de regiovestigingen Utrecht en Zwolle werken wél gediplomeerde schadeherstellers.

**Nazorg (4.16)**

In de regiovestiging Breda houdt de service adviseur zoveel mogelijk in de gaten welke auto's een onderhoudsbeurt nodig hebben, waarbij de klant wordt benaderd om een afspraak te maken voor een onderhoudsbeurt. In de regiovestiging Zwolle houdt de service adviseur alleen de benodigde onderhoudsbeurten in de gaten voor PTT Post en in de regiovestiging Utrecht dient de klant zelf in de gaten te houden of de auto een onderhoudsbeurt nodig heeft.

**BIJLAGE 13:  
LIJST MET DE IN DE  
BLAUWDRUK BESCHREVEN  
PROCESGANGEN**

## **R. REPARATIE PROCES:**

- R1 klant maakt afspraak voor 'grote' reparatie/ auto rijdt nog
- R2 klant maakt afspraak voor kleine reparatie/ auto rijdt nog
- R3 snelservice (auto rijdt nog)
- R4 grote reparatie/ auto rijdt niet meer of onverantwoord om te rijden
- R5 storingsdienst (auto rijdt niet meer)
- Rsub1 aanpassen van opdracht na diagnose bij inname auto

## **O. ONDERHOUDSPROCES:**

- O1 Klant heeft geen benodigde reparaties aangegeven
- O2 Klant heeft tevens benodigde reparaties aangegeven (R&O)

## **S. SCHADEHERSTELPROCES:**

- S1 Rijdbare schade
- S2 Niet-rijdbare schade

## **I. INBOUWPROCES**

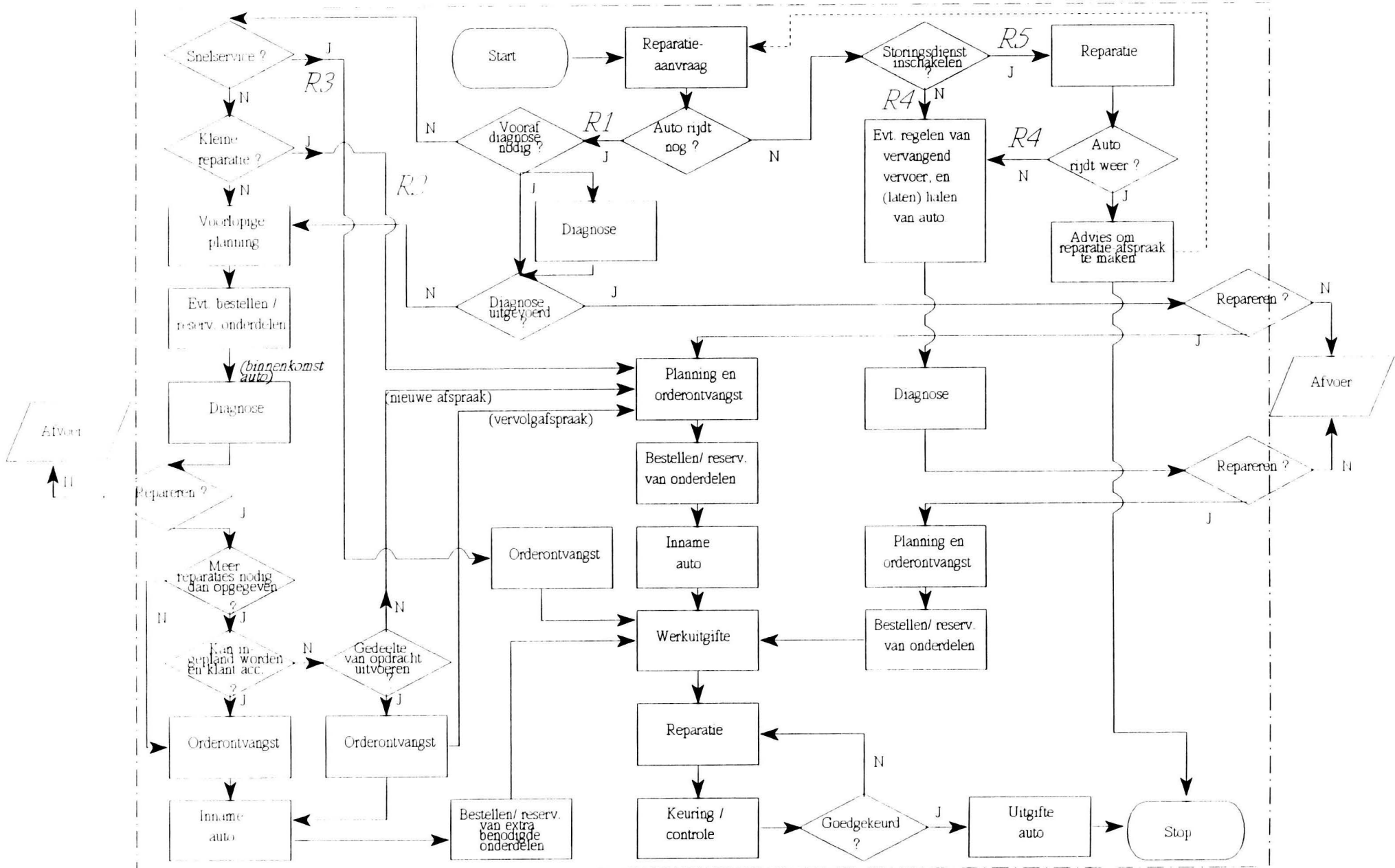
## **M. MAGAZIJNPROCES:**

- M1 Bestellen van opdrachtgebonden onderdelen
- M2 Reserveren/ uitgifte van onderdelen uit de magazijnvoorraad
- M3 Spoedbestellingen

## **V. VERHUURPROCES**



**BIJLAGE 14:  
BLAUWDRUK VAN HET  
REPARATIEPROCES**



Systemegrens

## REPARATIEPROCES (R1)

Klant maakt afpraak voor 'grote' reparatie / auto rijdt nog

1. Reparatie-aanvraag

ONDERHOUDSBEURT NODIG					GEEN ONDERHOUDSBEURT NODIG		
AUTO RIJDT NOG			AUTO KAN NIET MEER RIJDEN			AUTO RIJDT NOG	AUTO KAN NIET MEER RIJDEN
KLEINE REPARATIE		'GROTE REPARATIE'	ANWB/VHD TNSCHAKLEN	ANWB/VHD NIET TNSCHAKLEN		02	Idem als bij situatie van niet rijdbare auto en benodigde onderhoudsbeurt.
SNELSERVICE (zie opmerking B1)	GEEN SNELSERVICE	Zie hieronder punt B2.	De service adviseur schakelt de ANWB of VHD in, of verwijst de klant naar deze organisaties.	STORINGS-DIENST TNSCHAKLEN	STORINGS-DIENST NIET TNSCHAKLEN		
R3	R2			R5	R4		

(verwijzingen naar betreffende R&O-processen)

- |    |   |        |
|----|---|--------|
| A  | Een benodigde reparatie voor een rijdbare auto kan op de volgende manier worden aangemeld:<br>I De klant meldt de benodigde reparatie telefonisch of schriftelijk.<br>II De klant meldt de benodigde reparatie persoonlijk.<br>III De benodigde reparatie wordt door een medewerker van de regiovestiging geconstateerd.<br>Een benodigde reparatie voor een niet-rijdbare auto wordt meestal telefonisch aangemeld.<br>De service adviseur probeert zo goed mogelijk te achterhalen wat de wensen/eisen van de klant zijn.   | Alg.pr |
| B1 | Criteria voor snelservice: verwachte reparatieduur ≤ ½ uur, benodigde onderdelen aanwezig.  | Alg.pr |
| B2 | - In geval I (telefonische/schriftelijke melding) registreert de service adviseur zo nauwkeurig mogelijk de wensen/eisen van de klant op de opdrachtbon. Bij grote reparaties, als de klant niet goed de klachten kan aangeven, en/of als de service adviseur vermoedt dat er meer aan de auto mankeert, adviseert de service adviseur om eerst in de regiovestiging een diagnose uit te laten voeren. Als de klant dit advies niet opvolgt, dan wordt stap R1.2 (diagnose) overgeslagen.<br>- In geval II volgt direct stap R1.2 (diagnose).<br>- Geval III (meerwerk) wordt in stap R1.7b beschreven. | Vst    |
| C  | Als de klant ruimschoots de onderhoudstermijn heeft overschreden, de auto niet 'als een goed huisvader' heeft gebruikt e.d., wordt Lease (of een afgevaardigde) ingelicht i.v.m. de aanrekening van de kosten van de benodigde reparatie.   |        |

**REPARATIEPROCES (R1)**  
**Klant maakt afspraak voor 'grote' reparatie / auto rijdt nog**

		Indien er voldoende zicht is op de benodigde reparatie checkt de service adviseur a) of de benodigde werkzaamheden onder een garantie- of coulanceregeling en b) in de voorwaarden van de leverancier of de benodigde reparaties zelf uitgevoerd mogen worden.	
2. Diagnose		De klant meldt zich bij de receptie. De medewerker die met de diagnose is belast, pakt het evt. al uitgeschreven opdrachtformulier en bekijkt samen met de klant de auto. Indien nodig wordt een proefrit gemaakt. De medewerker schrijft de volgens hem benodigde reparatiewerkzaamheden op het diagnoserapport. In overleg met de klant wordt op het diagnoserapport aangegeven welke zaken er wel en welke niet gerepareerd moeten worden. De medewerker geeft een indicatie van de voor de werkzaamheden benodigde tijd. De medewerker of de klant zelf geeft vervolgens het diagnoserapport en de evt. opdrachtbon aan de service adviseur. De service adviseur geeft de klant een indicatie van het reparatiebedrag. De wensen/eisen van de klant (ook ten aanzien van bijv. tussentijdse terugkoppeling over het reparatiebedrag) worden op het opdrachtformulier geregistreerd. De service adviseur checkt (indien dit nog niet is gebeurd) of de benodigde werkzaamheden onder een garantie- of coulanceregeling vallen.	Vst
3. Planning en orderontvangst	A	Indien het (geschatte) reparatiebedrag hoger is dan Fl.2500,- <sup>1</sup> (bij auto's die tegen het einde van hun contract lopen al bij kleinere reparatiebedragen), vraagt de service adviseur toestemming aan de Lease-afdeling Fleet Control (FC) <sup>2</sup> . Indien de reparatietoestemming niet binnen vijf minuten te geven is, hoeft de klant niet op de toestemming te wachten; hij neemt zijn auto weer mee. De verdere afhandeling van de opdrachtverstrekking kan dan telefonisch verlopen.	Alg.pr
	B	Als het (geschatte) reparatiebedrag lager is dan Fl.2500,- of nadat FC een reparatietoestemming heeft gegeven, overlegt de service adviseur samen met de klant welke werkzaamheden <u>wanneer</u> uitgevoerd kunnen en moeten <sup>3</sup> worden. (Als er ondanks het advies van de service adviseur géén diagnose is uitgevoerd, dan wordt er slechts een <u>voorlopige</u> planning gemaakt. Evt. checkt de service adviseur de mogelijkheden hiertoe bij de magazijnmeester. De service adviseur of de klant schrijft op de opdrachtbon: het evt. FC-toestemmingsnummer, de uit te voeren werkzaamheden, het kenteken van de auto, de geplande inname en afleverdatum van de auto, verwachte reparatietijd en kosten, klantgegevens, km-stand en evt. afspraak m.b.t. gereedmelden. De opdrachtbon wordt op het planbord ingepland; de service adviseur weet a.d.h.v. een inzetbaarheidsmatrix precies welke monteur welke werkzaamheden kan en mag doen. De service adviseur plant dus de monteurs in.	Vst Alg.pr
	C	In het geval dat er voor een gedeelte van de werkzaamheden een andere afspraak gemaakt moet worden, schrijft de service adviseur twee opdrachtbonnen. Indien de klant tijdens de reparatiewerkzaamheden vervangend vervoer wenst/ eist, dan geeft de service adviseur deze wens/eis door aan de verhuurcoördinator of verwijst de klant naar de verhuurcoördinator (zie Verhuurproces).	Vst Alg.pr
	D	Direct (*) nadat de opdrachtbon is aangemaakt, maakt de service adviseur de werkorder met haallijst. Op de werkorder staat vermeld: het werkordernummer, het evt. diagnosenummer, klantgegevens (naam, adres, woonplaats), voertuiggegevens (merk, type, bouwjaar, km-stand, onderstelnummer, geplande datum einde contract), de uit te voeren werkzaamheden en de afgesproken inname- en afleverdatum van de auto. De haallijst en de doordruk van de WO (groen) worden aan de magazijnmeester gegeven.	*=Vst (voor wat het moment betreft)

