

Het Facilitair Bedrijf op weg naar de tevreden klant!

Ontwikkeling toetsmodel en klanttevredenheidsonderzoek voor het Facilitair Bedrijf van Stichting Ipse

Susanne Klijn

Mei 2005

Het Facilitair Bedrijf op weg naar de tevreden klant!

Ontwikkeling toetsmodel en klanttevredenheidsonderzoek voor het Facilitair Bedrijf van Stichting Ipse

Opleiding: Haagse Hogeschool
**Afdeling Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag**

Docent-begeleider: **Mevr. Drs Y.M Burg**

Medebeoordelaar: **Mevr. G. Tellegen**

Opdrachtgever: **Stichting Ipse
Brasserskade 4
2631 NC Nootdorp**

Bedrijfsmentor: **Dhr. S. Oosten**

Periode onderzoek: **januari 2005 – mei 2005**

Auteursreferaat

Onderzoek naar de **klanttevredenheid** en het ontwikkelen van een **toetsmodel** van een gehandicapteninstelling. Het onderzoek is gericht op de **gezondheidszorg**. Onderzoeksvraag is op basis van wijze het **Facilitair Bedrijf** en ondersteunende diensten van Stichting Ipse hun **klanttevredenheid** op ieder gewenst moment kunnen **testen**, om zo hun **dienstverlening** aan de klant telkens weer **te optimaliseren** en de **kwaliteit** van de diensten **te verbeteren**.

Bij de conclusies is ingegaan op de **invoering** van het **toetsmodel**, het **gebruik** van het toetsmodel, de dienstverlening van het Facilitair Bedrijf, de klantleverancierrelatie, de communicatie binnen het Facilitair Bedrijf, de bekendheid met het Facilitair Bedrijf en de efficiënte.

Belangrijkste adviezen zijn het **invoeren** van het **toetsmodel**, het **aandacht besteden aan de klant-leverancierrelatie**, het **verhogen** van de **efficiënte**, meer **vraaggestuurd werken**, de **invoering** van een **producten en diensten catalogus** en **communicatie**.

In de bijlagen: o.a. organogrammen, interviewvragen, onderzoeksresultaten.

Indexreferaat

Facility Management, scriptie, non-profit organisatie, gezondheidszorgzorg, gehandicapteninstelling, kwaliteit, klanttevredenheidsonderzoek, interne organisatie, toetsmodel, nulmeting, managementinformatie, niveau van dienstverlening.

Managementsamenvatting

Het onderzoek dat centraal staat in deze scriptie is een onderzoek naar de klanttevredenheid en de verbetering van de dienstverlening van het Facilitair Bedrijf van Stichting Ipse. Aanleiding voor dit onderzoek is de klant-leverancierrelatie, als essentieel onderdeel van de bedrijfsvoering.

Aan de hand van de hierboven beschreven aanleiding is de volgende probleemstelling ontstaan: "Op welke wijze kunnen het Facilitair Bedrijf en andere ondersteunende diensten van Stichting Ipse hun klanttevredenheid op ieder gewenst moment testen, om zo hun dienstverlening aan de klant telkens weer te optimaliseren en de kwaliteit van de diensten te verbeteren?"

Stichting Ipse is een instelling voor verstandelijk en meervoudig gehandicapten.

Op basis van de theorie en praktijk is gebleken dat het toetsmodel zoals ontworpen aansluit bij de wensen en eisen van de toekomstige gebruikers. Aan de hand van het toetsmodel kunnen het Facilitair Bedrijf en de andere ondersteunende diensten van Stichting Ipse hun dienstverlening via een vast systeem toetsen. Het is een praktisch toetsinstrument waaraan binnen het Facilitair Bedrijf van Stichting Ipse behoefte is. Door de eenvoudige weergave, is het model voor iedereen eenvoudig te begrijpen en hierdoor makkelijk toepasbaar in de praktijk. Het model is gebaseerd op wensen van het management van het Facilitair Bedrijf en theoretische aspecten met betrekking tot klanttevredenheidsonderzoeken. Binnen het toetsmodel gaat om vijf belangrijke aspecten (inlevingsvermogen, tastbare elementen, accuratesse, responsiviteit en betrouwbaarheid) waarop de dienstverlening wordt getoetst.