**REPARATIEPROCES (R1)**  
**Klant maakt afpraak voor 'grote' reparatie / auto rijdt nog**

<p>4. Bestellen / reserveren van onderdelen</p>	<p>De magazijnmeester draagt zorg voor het tijdig beschikbaar zijn van de benodigde onderdelen. Zodra de magazijnmeester voorziet dat een onderdeel niet op tijd binnenkomt, koppelt de magazijnmeester dit terug naar de service adviseur. De service adviseur neemt dan contact met de klant op om de afspraak te verzetten.</p> <p>Evt. spreekt de service adviseur met de klant af dat er een nieuwe afspraak gemaakt wordt op het moment dat de onderdelen binnen zijn. Na binnenkomst van de onderdelen volgt dan dus stap R1.3b, R1.3c en R1.3d.</p> <p>Als de onderdelen binnen zijn, dan verstuurt de magazijnmeester de groene werkorder naar de service adviseur.</p>	<p>Vst (voor-af bestellen)          Alg.pr          Ut.pr</p>
<p>5. Inname auto</p>	<p><b>A</b> De klant komt volgens afspraak zijn auto bij de regiovestiging afleveren. Als de auto niet op het afgesproken tijdstip binnen is, belt de service adviseur met de klant/ wagenparkbeheerder. Het tijdstip van binnenkomst wordt op de opdrachtbon genoteerd (alleen voor voertuigen die op het afgesproken tijdstip bij de regiovestiging zijn afgeleverd, kan gegarandeerd worden dat de aangegeven werkzaamheden op de afgesproken tijd gereed zijn).</p> <p><b>B</b> Als de klant zijn auto bij de regiovestiging aflevert en er is nog geen diagnose uitgevoerd, dan wordt er alsnog een diagnose (zie R1.2) uitgevoerd. Als blijkt dat er meer gerepareerd moet worden dan dat de klant telefonisch had aangegeven, wordt de opdracht gewijzigd (zie Rsubl: aanpassen van opdracht na diagnose bij inname auto).</p> <p><b>C</b> Bij inname van de auto wordt de staat van de auto door een medewerker gecontroleerd en op de opdrachtbon vastgelegd (krassen, deuken, beschadigingen, roest) en wordt er een stoelhoes (*) aangebracht. Ook de km-stand van de auto wordt genoteerd voor het up to date houden van het systeem en voor het voorkomen van onnodig gebruik van de auto. De medewerker attendeert de klant op evt. nog in de auto aanwezige persoonlijke bezittingen. De klant ondertekent de opdrachtbon (*) en krijgt een doordruk van de opdrachtbon mee.</p> <p><b>D</b> De autobescheiden (èn de sleutels, als de auto niet direct gerepareerd wordt) worden aan de service adviseur afgegeven. Als de auto direct gerepareerd wordt, wordt de auto de werkplaats ingereden en blijven de sleutels in de auto.</p>	<p>Alg.pr          Vst</p> <p>*=Alg.pa          *=Alg.pa/          Bd.pr</p> <p>Alg.pr</p>

**REPARATIEPROCES (R1)**  
**Klant maakt afpraak voor 'grote' reparatie / auto rijdt nog**

6. Werkuitgifte	A	<p>De avond voor de dag dat de auto gerepareerd gaat worden, haalt de chef werkplaats de opdrachtbonnen-B, werkorders en de evt. diagnoserapporten en autosleutels op bij de service adviseur. De service adviseur heeft de werkorders reeds op volgorde van afhandeling geordend.</p> <p>De chef werkplaats plaatst de opdrachtbonnen-B in zijn eigen planbord, en plaatst de werkorders (origineel èn groene (*) doordruk) en de evt. diagnoserapporten (*) per monteur op volgorde van behandeling in het planbord in de werkplaats.</p>	<p>Ut.pr Zl.pr</p> <p>Ut/Zl.pr *=Vst</p>
	B	<p>Op de werkorder wordt door de chef werkplaats aangegeven of de monteur tijdens de reparatie gebruik <u>moet</u> maken van werkplaatshandboek (hij <u>mag</u> natuurlijk altijd van het werkplaatshandboek gebruik maken):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Heeft de monteur de voorgeschreven fabrieksopleiding gevolgd, dan hoeft hij niet perse gebruik te maken van het werkplaatshandboek.</li> <li>- Heeft de monteur <u>niet</u> de voorgeschreven fabrieksopleiding gevolgd, en hij heeft nog nooit of hoogst zelden specifiek die werkzaamheden uitgevoerd, dan moet hij gebruik maken van het werkplaatshandboek.</li> <li>- Heeft de monteur <u>niet</u> de voorgeschreven fabrieksopleiding gevolgd, maar hij heeft de specifieke werkzaamheden al enige vaker uitgevoerd, dan hoeft hij ook geen gebruik te maken van de werkplaatshandboeken.</li> </ul> <p>De monteur <u>moet altijd</u> gebruik maken van de door de technisch documentalist van het stafbureau opgestelde werkplaatsspecificaties*<sup>4</sup> (werkinstructies).</p> <p>De chef werkplaats draagt er zorg voor dat er in de werkplaats alleen gebruik wordt gemaakt van up to date werkinstructies en werkplaatshandboeken.</p>	<p>Vst</p>
	C	<p>De chef werkplaats beheert de autosleutels. De monteur haalt de voor hem bestemde werkorder met diagnoserapport uit het planbord. Als de auto nog niet in de werkplaats staat, dan haalt hij de betreffende sleutels bij de chef werkplaats en rijdt de auto de werkplaats in.</p>	<p>Alg.pr</p>

**REPARATIEPROCES (R1)**  
**Klant maakt afspraak voor 'grote' reparatie / auto rijdt nog**

7. Reparatie	A	De monteur haalt de voor hem gereserveerde onderdelen op bij het magazijn, bestudeert de werkorder en het diagnoserapport (*), pakt evt. de voorgeschreven werkinstructie (*) of het werkplaatshandboek (*), en begint met de reparatie. De reparatie wordt verricht volgens hetgeen er in de werkinstructie of het werkplaatshandboek staat aangegeven.	Alg.pr *=Vst Alg.pa
	B	De monteur repareert alleen die zaken die op de werkorder staan vermeld! Constateert hij dat er meer reparaties nodig zijn, welke niet op het diagnoserapport zijn vermeld, dan schrijft hij deze zaken op de werkorder (origineel en door-druk). Indien het meerwerk in het verlengde ligt van de afgesproken werkzaamheden en uitgevoerd kan worden binnen de gestelde tijd (o.a. onderdelen beschikbaar), of dat de auto dusdanig is gedemonteerd dat het meerwerk het beste direct kan worden afgehandeld, dan koppelt de monteur tussentijds terug naar de chef werkplaats en overhandigt hem de werkorder. De chef werkplaats raadpleegt de service adviseur, welke op zijn beurt de klant (*) raadpleegt (en evt. FC). De afwijzing cq. toestemming wordt op de werkorder gedocumenteerd. Signaleert de service adviseur enige terughoudendheid bij de klant, dan geeft hij op de werkorder aan dat de oude onderdelen bewaard moeten worden. Indien nodig wordt de afgesproken uitgiftedatum van de auto in overleg met de klant verschoven en gedocumenteerd. De werkorder wordt vervolgens weer door de chef werkplaats aan de monteur gegeven, waarna de monteur het goedgekeurde meerwerk uitvoert.	Gv.pr  *=Vst Vst
	C	Als de monteur onderdelen nodig heeft welke niet vooraf zijn besteld/ gereserveerd, dan geeft hij de onderdelenbehoefte door aan de magazijnmeester. Samen met de monteur specificiert de magazijnmeester het onderdeel, waarna de behoefte op de haallijst wordt geschreven. Indien het onderdeel voorradig is, wordt het onderdeel direct aan de monteur gegeven. Als het onderdeel niet voorradig is, moet het onderdeel met spoed gehaald worden (zie Magazijnproces). De monteur meldt de stagnatie aan de chef werkplaats. In de tussentijd kan de monteur aan een volgende klus beginnen. Is het onmogelijk dat het onderdeel op tijd verkregen kan worden, dan geeft de magazijnmeester dit door aan de chef werkplaats, en vermeldt wanneer hij waarschijnlijk over het onderdeel kan beschikken. De chef werkplaats koppelt de vertraging aan de service adviseur terug, welke op zijn beurt overleg voert met de klant. De beslissing wordt aan de chef werkplaats en de magazijnmeester doorgegeven.	Alg.pr  Zl.pr
	D	De monteur schrijft de gewerkte uren op de werkorder.	Alg.pr

**REPARATIEPROCES (R1)**  
**Klant maakt afspraak voor 'grote' reparatie / auto rijdt nog**

<p>8. Keuring/ controle</p>	<p><b>A</b> De monteur controleert zo mogelijk al tijdens de werkzaamheden of de klacht cq. het probleem is verholpen. Bij bepaalde storingen maakt de monteur een proefrit. Steekproefsgewijs verricht de chef werkplaats aan de hand van een checklist een eindcontrole en maakt hij een proefrit (de chef werkplaats voert aan minimaal de helft van de gereede voertuigen een eindcontrole uit). De resultaten van de controle/keuring worden op de checklist gedocumenteerd.</p> <p><b>B</b> Nadat de werkzaamheden zijn goedgekeurd, wordt de auto gestald, en worden de sleutels en de werkorder aan de chef werkplaats gegeven. De chef werkplaats verwijdert de opdrachtbon-B uit zijn planbord en gooit deze weg. Hij splitst de werkorder en brengt de doordruk van de werkorder (groen) en de autosleutel naar de service adviseur. Voor de service adviseur is dit het teken dat de werkzaamheden gereed en goedgekeurd zijn. Indien dit afgesproken is, meldt de service adviseur de auto aan de klant gereed.</p> <p>De chef werkplaats geeft de originele werkorder aan de magazijnmeester. De magazijnmeester controleert of alle gebruikte materialen op de werkorder geboekt zijn. Zo nee, dan boekt hij deze materialen alsnog op de werkorder. Vervolgens bekijkt de chef werkplaats hoeveel uren aan de auto gewerkt zijn, en schrijft een advies op de werkorder over de aan te rekenen uren, waarbij hij de marktconformiteit van de aanrekening en het evt. met de klant afgesproken bedrag in de gaten houdt. De originele werkorder wordt vervolgens naar de service adviseur opgestuurd.</p>	<p>Alg.pr</p> <p>Vst</p> <p>Ut.pr</p> <p>Alg.(pr)</p>
<p>9. Uitgifte auto</p> <p>(einde)</p>	<p><b>A</b> Als de klant zelf de auto komt ophalen: Indien er meerwerk is uitgevoerd en de klant heeft telefonisch voor dit meerwerk toestemming gegeven, laat de service adviseur de klant het meerwerk d.m.v. een handtekening bevestigen. Indien gewenst laat de service adviseur de oude onderdelen aan de klant zien. De service adviseur bespreekt de op de werkorder vermelde, nog benodigde reparaties samen met de klant, en maakt evt. een vervolgspraak. De klant krijgt de sleutel en bescheiden van zijn voertuig en haalt samen met een regiomedewerker het voertuig op. Samen controleren ze de staat van de auto en de uitgevoerde werkzaamheden aan de hand van de opdrachtbon resp. groene werkorder, waarna de klant de opdrachtbon aftekent. De stoelhoes wordt verwijderd.</p> <p><b>B</b> Als de auto in de regiovestiging is beschadigd, wordt een regeling getroffen om de klant schadeloos te stellen. Tevens wordt de oorzaak van de beschadiging opgespoord en worden evt. preventieve maatregelen getroffen om herhaling in de toekomst te voorkomen.</p> <p><b>C</b> Als de auto gebracht wordt: De medewerker die de auto naar de klant brengt, neemt de opdrachtbon en evt. de groene werkorder (bij geconstateerde nog benodigde reparaties) mee. De medewerker laat de klant het evt. uitgevoerd meerwerk met een handtekening bevestigen. Samen met de klant wordt de staat van de auto geïnspecteerd; indien niet accoord, neemt de service adviseur contact met de klant op (of visa versa) en volgt R1.9b. Indien er nog benodigde reparaties geconstateerd zijn, wordt de klant geadviseerd om een nieuwe afspraak te maken. De stoelhoes wordt verwijderd.</p> <p><b>D</b> Na de financieel administratieve afwikkeling van de opdracht worden de opdrachtbon, bestelbon, factuur, werkorder, haallijst, diagnose rapport en keuringsrapport/checklist in de wagenmap opgeslagen.</p>	<p>Vst</p> <p>Alg.pr (als klant schade meldt)</p> <p>Vst</p> <p>Alg.pr</p>



**REPARATIEPROCES (R2)**  
**Klant maakt afspraak voor kleine reparatie/ auto rijdt nog**

1. Reparatie-aanvraag	Idem R1.1a en R1.1c. In geval I en II registreert de service adviseur zo nauwkeurig mogelijk de wensen/eisen van de klant op de opdrachtbon. Geval III (meerwerk) wordt in stap R1.7b beschreven.	Alg.(pr)
2. Planning en orderontvangst	De service adviseur overlegt samen met de klant welke werkzaamheden <u>wanneer</u> uitgevoerd kunnen en moeten <sup>3</sup> worden. Evt. checkt de service adviseur de mogelijkheden hiertoe bij de magazijnmeester. De service adviseur of de klant schrijft op de opdrachtbon: het evt. FC-toestemmingsnummer, de uit te voeren werkzaamheden, het kenteken van de auto, de geplande inname en afleverdatum van de auto, verwachte reparatietijd en reparatiekosten, klantgegevens, km-stand en evt. afspraak m.b.t. gereedmelden. De opdrachtbon wordt op het planbord ingepland; de service adviseur weet a.d.h.v. een inzetbaarheidsmatrix precies welke monteur welke werkzaamheden kan en mag doen. Idem R1.3c en R1.3d.	Alg.pr Vst Alg.pr  Vst
3. Best./reserv. van onderdelen	Idem R1.4	
4. Inname auto	Idem R1.5a, R1.5c en R1.5d	
5. Werkuitgifte	Idem R1.6	
6. Reparatie	Idem R1.7	
7. Keuring / controle	Idem R1.8	
8. Uitgifte auto (einde)	Idem R1.9	

**REPARATIEPROCES (R3)**  
**Snel-service**

1. Reparatie-aanvraag	Idem R1.1a en R1.1c.	
2. Planning en orderontvangst	<p>Komt de reparatie voor de snelservice in aanmerking, maar de reparatie is niet kritisch en er is geen mancapaciteit vrij om de snelservice te verlenen, dan maakt de service adviseur een afspraak met de klant voor een ander tijdstip. Als het defect van dien aard is dat de reparatie onmiddellijk moet worden verricht, dan wordt er ruimte in de planning gecreërd.</p> <p>De service adviseur of de klant schrijft op de opdrachtbon: het evt. FC-toestemmingsnummer, de uit te voeren werkzaamheden, het kenteken van de auto, de geplande inname en afleverdatum van de auto, verwachte reparatietijd, klantgegevens, km-stand en evt. afspraak m.b.t. gereedm. De opdrachtbon wordt op het planbord ingepland; de service adviseur weet a.d.h.v. een inzetbaarheidsmatrix(*) precies welke monteur welke werkzaamheden kan en mag doen. Direct (*) nadat de opdrachtbon is aangemaakt, maakt de service adviseur de werkorder met haallijst. Op de werkorder staat vermeld: het werkordernummer, klantgegevens (naam, adres, woonplaats), voertuiggegevens (merk, type, bouwjaar, km-stand, onderstelnummer, geplande datum einde contract), de uit te voeren werkzaamheden en de verwachte reparatietijd. De haallijst en de doordruk van de WO (groen) worden aan de magazijnmeester gegeven.</p>	<p>Alg.pr</p> <p>*=Vst (wat het moment betreft)</p>
3. Werkuitgifte	De service adviseur geeft de opdrachtbon-B, de werkorder met haallijst aan de chef werkplaats. De chef werkplaats plaatst de opdrachtbon-B in zijn eigen planbord en geeft een monteur opdracht om de snelservice uit te voeren. De monteur neemt de betreffende werkorder en haallijst mee. Er wordt een stoelhoes (*) aangebracht en de monteur of de klant zelf rijdt de auto de werkplaats in.	<p>Ut.pr</p> <p>*.Alg.pa</p>
4. Reparatie	<p>De monteur repareert alleen die zaken die op de werkorder staan vermeld! Constateert hij dat er meer reparaties nodig zijn, dan schrijft hij deze zaken op de werkorder.</p> <p>Omdat de snelservice slechts eenvoudige reparaties betreft, hoeft er geen gebruik gemaakt te worden van werkinstructies of het werkplaatshandboek.</p> <p>De monteur geeft zijn onderdelenbehoefte door aan de magazijnmeester. De magazijnmeester specificeert samen met de monteur het onderdeel, waarna de behoefte op de haallijst wordt geschreven. De magazijnmeester verstrekt de monteur het betreffende onderdeel. De monteur repareert de auto, waarna de monteur de gewerkte uren op de werkorder schrijft.</p>	<p>Gv.pr</p> <p>Alg.pr</p> <p>Alg.pr</p>
5. Keuring/controle	De monteur controleert zo mogelijk al tijdens de werkzaamheden of de klacht cq. het probleem is verholpen. Doordat de klant vaak zelf bij de snelservice aanwezig is, kan direct afgecheckt worden of de klacht cq. het probleem naar tevredenheid is uitgevoerd.	Alg.pr

**REPARATIEPROCES (R3)**  
**Snelservice**

<p>6 Uitgifte van auto</p> <p>(einde)</p>	<p>De klant of de monteur rijdt de auto uit de werkplaats. De stoelhoes wordt verwijderd en de monteur meldt de auto gereed bij de chef werkplaats. De chef werkplaats verwijdert de opdrachtbon-B uit zijn planbord, waarna hij de service adviseur inlicht dat de auto gereed is. De service adviseur verwijdert de opdrachtbon-A uit zijn planbord.</p> <p>Als de monteur meerwerk heeft geconstateerd, dan adviseert hij de klant om bij de receptie een vervolgspraak te maken. De monteur geeft de WO af aan de service adviseur of de chef werkplaats (de chef werkplaats geeft de WO dan aan de service adviseur). De service adviseur probeert met de klant een vervolgspraak te maken. De groene werkorder wordt vervolgens weggegooid of aan de klant meegegeven.</p> <p>Na de financieel administratieve afwikkeling van de opdracht worden de opdrachtbon, werkorder en haallijst in de wagenmap opgeborgen.</p>	<p>Ut.pr</p> <p>Alg.pr</p> <p>Alg.pr</p>
---	---	--

**REPARATIEPROCES (R4)**  
**'Grote' reparatie / auto rijdt niet meer of onverantwoord om te rijden**

1. Reparatie-aanvraag	<p>Idem R1.1a, R1.1c en R1.1d.</p> <p>Indien de klant vervangend vervoer wenst/eist, geeft de service adviseur deze wens/eis door aan de verhuurcoördinator.</p>	Alg.pr
2. (Laten) halen van auto	<p>Indien mogelijk wordt de auto door de ANWB of VHD naar de regiovestiging gebracht. Indien dit niet mogelijk is, laat de service adviseur de auto door een regiomedewerker ophalen (evt. in combinatie met het brengen van de huurauto). In dit geval neemt de regiomedewerker de opdrachtbon en een stoelhoes mee naar de klant. Als diegene die de auto gaat halen een gekwalificeerde monteur is, dan neemt hij ook een diagnoserapport mee.</p> <p>Bij de inname van de auto wordt de staat van de auto door een medewerker gecontroleerd en op de opdrachtbon vastgelegd (krassen, deuken, beschadigingen, roest) en wordt een stoelhoes aangebracht. Ook de km-stand van de auto wordt genoteerd voor het up to date houden van het systeem en voor het voorkomen van onnodig gebruik van de auto.</p> <p>Indien de klant bij de overdracht aanwezig is, dan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- voert de regiomedewerker (indien mogelijk) een diagnose uit.</li> <li>- overlegt de regiomedewerker met de klant of hij (evt. naar aanleiding van de diagnose) nog aanvullende wensen/eisen t.o.v. het op de opdrachtbon beschrevene heeft. De evt. aanvullende wensen/eisen worden op de opdrachtbon geregistreerd (incl. bijvoorbeeld de wens om na de diagnose gebeld te worden).</li> <li>- parafeert de klant de opdrachtbon.</li> </ul> <p>Als de klant niet bij de overdracht aanwezig is, dan vervallen deze stappen.</p>	Vst Alg.pr Vst
3. Diagnose	<p>Voor zover de diagnose nog niet ter plekke is uitgevoerd, wordt die alsnog uitgevoerd. De medewerker schrijft de volgens hem benodigde reparatiewerkzaamheden op het diagnoserapport en geeft een indicatie van de reparatiekosten en de benodigde tijd. Als tijdens de diagnose is gebleken dat er meer reparaties benodigd zijn dan dat de klant had aangegeven en/of als de klant heeft aangegeven dat hij na de diagnose gebeld wil worden, overlegt de service adviseur met de klant welke zaken er wel en welke niet gerepareerd moeten worden.</p> <p>De service adviseur checkt (indien dit nog niet is gebeurd) of de benodigde werkzaamheden onder een garantie- of coulanceregeling vallen.</p>	Vst

## REPARATIEPROCES (R4)

### 'Grote' reparatie / auto rijdt niet meer of onverantwoord om te rijden

<p>4. Planning en orderontvangst</p>	<p>Indien het (geschatte) reparatiebedrag hoger is dan Fl.2500,-<sup>1</sup> (als de auto het einde van zijn contract nadert, dan ook al bij een lager reparatiebedrag), vraagt de service adviseur toestemming aan de Lease-afdeling Fleet Control (FC)<sup>2</sup>. Als het (geschatte) reparatiebedrag lager is dan Fl.2500,- of nadat FC een reparatietoestemming heeft gegeven, overlegt de service adviseur samen met de klant welke werkzaamheden <u>wanneer</u> uitgevoerd kunnen en moeten<sup>3</sup> worden.</p> <p>Evt. checkt de service adviseur de mogelijkheden hiertoe bij de magazijnmeester.</p> <p>De service adviseur schrijft op de opdrachtbon: het evt. FC-toestemmingsnummer, de uit te voeren werkzaamheden, het kenteken van de auto, de geplande afleverdatum van de auto, verwachte reparatietijd en -kosten, klantgegevens, km-stand en evt. afspraak m.b.t. gereedmelden. De opdrachtbon wordt op het planbord ingepland; de service adviseur weet a.d.h.v. een inzetbaarheidsmatrix precies welke monteur welke werkzaamheden kan en mag doen.</p> <p>Indien de klant tijdens de reparatiewerkzaamheden vervangend vervoer wenst/ eist, dan geeft de service adviseur deze wens/eis door aan de verhuurcoördinator of verwijst de klant naar de verhuurcoördinator (zie Verhuurproces).</p> <p>Direct(*) nadat de opdrachtbon is aangemaakt, maakt de service adviseur de werkorder met haallijst. Op de werkorder staat vermeld: het werkordernummer, het evt. diagnosenummer, klantgegevens (naam, adres, woonplaats), voertuiggegevens (merk, type, bouwjaar, km-stand, onderstelnummer, geplande datum einde contract), de uit te voeren werkzaamheden en de afgesproken afleverdatum van de auto. De haallijst en de doordruk van de WO (groen) worden aan de magazijnmeester gegeven.</p>	<p>Alg.pr</p> <p>Vst</p> <p>Alg.pr</p> <p>Vst</p> <p>Alg.pr</p> <p>*=Vst (wat het moment betreft)</p>
<p>5. Bestellen / reserveren van onderdelen</p>	<p>De magazijnmeester draagt zorg voor het tijdig beschikbaar zijn van de benodigde onderdelen. Zodra de magazijnmeester voorziet dat een onderdeel niet op tijd binnenkomt, koppelt de magazijnmeester dit terug naar de service adviseur. De service adviseur neemt dan, in het geval dat de afgesproken afleverdatum van de auto waarschijnlijk niet gehaald wordt, contact met de klant op om de afleverdatum van de auto te verzetten.</p> <p>Als de onderdelen binnen zijn, verstuurt de magazijnmeester de groene werkorder naar de service adviseur.</p>	<p>Alg.pr</p> <p>Bd.pr</p> <p>Vst</p>
<p>6. Werkuitgifte</p>	<p>Idem R1.6</p>	
<p>7. Reparatie</p>	<p>Idem R1.7</p>	
<p>8. Keuring / controle</p>	<p>Idem R1.8</p>	
<p>9. Uitgifte auto (einde)</p>	<p>Idem R1.9</p>	

**REPARATIEPROCES (R5)**  
**Storingsdienst**

1. Reparatie-aanvraag	Idem R1.1a, R1.1c en R1.1d. De service adviseur schrijft een opdrachtbon uit, waar hij de benodigde reparaties, en de locatie van de auto op vermeld.	Vst
2. Reparatie	<p>De storingsdienst beschikt over een servicewagen met een eigen grijpvoorraad onderdelen.</p> <p>De service adviseur maakt een blanco werkorder (met haallijst), waarop enkel de klant- en voertuiggegevens staan vermeld. De service adviseur meldt aan de chef werkplaats dat de storingsdienst benodigd is en geeft de opdrachtbon, werkorder en haallijst aan de chef werkplaats. De chef werkplaats geeft de opdrachtbon, werkorder en haallijst aan de monteur van de storingsdienst, waarna de monteur de evt. benodigde onderdelen bij het magazijn op kan halen. De groene werkorder en haallijst blijven in het magazijn.</p> <p>De monteur rijdt naar de klant en repareert, voor zover mogelijk, de defecte auto van de klant. Als de monteur de auto niet gerepareerd kan krijgen, dan overlegt hij met de service adviseur wat te doen en wordt er overgestapt op proces R4. Als het defect aan de auto slechts gedeeltelijk is gerepareerd, maar de klant kan wel weer met de auto rijden, dan adviseert de monteur de klant om bij de regiovestiging een reparatie-afspraken te maken. Als het defect aan de auto volledig is gerepareerd, hoeft er geen verdere actie ondernomen te worden.</p> <p>De monteur registreert op de werkorder welke handelingen hij heeft verricht, welke onderdelen er vervangen zijn en hoeveel tijd hij aan de reparatie heeft besteed. De monteur completeert evt. de opdrachtbon, waarna de opdrachtbon door de klant voor accoord wordt getekend. De doordruk van de opdrachtbon is voor de klant.</p> <p>Na terugkomst bij de regiovestiging meldt de monteur de klus aan de chef werkplaats en de service adviseur gereed (*) en geeft de ingevulde opdrachtbon en werkorder aan de chef werkplaats.</p> <p>Na de financieel administratieve afwikkeling van de opdracht worden de opdrachtbon, werkorder en haallijst, en de evt. haalbon en factuur in de wagenmap opgeslagen.</p>	<p>Alg.pr</p> <p>Vst</p> <p>Alg.pr</p> <p>Vst</p> <p>*=Alg.pr</p> <p>Alg.pr</p>
(einde)		