Tijdens de interviews wordt er over het algemeen wordt er positief gesproken over het Facilitair Bedrijf. Volgens de respondenten is het, na de komst van de Servicedesk, een afdeling die sterk verbeterd is en bezig is met een inhaalslag. De komst van de Servicedesk heeft er volgens de klanten voor gezorgd dat de processen van het Facilitair Bedrijf een stuk beter gestroomlijnd zijn dan voorheen. Ook geven zij aan dat het handig is dat het Facilitair Bedrijf via één vast telefoonnummer te bereiken is. Binnen een aantal specifieke afdelingen zijn er wel aspecten waarop de dienstverlening van het Facilitair Bedrijf matig wordt beoordeeld door de klant. Het gaat hierbij veelal om de accuratesse, responsiviteit en betrouwbaarheid van de afdelingen. Ook is een matige communicatie een veel genoemd aspect. Bij een enkele afdeling worden ook vraagtekens gesteld bij het inlevingsvermogen van het personeel van de afdeling. Volgens de respondenten zijn dit zeer belangrijke punten van de dienstverlening waar aandacht aanbesteed moet worden.

Adviezen naar aanleiding van de conclusies zijn:

1. Gebruik het toetsmodel in alle ondersteunende diensten voor het klanttevredenheidsonderzoek, maar niet vaker dan één maal per jaar;
2. Combineer het toetsmodel met de aanpak van Borrendam om het model goed te integreren binnen de bedrijfsvoering van het Facilitair Bedrijf;
3. Laat als management weten welk niveau van dienstverlening je van de medewerkers van het Facilitair Bedrijf verwacht;
4. Laat de medewerkers van het Facilitair Bedrijf meedenken over hun dienstverlening en verbeteropties binnen hun mogelijkheden;
5. Bekijk de werkomschrijvingen en scherp deze aan, waardoor de taken en bevoegdheden voor de medewerkers van het Facilitair Bedrijf duidelijk worden;
6. Bekijk de procedures en schoon de processen, zodat de dienstverlening efficiënter wordt;
7. Vorm een centraal klachtenmeldpunt, waar klanten hun klachten over het Facilitair Bedrijf kwijt kunnen;
8. Creëer een meer vraaggestuurde dienstverlening; vraag wat de klant wil;
9. Stel een Producten en Diensten Catalogus samen voor de producten en diensten van het Facilitair Bedrijf;
10. Communiceer meer; zowel met de klanten als met de medewerkers.

Belangrijk bij het invoeren van de adviezen is de implementatie. Draagvlak en betrokkenheid zijn hierin de kernwoorden die leiden tot het succes of falen van een aanbeveling. Belangrijk is de

betrokkenheid van de medewerkers te realiseren, door in contact met ze te komen en ze mee te laten denken. Dit zal uiteindelijk leiden tot draagvlak voor de aanbevelingen.

Voorwoord

Voor u ligt het adviesrapport geschreven naar aanleiding van mijn afstudeertraject van de opleiding Facilitair Management aan de Haagse Hogeschool.

Het rapport is geschreven voor de Manager Facilitair Bedrijf van Stichting Ipse, die de opdrachtgever is. Tevens is het rapport ook geschreven voor andere geïnteresseerden, zoals studenten, naar het onderwerp beschreven in dit rapport. Zodat zij het kunnen gebruiken als naslagwerk bij hun eigen werk.

De uitgevoerde opdracht was erg breed en had betrekking op het gehele Facilitair Bedrijf, waardoor ik mijn kennis opgedaan tijdens de opleiding goed ten uitvoer kon brengen. Binnen Stichting Ipse heb ik alle vrijheid gehad om deze opdracht uit te voeren en alle medewerkers waren vrijwel direct bereid mij te helpen.