**REPARATIE-SUBPROCES (Rsub1)**  
**Aanpassen van opdracht na diagnose bij inname auto**

<p>1. Planning, orderontvangst en aanpassen van opdrachtbon</p>	<p>Indien het totale reparatiebedrag hoger is dan Fl.2500,-<sup>1</sup>, vraagt de service adviseur (opnieuw) toestemming aan de Lease-afdeling Fleet Control (FC)<sup>2</sup>.</p> <p>Als het totale reparatiebedrag lager is dan Fl.2500,- of nadat FC een reparatietoestemming heeft gegeven, overlegt de service adviseur samen met de klant welke werkzaamheden <u>wanneer</u> uitgevoerd kunnen en moeten<sup>3</sup> worden. Evt. checkt de service adviseur de mogelijkheden hiertoe bij de magazijnmeester.</p> <p>Er zijn vier mogelijkheden:</p> <p>I. De gehele benodigde reparatie kan binnen de gestelde tijd worden uitgevoerd.</p> <p>II. De gehele benodigde reparatie wordt uitgevoerd, maar de levertijd wordt verlengd.</p> <p>III. Er wordt slechts een gedeelte van de benodigde reparatie uitgevoerd. Voor het andere gedeelte wordt een vervolgspraak gemaakt.</p> <p>IV. De gehele benodigde reparatie wordt op een ander moment uitgevoerd.</p> <p>De service adviseur schrijft (voor zover dit nog niet is gebeurd) op de opdrachtbon: de uit te voeren werkzaamheden, het kenteken van de auto, de inname en afleverdatum van de auto, verwachte reparatietijd en -kosten, klantgegevens, km-stand en evt. afspraak m.b.t. gereedmelden. De opdrachtbon wordt op het planbord (her)ingepland. In het geval dat er voor een gedeelte van de werkzaamheden een nieuwe afspraak gemaakt moet worden, schrijft de service adviseur twee opdrachtbonnen.</p> <p>Indien de wens van de klant m.b.t. vervangend vervoer is gewijzigd, geeft de service adviseur deze wijziging door aan de verhuurcoördinator (zie Verhuurproces).</p>	<p>Vst</p>
<p>2. Aanpassen van overige documenten</p>	<p>De service adviseur vervaardigt een nieuwe werkorder. Op de nieuwe groene werkorder wordt geaccentueerd welke zaken gewijzigd zijn. Hierna wordt de groene werkorder aan de magazijnmeester gegeven. De magazijnmeester vernietigt de oude (vervallen) groene werkorder.</p> <p>Als de documenten nog op de receptie liggen, vernietigt de service adviseur de oude documenten.</p> <p>Bij mogelijkheden I,II en III: Zie processtap Rsub1.3 en de processtappen R1.5c en verder.</p> <p>Bij mogelijkheid IV: Zie processtap Rsub1.3 en de processtappen R1.5 en verder.</p> <p>Als de documenten zich al in de werkplaats bevinden:</p> <p>- Bij mogelijkheden I,II en III:</p> <p>De service adviseur stuurt het diagnoserapport, en de nieuwe opdrachtbon-B en werkorder naar de chef werkplaats. De chef werkplaats vervangt de oude documenten door de nieuwe, en past evt. de planning aan. De oude documenten worden vernietigd.</p> <p>Zie processtap Rsub1.3, R1.5c en de processtappen R1.6b en verder.</p> <p>- Bij mogelijkheid IV:</p> <p>De service adviseur laat de chef werkplaats de werkorder en opdrachtbon-B vernietigen.</p> <p>Zie processtap Rsub1.3 en de processtappen R1.5 en verder.</p>	<p>Vst</p>

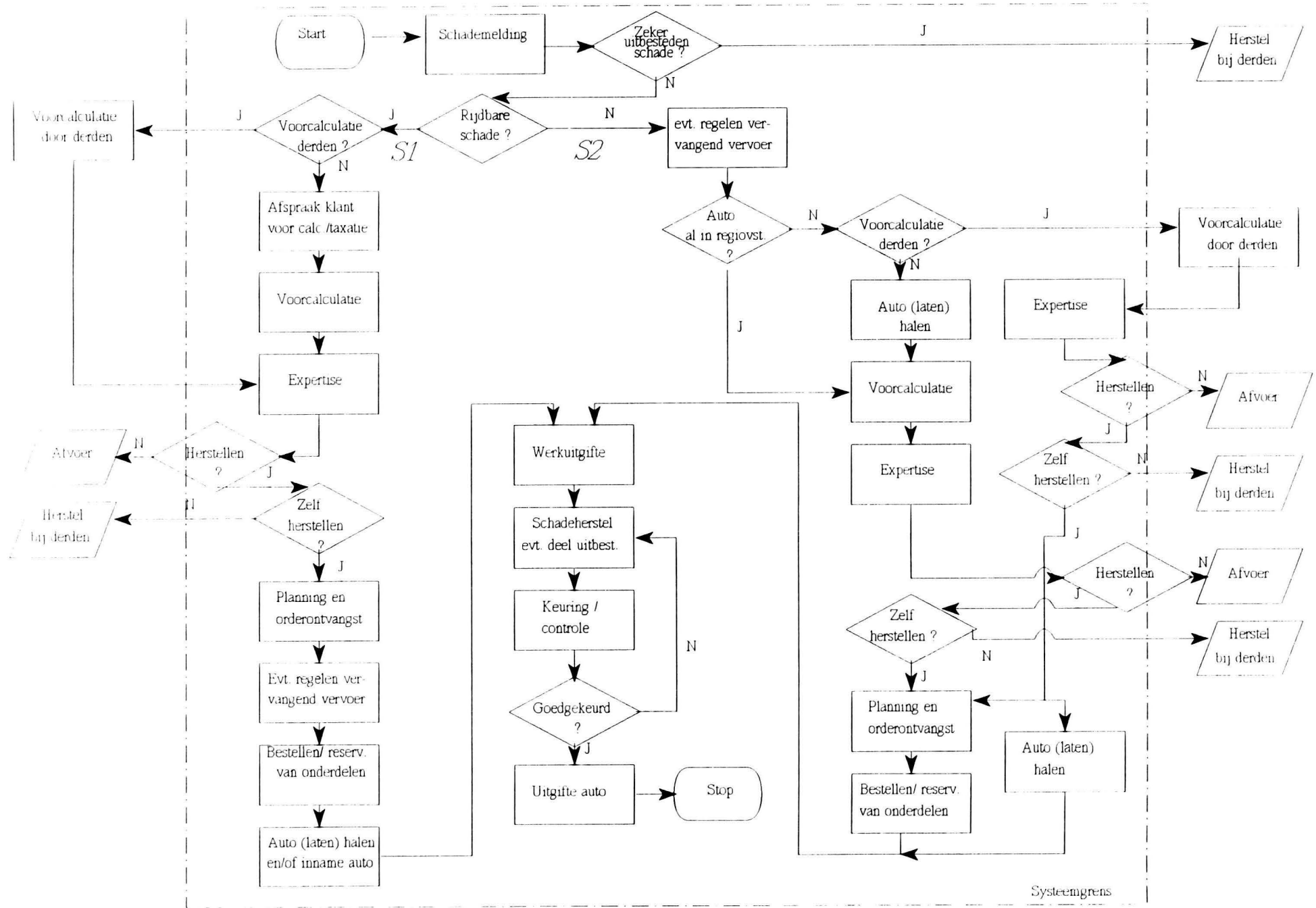
**REPARATIE-SUBPROCES (Rsub1)**  
**Aanpassen van opdracht na diagnose bij inname auto**

<p>3. Bestellen / reserveren van extra benodigde onderdelen</p> <p style="text-align: right;">(einde)</p>	<p>De magazijnmeester draagt zorg voor het tijdig beschikbaar zijn van de extra benodigde onderdelen. Zodra de magazijnmeester voorziet dat een onderdeel niet op tijd binnenkomt, koppelt de magazijnmeester dit terug naar de service adviseur. De service adviseur neemt contact met de klant op om de afspraak te verzetten.</p> <p>Bij mogelijkheid III en IV stuurt de magazijnmeester na binnenkomst van de extra benodigde onderdelen de betreffende groene werkorder terug naar de service adviseur. De service adviseur vernietigt vervolgens de groene werkorder.</p> <p>Bij mogelijkheid I en II wordt na binnenkomst van de extra benodigde onderdelen de betreffende groene werkorder door de magazijnmeester vernietigd.</p>	<p>Vst</p>
---	---	------------

- 1: Het hoofd FC zou een bedrag van Fl. 400 à 500,-- wenselijk vinden. Vanuit Service wordt het huidige bedrag aangehouden: Fl. 2500,--.
- 2: FC bekijkt evt. samen met de klant (wagenparkbeheerder, EPV of Vervoer) of de reparatie van de auto zinvol is.
- 3: Lease (of afgevaardigde) houdt in de gaten welke reparaties uitgevoerd moeten worden (bijvoorbeeld bij reparaties welke vanuit veiligheidsoogpunt nodig zijn). In die gevallen geeft Lease de klant opdracht om de auto te laten repareren.
- 4: De werkplaatsspecificaties bevatten voor elk type auto de door de fabrikant opgegeven aanhaalmomenten van moeren, benodigde liters olie, inspuitgegevens, toerentallen, asdrukken etc. etc. De technisch documentalist van het stafbureau is verantwoordelijk voor het up to date houden van de werkplaatsspecificaties. De werkplaatsspecificaties zijn geplastificeerd, zodat de leesbaarheid van de gegevens is gewaarborgd.



**BIJLAGE 15:  
BLAUWDRUK VAN HET  
SCHADEHERSTELPROCES S2**



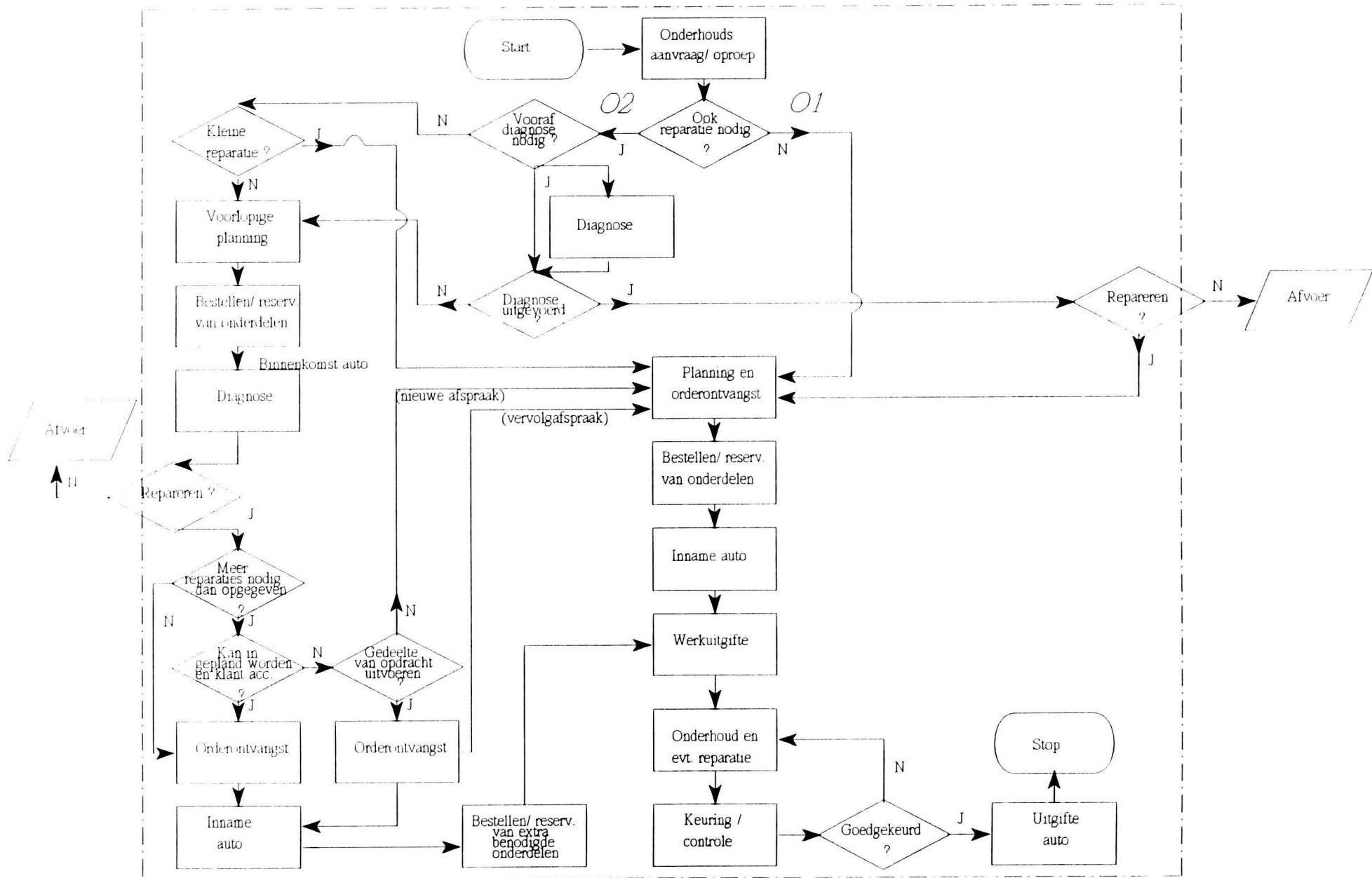
**SCHADEHERSTELPROCES (S2)**  
**Niet-rijdbare schade**

<p>1. Schademelding</p>	<p>Een niet-rijdbare schade aan een PTT Autolease-auto kan op de volgende manieren aangemeld worden:</p> <p>I De klant meldt de schade aan zijn auto telefonisch of schriftelijk (d.m.v. schademeldingsformulier)</p> <p>II Een schadeherstelbedrijf vraagt toestemming om een voorcalculatie te verrichten voor een bij het betreffende bedrijf gebrachte schade-auto</p> <p>III De Verzekeraars Hulpdienst (VHD) brengt de schade-auto of vraagt eerst telefonisch aan de service adviseur waar de schade-auto naar toe gebracht moet worden.</p> <p>De service adviseur overlegt met de klant of de klant vervangend vervoer wenst/eist. Zo ja, dan wordt deze wens/eis aan de verhuurcoördinator doorgegeven.</p>	<p>Alg.pr</p>
<p>2. Uitbesteden of zelf herstellen ?</p>	<p>Zie stap S1.1b en S1.2a.</p> <p>In het geval dat de auto door de VHD gebracht wordt, speelt de afstand van de klant tot de regiovestiging een mindere rol; de transportkosten zijn voor rekening van de VHD. (Meestal worden de door de VHD aangeboden schade-auto's dan ook 'naar binnen gehaald').</p> <p>Zie stap S1.2b.</p> <p>Zodra de service adviseur weet dat één van de eigen medewerkers een voorcalculatie moet maken, plant de service adviseur de calculatie in op het planbord. Als de schade-auto in de eigen regiovestiging hersteld wordt, maar de auto bevindt zich nog ergens anders, dan regelt de service adviseur dat de schade-auto gebracht cq. gehaald wordt (evt. in combinatie met het brengen van een vervangend vervoermiddel).</p>	<p>Alg.pr</p> <p>Bd.pr</p>
<p>3. Voorcalculatie</p>	<p>Als voorcalculatie door derden:</p> <p>De voorcalculatie door plaatselijke schadeherstelbedrijven worden niet in deze beschrijving meegenomen. Nadat de voorcalculatie is verricht, wordt de voorcalculatie naar de regio-inspecteur opgestuurd.</p> <p>Als voorcalculatie in regiovestiging:</p> <p>Zie stap S1.3b, vanaf: De service adviseur roept de medewerker op .....</p>	
<p>4. Taxatie en herstelbeslissing</p>	<p>Idem stap S1.4</p>	

**SCHADEHERSTELPROCES (S2)**  
**Niet-rijdbare schade**

<p><b>5. Planning en orderontvangst</b></p>	<p>Idem stap S1.5a.</p> <p>Als (reeds) beslist is dat de schade-auto in de eigen regiovestiging wordt hersteld, schrijft de service adviseur een opdrachtbon uit, welke hij (in overleg met de klant) op het planbord inplant. (Als de voorcalculatie door een plaatselijk herstelbedrijf is uitgevoerd, maar de herstelwerkzaamheden worden in de eigen regiovestiging verricht, dan regelt de service adviseur dat de schade-auto gebracht cq. gehaald wordt). De service adviseur weet a.h.v een inzetbaarheidsmatrix precies welke schadehersteller welke werkzaamheden mag en kan uitvoeren.</p> <p>Nadat de opdrachtbon is aangemaakt, maakt de service adviseur de werkorder met haallijst. Op de werkorder staat vermeld: het werkordernummer, het SARIS-nummer, klantgegevens (naam, adres, woonplaats), voertuiggegevens (merk, type, bouwjaar, km-stand, onderstelnummer, geplande datum einde contract), verwijzing naar het expertiserapport of Audatex en de afgesproken afleverdatum van de auto. De haallijst, de groene doordruk van de WO en de copie van het gedeelte van de Audatex waar de voertuiggegevens en de benodigde onderdelen zijn gespecificeerd, worden aan de magazijnmeester gegeven.</p>	<p>Alg.pr</p> <p>Vst (wat het moment betreft) Alg.pr</p>
<p><b>6. Best./reserv. van onderdelen</b></p>	<p>Idem S1.6</p>	
<p><b>7. Werkuitgifte</b></p>	<p>Idem S1.8</p>	
<p><b>8. Schadeherstel</b></p>	<p>Idem S1.9</p>	
<p><b>9. Keuring en controle</b></p>	<p>Idem S1.10</p>	
<p><b>10. Uitgifte auto</b></p>	<p>Idem S1.11</p> <p>Opmerking: De staat van de auto en de km-stand zijn bij inname van de auto niet op de opdrachtbon ingevuld (omdat de klant niet bij de overdracht van de auto aanwezig was). Beide zaken hoeven dan ook niet bij uitgifte genoteerd te worden. Evt. klachten van de klant m.b.t. de staat van het voertuig kunnen op het klachtenformulier worden geschreven.</p>	

**BIJLAGE 16:  
BLAUWDRIK VAN HET  
ONDERHOUDSPROCES**



**ONDERHOUDSPROCES (O1)**  
**(klant heeft geen benodigde reparaties aangegeven)**

<p>1. Onderhouds-aanvraag cq. oproep</p>	<p>a De klant is zelf verantwoordelijk voor het tijdig onderhoud van zijn auto.</p> <p>Een benodigde onderhoudsbeurt kan op de volgende manieren aangemeld worden:</p> <p>I De klant maakt telefonisch of persoonlijk een onderhoudsafspraak, nadat hij zelf heeft geconstateerd dat de auto een onderhoudsbeurt nodig heeft.</p> <p>II De service adviseur belt de klant en deelt mee dat de auto een onderhoudsbeurt nodig heeft.</p> <p>III De service adviseur belt de klant en vraagt naar de km-stand, waarna hij (indien nodig) de klant mededeelt dat de auto een onderhoudsbeurt nodig heeft.</p> <p>IV Tijdens de aanvraag van schadeherstel-, reparatie of inbouwwerkzaamheden blijkt dat de auto een onderhoudsbeurt nodig heeft.</p> <p>b Als vooraf duidelijk is, dat er naast de onderhoudsbeurt ook reparatiewerkzaamheden uitgevoerd moeten worden, dan wordt overgestapt op proces O2.          Als er enkel een onderhoudsbeurt nodig is, wordt verder gegaan met O1.2.</p>	<p>Alg.pr</p>
<p>2. Planning en orderontvangst</p>	<p>De service adviseur zoekt in het onderhoudsdienstenboek<sup>1</sup> de bij de onderhoudsbeurt geldende normuren. De service adviseur overlegt met de klant wanneer de onderhoudsbeurt uitgevoerd kan worden.</p> <p>Evt. checkt de service adviseur de mogelijkheden hiertoe bij de magazijnmeester.</p> <p>De service adviseur of de klant zelf schrijft vervolgens de opdrachtbon. Op de opdrachtbon wordt geschreven: de uit te voeren onderhoudsbeurt, het kenteken van de auto, de geplande inname en afleverdatum van de auto, verwachte onderhoudstijd, klantgegevens, km-stand en evt. afspraak m.b.t. gereedmellen. De opdrachtbon wordt op het planbord ingepland; de service adviseur weet a.h.v. een inzetbaarheidsmatrix precies welke monteur welke werkzaamheden kan en mag doen.</p> <p>Indien de klant tijdens de onderhoudswerkzaamheden vervangend vervoer wenst/ eist, dan geeft de service adviseur deze wens/eis door aan de verhuurcoördinator (zie Verhuurproces).</p> <p>Nadat de opdrachtbon is aangemaakt, maakt de service adviseur de werkorder met haallijst en de libomtxt<sup>2</sup>. Op de werkorder staat vermeld: het werkordernummer, klantgegevens (naam, adres, woonplaats), voertuiggegevens (merk, type, bouwjaar, km-stand, onderstelnummer, geplande datum einde contract), de uit te voeren onderhoudsbeurt en de afgesproken afleverdatum van de auto. De libomtxt, haallijst en doordruk van de WO (groen) worden aan de magazijnmeester gegeven.</p>	<p>Alg.pr</p> <p>Vst</p> <p>Alg.pr</p> <p>Vst (voor wat betreft moment van aanmaken)</p>
<p>3. Best./ reserv. van onderdelen</p>	<p>Idem R1.4</p>	
<p>4. Inname auto</p>	<p>Idem R1.5a en R1.5c.          Lees voor repareren: onderhouden.</p>	

**ONDERHOUDSPROCES (O1)**  
**(klant heeft geen benodigde reparaties aangegeven)**

5. Werkuitgifte	<p>Idem R1.6          Lees voor reparatie: onderhoud          Lees voor evt. diagnoserapport: libomtxt.</p>	
6. Onderhoud en evt. reparatie	<p>De monteur haalt de voor hem gereserveerde onderdelen op bij het magazijn, bestudeert de werkorder en de libomtxt, pakt evt. de voorgeschreven werkinstructie of het werkplaatshandboek, en begint met de onderhoudsbeurt. Tijdens de onderhoudsbeurt turft hij de afgeronde onderdelen van de libomtxt af. Op elk moment is a.h.v. de libomtxt te zien in welke fase de onderhoudswerkzaamheden zich bevinden.</p> <p>De monteur verricht alleen de op de libomtxt vermelde zaken! Constateert hij dat er ook reparaties nodig zijn, dan schrijft hij deze zaken op de werkorder (origineel en doordruk). Indien het meerwerk in het verlengde ligt van de afgesproken werkzaamheden en uitgevoerd kan worden binnen de gestelde tijd (o.a. onderdelen beschikbaar), of dat de auto dusdanig is gedemonteerd dat de reparatie het beste direct kan worden afgehandeld, dan koppelt de monteur tussentijds terug naar de chef werkplaats en overhandigt hem de werkorder. De chef werkplaats raadpleegt de service adviseur, welke op zijn beurt de klant (*) raadpleegt (en evt. FC). De afwijzing cq. toestemming wordt op de werkorder gedocumenteerd.</p> <p>Signaleert de service adviseur enige terughoudendheid bij de klant, dan geeft hij op de werkorder aan dat de oude onderdelen bewaard moeten worden.</p> <p>Indien nodig wordt de afgesproken uitgiftedatum van de auto in overleg met de klant verschoven en gedocumenteerd. De werkorder wordt aan de chef werkplaats gegeven, welke op de werkorder noteert of er voor het meerwerk gebruik gemaakt moet worden van het werkplaatshandboek of werkinstructie. Vervolgens wordt de werkorder aan de monteur gegeven, waarna de monteur het goedgekeurde meerwerk uitvoert.</p> <p>Als de monteur onderdelen nodig heeft welke niet vooraf zijn besteld/ gereserveerd, dan geeft hij de onderdelenbehoefte door aan de magazijnmeester. Samen met de monteur specificceert de magazijnmeester het onderdeel, waarna de behoefte op de haallijst wordt geschreven. Indien het onderdeel voorradig is, wordt het onderdeel direct aan de monteur gegeven. Als het onderdeel niet voorradig is, moet het onderdeel met spoed gehaald worden (zie Magazijnproces). De monteur meldt de stagnatie aan de chef werkplaats. In de tussentijd kan de monteur aan een volgende klus beginnen.</p> <p>Is het onmogelijk dat het onderdeel op tijd verkregen kan worden, dan geeft de magazijnmeester dit door aan de chef werkplaats, en vermeldt wanneer hij waarschijnlijk over het onderdeel kan beschikken. De chef werkplaats koppelt de vertraging aan de service adviseur terug, welke op zijn beurt overleg voert met de klant. De beslissing wordt aan de chef werkplaats en de magazijnmeester doorgegeven.</p> <p>De monteur schrijft de gewerkte uren op de werkorder.          Hij brengt hierbij een splitsing aan tussen de reparatie- en de onderhoudswerkzaamheden.          Als de onderhoudswerkzaamheden gereed zijn, parafeert de monteur de libomtxt.</p>	<p>Alg.pr          Vst          Alg.(pr)</p> <p>Gv.pr</p> <p>(*=Vst)</p> <p>Vst</p> <p>Alg.pr</p> <p>Zl.pr</p> <p>Alg.pr          Vst          Alg.pa</p>



**ONDERHOUDSPROCES (O1)**  
**(klant heeft geen benodigde reparaties aangegeven)**

<p>7. Keuring/ controle</p>	<p>Indien dit op de libomtxt staat aangegeven, verricht de monteur na afloop van de onderhoudsbeurt een proefrit. Steekproefsgewijs verricht de chef werkplaats een eindcontrole en maakt samen met de monteur de proefrit; minimaal 50% van de auto's die een onderhoudsbeurt hebben gehad, worden door de chef werkplaats gecontroleerd.</p> <p>De chef werkplaats ziet er op toe dat de discipline om de libomtxt af te vinken goed wordt nageleefd!; er wordt geen auto goedgekeurd, waarvan de libomtxt niet of onvolledig is ingevuld.</p> <p>Nadat de werkzaamheden zijn goedgekeurd, wordt de auto gestald, en worden de sleutels, de werkorder en de libomtxt aan de chef werkplaats gegeven. De chef werkplaats verwijdert de opdrachtbonkopie uit zijn planbord en gooit deze weg. Hij splitst de werkorder en brengt de doordruk van de werkorder (groen) en de autosleutel naar de service adviseur. Voor de service adviseur is dit het teken dat de werkzaamheden gereed en goedgekeurd zijn. Indien dit is afgesproken, meldt de service adviseur de auto aan de klant gereed.</p>	<p>Bd.pr</p> <p>Vst</p> <p>Ut.pr</p>
<p>8. Uitgifte auto</p>	<p>Idem R1.9.</p> <p>Toevoeging bij R1.9a: Evt. wordt er samen met de klant a.h.v. de libomtxt de uitgevoerde onderhoudswerkzaamheden besproken.</p> <p>Toevoeging: ook de libomtxt wordt in de wagenmap opgeslagen.</p>	<p>Vst</p> <p>Alg.pr</p>

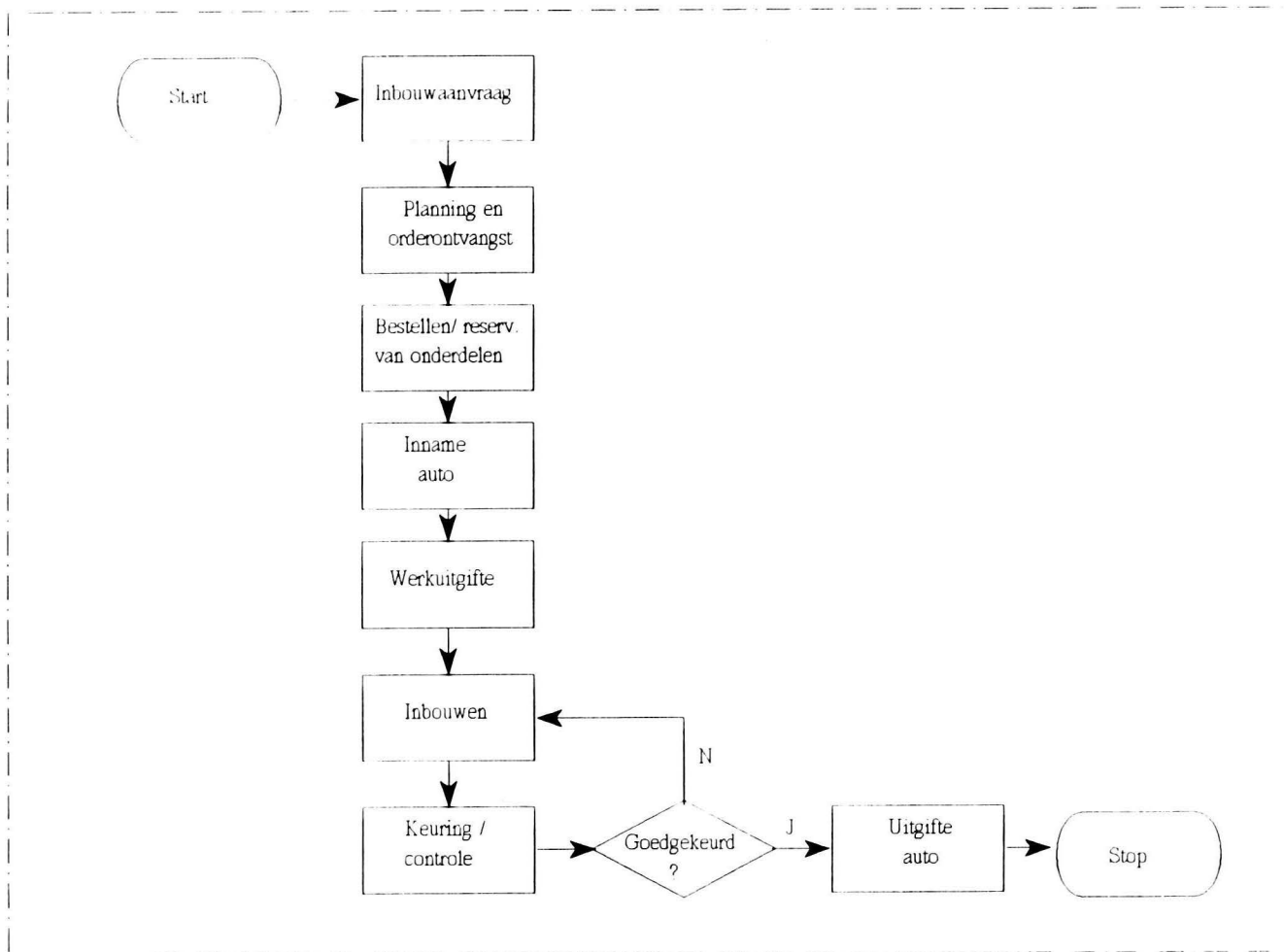
**Voetnoten:**

1. Het onderhoudsdienstenboek wordt door de technisch documentalist van het Service-stafbureau aan de hand van de fabrieksvoorschriften vervaardigd. Het onderhoudsdienstenboek bevat voor elke type auto de door de fabrikant voorgeschreven onderhoudsbeurten en bijbehorende normuren. Elke onderhoudsbeurt is per type auto middels het dienstnummer uniek geïdentificeerd. De technisch documentalist is verantwoordelijk voor het up to date houden van het onderhoudsdienstenboek.
2. Ook de libomtxt wordt door de technisch documentalist van het Service-stafbureau aan de hand van de fabrieksvoorschriften vervaardigd. De libomtxt geeft aan welke werkzaamheden er tijdens de onderhoudsbeurt moeten worden uitgevoerd en welke onderdelen er moeten worden vervangen. De technisch documentalist is verantwoordelijk voor het up to date houden van de libomtxt.  
De service adviseur tikt het dienstnummer van de benodigde onderhoudsbeurt in in het geautomatiseerde systeem in, waarna de bijbehorende libomtxt geprint wordt.

**ONDERHOUDSPROCES (O2)**  
(klant heeft ook benodigde reparaties aangegeven)

1. Onderhouds-aanvraag cq. oproep	<p>Idem O1.1a.</p> <p>Als vooraf duidelijk is dat er naast de onderhoudsbeurt ook reparatiewerkzaamheden uitgevoerd moeten worden, dan tracht de service adviseur zo nauwkeurig mogelijk de wensen/eisen van de klant te achterhalen. De wensen en eisen van de klant worden op het opdrachtformulier geregistreerd. Als de klant niet goed de klachten kan aangeven, of als de service adviseur vermoedt dat er meer aan de auto mankeert, dan adviseert de service adviseur om eerst in de regiovestiging een diagnose uit te laten voeren. Als de klant dit advies niet opvolgt, dan wordt stap R1.2 (diagnose) overgeslagen. wordt verder gegaan met O2.2.</p> <p>Als er enkel een onderhoudsbeurt nodig is, dan wordt overgestapt op proces O1.</p>	<p>Alg.pr</p> <p>Vst</p>
2. Diagnose	Idem stap R1.2	
3. Planning en orderontvangst	<p>Combinatie van stap R1.3 en O1.2.</p> <p>Opmerking: Er wordt een verzamelwerkorder gemaakt voor zowel de reparatie- als de onderhoudswerkzaamheden, welke in zijn geheel wordt ingepland.</p>	Alg.pr
4. Best./reserv. van onderdelen	Idem R1.4	
5. Inname auto	Idem R1.5	
6. Werkuitgifte	<p>Idem R1.6</p> <p>Lees voor reparatie: reparatie en onderhoud</p> <p>Lees voor evt. diagnoserapport: evt. diagnoserapport en libomtxt.</p>	
7. Reparatie en onderhoud	Combinatie van R1.7 en O1.6.	
8. Keuring en controle	Combinatie van R1.8 en O1.7.	
9. Uitgifte auto	<p>Idem R1.9</p> <p>Toevoeging bij R1.9a: Evt. wordt er samen met de klant a.h.v. de libomtxt de uitgevoerde onderhoudswerkzaamheden besproken.</p> <p>Toevoeging: ook de libomtxt wordt in de wagenmap opgeslagen.</p>	<p>Vst</p> <p>Alg.pr</p>

**BIJLAGE 17:  
BLAUWDRIK VAN HET  
INBOUWPROCES**



Systemgrens

## INBOUWPROCES (II)

<p>1. Inbouwaanvraag</p>	<p>De klant meldt telefonisch, schriftelijk of persoonlijk aan de service adviseur dat hij een autotelefoon, LPG-installatie, auto-alarm, radio, TOP-installatie, snelheidsbegrenzer, of inrichting etc. wil laten inbouwen. De service adviseur controleert of de klant toestemming van 'Lease' nodig heeft en vervult indien gewenst de functie van intermediair tussen de klant en 'Lease'. (Lease overlegt evt. met een hoger echelon van de klantorganisatie).</p>	<p>Alg.pr</p>
<p>2. Planning en orderontvangst</p>	<p>De service adviseur adviseert de klant bij de keuze van het in te bouwen artikel.                  Samen met de klant wordt het in te bouwen artikel aan de hand van een checklist gespecificeerd. Vervolgens overlegt de service adviseur samen met de klant wanneer de werkzaamheden uitgevoerd moeten worden.                  Evt. checkt de service adviseur de mogelijkheden hiertoe bij de magazijnmeester. (Er kan ook afgesproken worden dat de werkzaamheden pas worden ingepland zodra de onderdelen binnen zijn).                  De service adviseur of de klant zelf schrijft op de opdrachtbon: de in te bouwen artikelen, het kenteken van de auto, de geplande inname en afleverdatum van de auto, verwachte inbouwtijd, klantgegevens, km-stand en evt. afspraak m.b.t. gereedmelden. De opdrachtbon wordt op het planbord ingepland; de service adviseur weet aan de hand van een inzetbaarheidsmatrix (*) precies wie welke inbouwwerkzaamheden kan en mag uitvoeren.</p> <p>Indien de klant tijdens de inbouwwerkzaamheden vervangend vervoer wenst/eist, dan geeft de service adviseur deze wens/eis door aan de verhuurcoördinator of verwijst de klant door naar de verhuurcoördinator (zie Verhuurproces).</p> <p>Nadat de opdrachtbon is aangemaakt, maakt de service adviseur de werkorder met haallijst. Op de werkorder staat vermeld: het werkordernummer, klantgegevens (naam, adres, woonplaats), voertuiggegevens (merk, type, bouwjaar, km-stand, onderstelnummer, geplande datum einde contract), specificatie van in te bouwen artikelen en uit te voeren werkzaamheden, en de afgesproken inname- en afleverdatum van de auto. De haallijst en de doordruk van de WO (groen) worden aan de magazijnmeester gegeven.</p>	<p>Alg.pr                  Vst                  Alg.pr                  Vst                    Alg.pr                    *=Vst</p>
<p>3. Best./ reserv. van onderdelen</p>	<p>Idem R1.4.                  Als er een nieuwe autotelefoon ingebouwd moet worden, dan regelt de service adviseur ook de aanvraag van het telefoonnummer.</p>	<p>Ut.pr</p>
<p>4. Inname auto</p>	<p>Idem R1.5a en R1.5c.                  De klant of een regiomedewerker rijdt de auto de werkplaats of de stalling in. De monteur die de inbouwwerkzaamheden gaat uitvoeren bespreekt samen met de klant waar de diverse onderdelen precies ingebouwd moeten worden en adviseert de klant hierbij. De wensen van de klant worden op een overzichttekening vastgelegd, welke door de klant wordt ondertekend. De overzichtstekening wordt bij de werkorder gevoegd.</p> <p>Idem R1.5d.                  Lees voor reparatie: inbouw.</p>	<p>Alg.pr                    Vst</p>

## INBOUWPROCES (I)

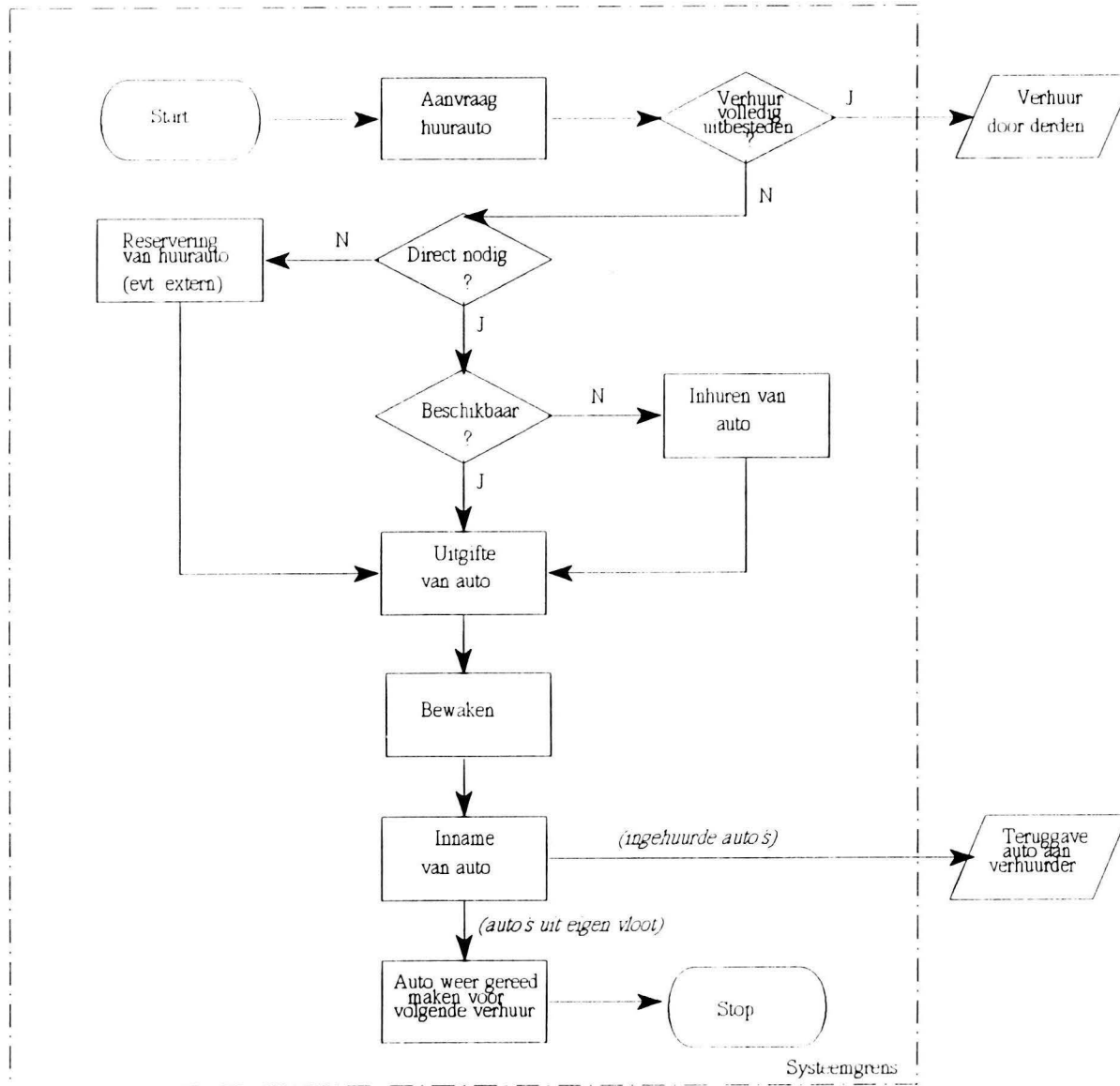
<p>5. Werkuitgifte</p>	<p>Idem R1.6a. Opmerking: diagnoserapport irrelevant. De chef werkplaats voegt aan de werkorder een voor de inbouwopdracht bestemde checklist toe.</p> <p>Idem R1.6c. Lees voor diagnoserapport: checklist.</p>	<p>Vst</p>
<p>6. Inbouwen</p>	<p>De monteur haalt de voor hem gereserveerde onderdelen op bij het magazijn, bestudeert de werkorder, overzichtstekening en door de fabrikant bijgeleverde inbouw instructies, en begint met de inbouw werkzaamheden. De inbouw werkzaamheden worden verricht volgens hetgeen er in de inbouw instructies staat aangegeven en, indien van toepassing, conform het door het RDW geëiste (LPG-installaties, snelheidsbegrenzers e.d).</p> <p>Idem R1.7c en R1.7d.</p>	<p>Alg.pr</p>
<p>7. Keuring / controle</p>	<p>De monteur controleert zo mogelijk al tijdens de werkzaamheden of de apparatuur werkt en correct is ingebouwd.</p> <p><u>LPG-installatie en snelheidsbegrenzer:</u> De eindcontrole wordt aan de hand van de door het RDW verstrekte checklist door één van de erkende LPG- cq. snelheidsbegrenzer-technici gecontroleerd en gedocumenteerd. Steekproefsgewijs verricht het RDW ook nog een eindcontrole.</p> <p><u>Autotelefoon:</u> De monteur voert de in de instructie omschreven tests uit (bellen van testnummer, uitproberen van de diverse functies van de telefoon) en documenteert de resultaten op de checklist. Evt. wordt de antenne m.b.v. een gekalibreerde powermeter getrimd.</p> <p><u>Auto-alarm en -radio:</u> De monteur verricht de op de checklist vermelde tests en documenteert de resultaten op de checklist.</p> <p><u>TOP-installatie:</u> De monteur verricht de op de checklist vermelde tests (vb. omschakeling van 12V naar 42V cq. 220V en visa versa, de afgegeven stroomspanning m.b.v. een gekalibreerde multimeter) en documenteert de resultaten ervan op de checklist.</p> <p>Steekproefsgewijs verricht de chef werkplaats een eindcontrole op de inbouw werkzaamheden: bij 50% van de inbouw opdrachten voert de chef werkplaats een eindcontrole uit.</p> <p>Idem R1.8b. Opmerking: De monteur geeft ook de checklist en de overzichtstekening aan de chef werkplaats, welke de documenten samen met de doordruk van de werkorder en de autosleutels aan de service adviseur geeft.</p>	<p>Alg.pr</p> <p>Vst</p>

## INBOUWPROCES (I)

<p>8. Uitgifte auto</p> <p style="text-align: center; margin-top: 100px;">(einde)</p>	<p>Als de klant zelf de auto komt ophalen: De klant meldt zich bij de receptie. De klant krijgt de sleutel en bescheiden van zijn voertuig en haalt samen met een regiomedewerker het voertuig op. Samen controleren ze de staat van de auto en de uitgevoerde werkzaamheden aan de hand van de opdrachtbon, de overzichtstekening en de checklist. Indien van toepassing geeft de regiomedewerker een kleine instructie aan de klant over de werking van de ingebouwde apparatuur. De klant tekent de opdrachtbon voor accoord. Vervolgens wordt de stoelhoes verwijderd.</p> <p>Als de auto gebracht wordt: De medewerker die de auto naar de klant brengt, neemt de opdrachtbon, de overzichtstekening en de checklist mee naar de klant. De medewerker controleert samen met de klant de staat van de auto en de uitgevoerde werkzaamheden aan de hand van de opdrachtbon, de overzichtstekening en de checklist. Indien van toepassing geeft de regiomedewerker een kleine instructies aan de klant over de werking van de ingebouwde apparatuur. De klant tekent de opdrachtbon voor accoord. Hierna wordt de stoelhoes verwijderd.</p> <p>Als de auto in de regiovestiging beschadigd is, dan wordt er een regeling getroffen om de klant schadeloos te stellen. Tevens wordt de oorzaak van de beschadiging opgespoord en worden er evt. preventieve maatregelen getroffen om herhaling in de toekomst te voorkomen.</p> <p>Na de financieel administratieve afwikkeling van de opdracht worden de opdrachtbon, bestelbon, factuur, werkorder, haallijst, checklist cq. keuringsrapport en overzichtstekening (*) in de wagenmap opgeslagen.</p>	<p>Vst</p> <p style="margin-top: 100px;">Alg.pr (als klant de schade zelf meldt)</p> <p>Alg.pr * = Vst</p>
---	--	--

**BIJLAGE 18:  
BLAUWDRIJK VAN HET  
VERHUURPROCES**





## VERHUURPROCES (V)

<p><b>1. Aanvraag huurauto</b></p>	<p>Een aanvraag voor een huurauto kan de verhuurcoördinator op de volgende manieren bereiken:</p> <p>I De klant vraagt telefonisch, schriftelijk of persoonlijk een huurauto aan.</p> <p>II De service adviseur meldt dat een klant een auto wil huren.</p> <p>De verhuurcoördinator achterhaalt de wensen/eisen van de klant m.b.t. de auto en de huurperiode en registreert de klantgegevens (naam aanvrager, tel. nr., bestuurder, dienst/afdeling), afleveradres, gewenste type auto, gewenste huurperiode, de reden van de inhuur door de klant (bijv. ter vervanging van bepaalde auto), en of een tankpas al dan niet gewenst is. In het geval van contractueel geregeld vervangend vervoer wordt de klant in principe een huurauto geleverd uit dezelfde klasse als de auto waarin hij/zij normaliter rijdt (voor een auto uit een hogere klasse dient er een bijbetaling plaats te vinden).</p> <p>Als een klant een huurauto wenst als vervangend vervoer en het vervangend vervoer is contractueel geregeld, dan regelt <u>de verhuurcoördinator</u> dat de klant de beschikking krijgt over een huurauto. Als de auto dient als aanvullend vervoer of als het vervangend vervoer niet contractueel is geregeld, dan <u>mag de klant</u> zelfstandig bij derden een auto inhuren (mag ook via de verhuurcoördinator).</p> <p>De gevallen dat de klant zelfstandig bij derden een auto inhuurt en/of dat de de verhuurcoördinator heeft geregeld dat de klant de auto bij een plaatselijk verhuurbedrijf kan ophalen, vallen buiten de systeemgrens van deze beschrijving.</p> <p>Als de klant de auto direct nodig heeft, en de auto is beschikbaar, dan wordt direct verder gegaan met stap V.4.</p> <p>Als de klant de auto direct nodig heeft, maar de auto is niet beschikbaar dan volgt eerst stap V.3.</p> <p>Als de klant de auto niet direct nodig heeft, dan volgt stap V.2.</p>	<p>Alg.pr</p>
<p><b>2. Reservering van huurauto</b></p>	<p>De verhuurcoördinator zorgt dat ervoor de klant een auto wordt gereserveerd, welke tijdens de opgegeven verhuurperiode geen onderhoudsbeurt nodig heeft (tenzij er sprake is van een langere verhuurtermijn) en waaraan geen zaken hersteld of gerepareerd hoeven te worden. In het geval van een huurauto uit de eigen verhuurvloot geeft de verhuurcoördinator de service adviseur evt. opdracht om eerst de benodigde schadeherstel- of R&amp;O-werkzaamheden uit te voeren.</p> <p>In het geval dat de klant speciale wensen heeft (vb. airconditioning) of dat de verhuurcoördinator de beschikking heeft over te weinig eigen huurauto's, dan kan de huurauto ook bij derden gereserveerd/ingehuurd worden. De verhuurcoördinator geeft de wensen/eisen van de klant door aan het betreffende verhuurbedrijf.</p>	<p>Alg.pr</p>
<p><b>3. Inhuren van huurauto</b></p>	<p>De verhuurcoördinator huurt vooral bij enkele vaste adressen auto's in. De verhuurcoördinator geeft de wensen/eisen van de klant door aan het betreffende verhuurbedrijf. Heeft het betreffende verhuurbedrijf een geschikte auto beschikbaar, dan wordt die auto door de verhuurcoördinator ingehuurd. Zoniet, dan probeert de verhuurcoördinator het bij een ander verhuurbedrijf.</p>	<p>Alg.pr</p>

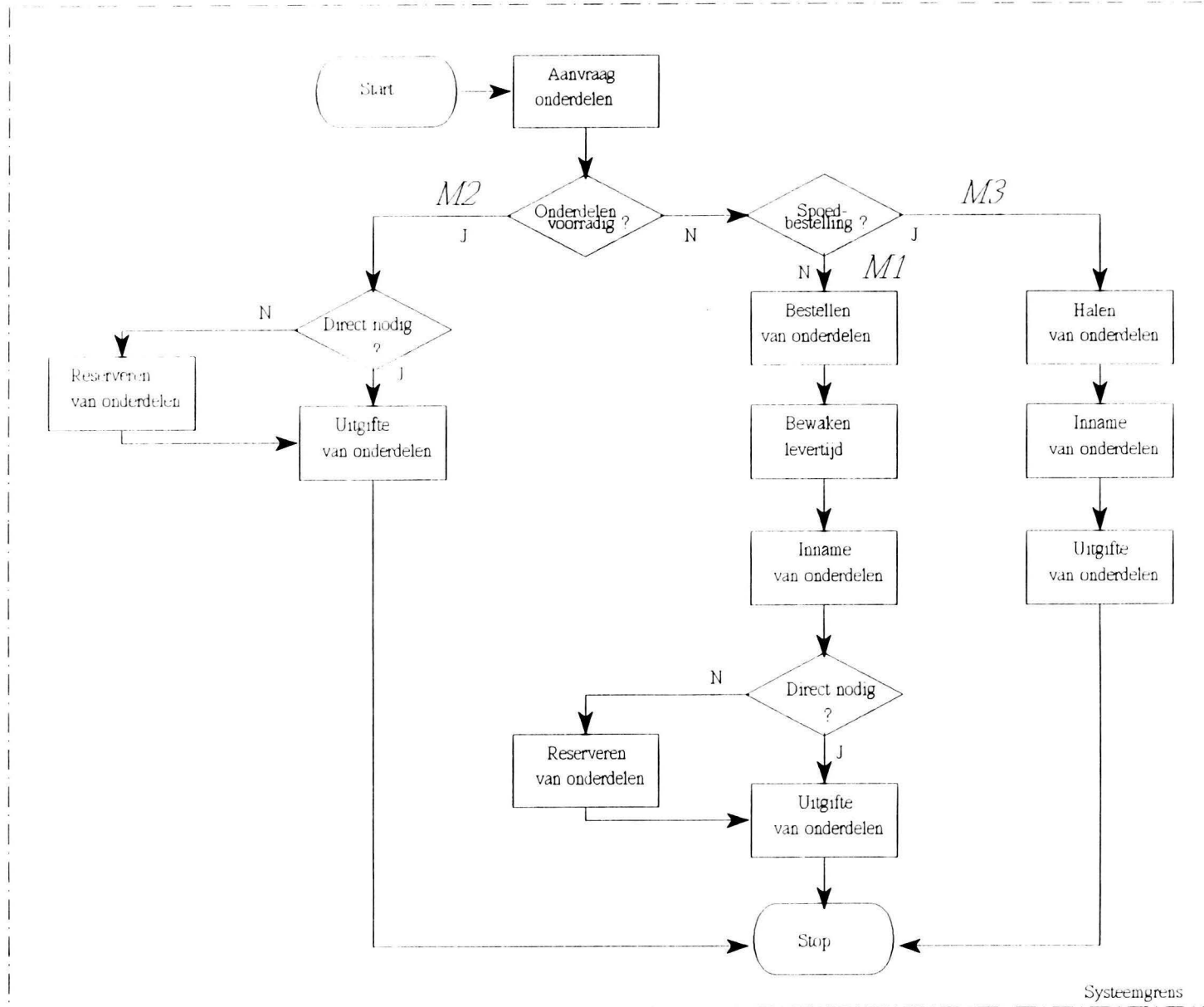
## VERHUURPROCES (V)

<p>4. Uitgifte van huurauto</p>	<p>De uitgifte van de huurauto aan de klant bij een particulier verhuurbedrijf valt buiten deze beschrijving.</p> <p>Indien mogelijk wordt de huurauto vooraf reeds klaargezet en wordt de km-stand van de auto genoteerd.</p> <p>De klant meldt zich bij de receptie voor het ophalen van de huurauto. De verhuurcoördinator maakt een overdrachtstaat, welke door de klant wordt ondertekend. Op de overdrachtstaat wordt vermeld: kenteken, merk en type, contr. vervangend vervoer J/N, datum overdracht, km-stand, schade J/N, plaats overdracht, datum en tijd, tankpas J/N, naam aanvrager, naam berijder, en legitimatie. De groene doordruk van de overdrachtstaat wordt aan de klant gegeven. De witte doordruk wordt door de verhuurcoördinator bewaard.</p> <p>Samen met de klant inspecteert de verhuurcoördinator of -medewerker aan de hand van een checklist de staat van de auto. Evt. onvolkomenheden en beschadigingen worden genoteerd, waarna de klant de checklist ondertekent. De klant krijgt de groene doordruk van de checklist mee. De witte doordruk wordt door de verhuurcoördinator bewaard.</p> <p>Opmerking: De in deze stap beschreven activiteiten kunnen in de praktijk in een andere volgorde worden uitgevoerd. Bijvoorbeeld, eerst met de klant de staat van de auto controleren, km-stand noteren, en vervolgens overdrachtstaat aanmaken.</p>	<p>Vst Alg.pr</p> <p>Gv.pr</p>
<p>5. 'Bewaken' van huurauto tijdens gebruik</p>	<p>Als de klant de verhuurperiode met een dag heeft overschreden, en de klant heeft de verhuurcoördinator hiervoor niet benaderd, dan belt de verhuurcoördinator de klant. Hij registreert de de km-stand van de auto en achterhaalt hoe lang de klant de auto nog wil gebruiken.</p> <p>De verhuurcoördinator bekijkt of de auto een onderhoudsbeurt nodig heeft. Zo ja, dan kan de klant de huurauto komen inruilen voor een andere huurauto. Zo niet, dan blijft de klant in dezelfde huurauto rijden.</p>	<p>Alg.pr (echter pas na enige tijd)</p>
<p>6. Inname van huurauto</p>	<p>De klant tankt de auto af en meldt zich bij de receptie. De verhuurcoördinator of -medewerker bekijkt aan de hand van de checklist samen met de klant de auto en registreert de km-stand. Blijkt dat de klant de auto niet heeft afgetankt, dan wordt de auto alsnog afgetankt en wordt de klant verzocht om de volgende keer zelf de auto af te tanken. De klant ondertekent de checklist.</p> <p>Ook wordt er actief aan de klant gevraagd of hij nog defecten/ onvolkomenheden aan de auto heeft opgemerkt. Zo ja, dan worden deze defecten/ onvolkomenheden op de checklist, die gebruikt wordt bij het weer gebruikgereed maken van de auto, genoteerd.</p> <p>Bij geconstateerde schade wordt er (voor zover de klant dit nog niet heeft gedaan) door de klant een schadeformulier ingevuld.</p> <p>De verhuurcoördinator voert de km-stand, datum, tijd en plaats van overdracht, en evt. schade J/N in de computer in en print de overdrachtstaat voor inname, welke door de klant wordt ondertekend. Het groene exemplaar is voor de klant, het witte wordt door de verhuurcoördinator bewaard.</p> <p>De verhuurdocumenten worden centraal verwerkt en opgeslagen.</p>	<p>Gv.pr</p> <p>Vst</p> <p>Gv.pr</p> <p>Alg.pr</p>

## VERHUURPROCES (V)

<p>7. Auto weer gereed maken voor volgende verhuur</p>	<p>De verhuurcoördinator draagt er zorg voor dat:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- de auto in- en uitwendig wordt gereinigd</li><li>- de technische staat van de auto aan de hand van een checklist wordt gecontroleerd en kleine technische gebreken worden verholpen</li><li>- evt. schades worden hersteld</li><li>- benodigde reparaties en onderhoudsbeurten worden uitgevoerd.</li></ul> <p>In het geval dat de huurauto niet door de verhuurcoördinator zelf weer gebruiksgereed wordt gemaakt, voert de verhuurcoördinator voor uitgifte van de huurauto steekproefsgewijs een controle uit.</p>	<p>Alg.(pr) Gv.pr /Zl.pr  Alg.pr</p>
--	---	--

**BIJLAGE 19:  
BLAUWDRIJK VAN HET  
MAGAZIJNPROCES**



**MAGAZIJNPROCES (M1)**  
**Bestellen van opdrachtgebonden onderdelen**

<p>1. Aanvraag onderdelen</p>	<p>De behoefte aan onderdelen wordt op de volgende manieren aan de magazijnmeester*<sup>1</sup> bekend gemaakt:</p> <p>I De service adviseur geeft de groene werkorder en haallijst, de evt. libomtxt en de evt. copie van het expertiserapport/ audatex (*) aan de magazijnmeester (= vooraf bestellen/reserveren van onderdelen).</p> <p>II De monteur of schadehersteller meldt de onderdelenbehoefte mondeling of schriftelijk (haallijst) aan de magazijnmeester (= tijdens de werkzaamheden opgemerkte aanvullende behoefte aan onderdelen).</p> <p>De magazijnmeester specificceert, bij onduidelijkheid, samen met de aanvrager de benodigde onderdelen. Op de haallijst wordt ingevuld: de benaming van het onderdeel, het benodigde aantal en de artikelcode. Op de haallijst is automatisch al een link met de betreffende werkorder aangegeven.</p> <p>De magazijnmeester kijkt of de aangevraagde onderdelen voorradig zijn.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zo ja, dan wordt verder gegaan met proces M2 (uitgifte/ reserveren van onderdelen uit de magazijnvoorraad).</li> <li>- Zo niet, dan moeten de onderdelen worden besteld. Als de onderdelen direct nodig zijn (vaak in geval II), dan wordt overgestapt naar proces M3 (spoedbestellingen). Als de onderdelen niet direct nodig zijn, dan wordt er verder gegaan met de volgende stap (M1.2).</li> </ul>	<p>Alg.pr          *=Bd.pr</p>
<p>2. Bestellen van onderdelen</p>	<p>A De magazijnmeester heeft de beschikking over een actuele lijst met aanvaardbare toeleveranciers. De magazijnmeester is geautoriseerd om bij deze toeleveranciers de benodigde onderdelen te bestellen. (Als de benodigde onderdelen magazijnonderdelen betreffen, dan zijn de betreffende toeleveranciers in het geautomatiseerde magazijnsysteem opgenomen).</p> <p>B De magazijnmeester maakt een bestelbon. Op de bestelbon wordt vermeld: het artikelnummer, het gewenste aantal, omschrijving van het onderdeel, afleveradres en de gewenste afleverdatum. Het origineel van de bestelbon wordt naar de toeleverancier opgestuurd. De doordruk van de bestelbon blijft in het magazijn.</p>	<p>Vst          Alg.pr</p>
<p>3. Bewaken van levertijd</p>	<p>A De magazijnmeester bewaakt de levertijd van de onderdelen. Als de levertijd dreigt te worden overschreden, dan onderneemt de magazijnmeester actie om het onderdeel alsnog zo snel mogelijk binnen te krijgen. Zodra de magazijnmeester voorziet dat de afgesproken levertijd van het onderdeel wordt overschreden, dan geeft de magazijnmeester dit (afhankelijk van de plandatum van de werkorder) aan de service adviseur of aan de chef werkplaats door;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Als de plandatum van de werkorder reeds is aangebroken, dan meldt de magazijnmeester de (verwachte) levertijdoverschrijding aan de chef werkplaats (welke de vertraging aan de service adviseur doorgeeft).</li> <li>- Als de plandatum van de werkorder nog niet is aangebroken, dan meldt de magazijnmeester de (verwachte) levertijdoverschrijding aan de service adviseur.</li> </ul>	<p>Alg.(pr)</p>

**MAGAZIJNPROCES (M1)**  
**Bestellen van opdrachtgebonden onderdelen**

<p>4. Inname van onderdelen</p>	<p>Bij binnenkomst van de bestelde onderdelen voert de magazijnmeester een administratieve en een technische keuring uit.</p> <p>Administratief: De magazijnmeester controleert of de juiste onderdelen in het juiste aantal zijn geleverd. Hij vergelijkt hiertoe de binnengekomen onderdelen, factuur of vrachtbrief met de doordruk van de bestelbon.</p> <p>Technisch: Schadegevoelige onderdelen (plaatwerk, glaswerk) worden stuk voor stuk op beschadiging gecontroleerd. Als de verpakking van een onderdeel is beschadigd, dan worden ook die onderdelen stuk voor stuk gecontroleerd op beschadiging.</p> <p>Opmerking: Als er incidenteel niet direct een ingangscntrole uitgevoerd kan worden, dan worden de onderdelen in een duidelijk afgescheiden gedeelte van het magazijn tijdelijk opgeslagen totdat de ingangscntrole is uitgevoerd.</p> <p>Afwijkingen koppelt de magazijnmeester direct aan de toeleverancier terug, zodat de afwijking snel kan worden verholpen. Ook de nabestelling wordt door de magazijnmeester bewaakt (zie vorige stap).</p> <p>Afgekeurde onderdelen worden duidelijk afgescheiden en/of gelabeld.</p> <p>De magazijnmeester houdt zelf een levaranciersbeoordelingsysteem bij. Hiertoe turft hij per leverancier het aantal bestellingen, het aantal correcte leveringen, het aantal afwijkende leveringen (gesplitst naar levertijdoverschrijdingen, foutieve en beschadigde onderdelen en de duur van de nalevering).</p> <p>Na binnenkomst en goedkeuring van de onderdelen wordt, afhankelijk van de plandatum van de werkorder, de chef werkplaats of de service adviseur ingelicht (zie M1.3a). De magazijnmeester stuurt hiertoe de groene werkorder naar de betreffende persoon.</p> <p>Als de onderdelen direct benodigd zijn, dan volgt stap M1.6. Anders volgt eerst stap M1.5.</p>	<p>Alg.pr</p> <p>Alg.(pr)</p> <p>Vst</p> <p>Alg.pr</p> <p>Vst</p> <p>Vst</p>
<p>5. Reserveren van onderdelen</p>	<p>De goedgekeurde onderdelen worden per werkorder in een schap of bakje opgeslagen. De onderdelen worden op een dusdanige wijze opgeslagen dat beschadiging uitgesloten is.</p> <p>De magazijnmeester schrijft op elk onderdeel of op een papiertje dat in het schap of op het bakje wordt bevestigd, het werkordernummer, het kenteken van de betreffende auto en de datum van binnenkomst (*) van de onderdelen.</p> <p>Als een onderdeel langer dan twee weken blijft liggen, dan geeft de magazijnmeester een sein naar de service adviseur.</p>	<p>Alg.pr</p> <p>*= Ut.pr</p> <p>Vst</p>
<p>6. Uitgifte van onderdelen</p>	<p>De monteur of schadehersteller meldt zich aan de balie van het magazijn, en geeft aan de magazijnmeester door dat hij de onderdelen komt halen voor de auto waar hij aan bezig gaat/is. Op basis van het werkordernummer of het kenteken van de auto weet de magazijnmeester welke onderdelen uitgegeven moeten worden.</p> <p>De magazijnmeester geeft de benodigde onderdelen aan de monteur/ schadehersteller. De magazijnmeester zorgt dat alle uitgegeven onderdelen op de betreffende werkorder geboekt worden.</p>	<p>Alg.pr</p>



**MAGAZIJNPROCES (M2)**  
**Reserveren/ uitgifte van onderdelen uit de magazijnvoorraad**

1. Aanvraag onderdelen	Idem M1.1. Als de onderdelen direct nodig zijn, dan volgt stap M2.3. Anders volgt eerst stap M2.2.	
2. Reserveren van onderdelen	<p>De magazijnmeester neemt de betreffende onderdelen uit de schappen, waarna de onderdelen per werkorder in een schap of bakje worden opgeslagen. De onderdelen worden op een dusdanige wijze opgeslagen dat beschadiging uitgesloten is. De magazijnmeester schrijft op elk onderdeel of op een papiertje dat in het schap of op het bakje wordt bevestigd, het werkordernummer, het kenteken van de betreffende auto en de datum van binnenkomst van de onderdelen.</p> <p>Als een onderdeel langer dan twee weken blijft liggen, dan geeft de magazijnmeester een sein aan de service adviseur.</p> <p>Aternatieven:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Als de hier beschreven manier van reserveren van de onderdelen teveel ruimte vergt, dan kan er ook voor de mogelijkheid gekozen worden dat de magazijnmeester grote gereserveerde onderdelen in de voorraadschappen laat liggen en op het artikel aangeeft voor welke werkorder cq. auto het artikel is gereserveerd. Evt. kunnen dan de voor de werkorder bestemde grote onderdelen alsnog een dag voor aanvang van de werkzaamheden centraal worden opgeslagen (i.v.m. een snelle uitgifte).</li> <li>2. Een andere mogelijkheid is dat de magazijnmeester de betreffende onderdelen administratief in het geautomatiseerde magazijnsysteem reserveert. In dit geval moet de magazijnmeester dan wel bij elke uitgifte in het systeem kijken of de onderdelen al dan niet gereserveerd zijn. (In het huidige geautomatiseerde magazijnsysteem is deze optie echter te tijdrovend).</li> </ol>	Vst
3. Uitgifte van onderdelen	Idem M1.3.	

**MAGAZIJNPROCES (M3)**  
**Spoedbestellingen**

1. Aanvraag onderdelen	Idem M1.1	
2. Halen van onderdelen	<p>Idem M1.2a.</p> <p>De magazijnmeester maakt een haalbon. Op de haalbon wordt vermeld: de NAW-gegevens van de toeleverancier, een omschrijving van het benodigde onderdeel, het gewenste aantal onderdelen, (indien mogelijk) het artikelnummer, en de voertuiggegevens (kenteken, merk, type, bouwjaar en onderstelnummer/ gegevens ovale plaatje).</p> <p>Het origineel van de haalbon wordt door een regiomedewerker meegenomen naar de toeleverancier. De doordruk van de haalbon blijft in het magazijn.</p>	Alg.pr
3. Inname van onderdelen	<p>Bij binnenkomst van de bestelde onderdelen voert de magazijnmeester een administratieve en een technische keuring uit.</p> <p>Administratief: De magazijnmeester controleert of de juiste onderdelen in het juiste aantal zijn geleverd. Hij vergelijkt hiertoe de binnengekomen onderdelen, factuur of vrachtbrief met de doordruk van de haalbon.</p> <p>Technisch: Schadegevoelige onderdelen (plaatwerk, glaswerk) worden stuk voor stuk op beschadiging gecontroleerd. Als de verpakking van een onderdeel is beschadigd, dan worden ook die onderdelen stuk voor stuk gecontroleerd op beschadiging.</p> <p>Afwijkingen koppelt de magazijnmeester direct aan de toeleverancier terug, zodat de afwijking snel kan worden verholpen. Afgekeurde onderdelen worden apart opgeslagen en/of gelabeld.</p> <p>Ook de nabestelling wordt door de magazijnmeester bewaakt (zie vorige stap). De magazijnmeester houdt zelf een leveranciersbeoordelingsstelsel bij. Hiertoe turt hij per leverancier het aantal bestellingen, het aantal correcte leveringen, het aantal afwijkende leveringen (gesplitst naar levertijdoverschrijdingen, foutieve en beschadigde onderdelen en de duur van de nalevering).</p>	<p>Alg.pr</p> <p>Alg.(pr)</p> <p>Vst</p>
4. Uitgifte van onderdelen	<p>De magazijnmeester meldt aan de chef werkplaats of de betreffende monteur/ schadehersteller dat de bestelde onderdelen binnen zijn. De monteur/ schadehersteller komt vervolgens de betreffende onderdelen afhalen.</p> <p>De magazijnmeester zorgt dat alle uitgegeven onderdelen op de betreffende werkorder geboekt worden.</p>	Alg.pr

\*1: In de blauwdruk wordt voor het gemak enkel over de magazijnmeester gesproken. Het beschrevene heeft echter ook betrekking op de eventuele magazijnmedewerker.