Het was een erg leuke en leerzame tijd binnen Stichting Ipse.

Ik wil dan ook graag een aantal mensen bedanken voor het succesvol afronden van mijn scriptie.

Allereerst wil ik mijn moeder en broertje bedanken, die de ellenlange verhalen over de verschillende onderwerpen uit mijn scriptie hebben moeten aanhoren. Tevens wil ik de medewerkers binnen

Stichting Ipse hartelijk bedanken voor hun medewerking, met name Sipke Oosten, de mensen van het Bedrijfsbureau en de Servicedesk, die me telkens opbeurend toespraken als het even tegen zat.

Ook wil ik de docentbegeleider, Yvonne Burg en medebeoordelaar Geeske Tellegen bedanken voor hun kritische blik tijdens het afstudeertraject.

Susanne Klijn
Den Haag
Mei 2005

Inhoudsopgave

Inleiding	1
Hoofdstuk 1 Onderzoeksverantwoording	3
1.1 Probleemstelling/subprobleemstelling	3
1.2 Randvoorwaarden	3
1.3 Projectopzet	4
1.4 Onderzoeksplan	5
1.5 Onderzoeksverantwoording Pilot	6
Hoofdstuk 2 Stichting Ipse	9
2.1 Stichting Ipse	9
Primair Proces	
Missie	
Visie	
Waarden	
Doelstellingen	
Cultuur	
2.2 Locaties Ipse	11
Buurtschap Craeyenburch Nootdorp	
Buitenlocaties	
2.3 Organisatiestructuur	11
2.4 Facilitair Bedrijf	12
Vastgoedbeheer	
Facilitaire Diensten	
Bedrijfsbureau	
Doelstelling Facilitair Bedrijf	
Professionalisering en klantgerichtheid	
Klanten	
2.5 Financiën	14
Financiële kengetallen	
AWBZ	
Hoofdstuk 3 Diensten, kwaliteit en klanttevredenheid	16
<u>3.1 Diensten en kenmerken van diensten</u>	<u>16</u>
<u>3.2 Kwaliteit</u>	<u>17</u>
3.2.1 Ipse en kwaliteit	
3.2.2 Kwaliteit en het Facilitair Bedrijf	
3.3 Klanttevredenheid	18
3.3.1 Klant: wat is een klant?	
3.3.2 Klanttevredenheid	
3.3.3 Klanttevredenheid en het Facilitair Bedrijf	
Hoofdstuk 4 Toetsmodel klanttevredenheid	21
4.1 Toetsen van klanttevredenheid	21
4.2 Klanttevredenheidsmodellen	21
<u>4.3 Klanttevredenheid in zorginstellingen</u>	<u>23</u>
4.4 Model voor het Facilitair Bedrijf	23
Hoofdstuk 5 Resultaten toetsmodel klanttevredenheid	26
5.1 Resultaten toetsmodel	26
5.2 Conclusie toetsmodel klanttevredenheid	27

Hoofdstuk 6 Resultaten nulmeting	28
6.1 Resultaten	28
6.2 Conclusie nulmeting	33
Aanbevelingen	34
Toetsmodel klanttevredenheid	35
Nulmeting	38
Implementatie	44
Literatuuropgave	45
Bijlagen	
Bijlage 1 Organigram Ipse	
Bijlage 2 Organigram Facilitair Bedrijf	
Bijlage 3 Onderzoekstypen en dataverzamelingsmethoden	
Bijlage 4 Definities kwaliteit	
Bijlage 5 Interviews Hoofden	
Bijlage 6 Tips voor het meten van klanttevredenheid	
Bijlage 7 Aanpak van Borrendam	
Bijlage 8 Toetsmodellen klanttevredenheid	
Bijlage 9 Gesprek P.O.O, Financiën, FB	
Bijlage 10 Toetsmodel Facilitair Bedrijf	
Bijlage 11 Voordelen interviewen	
<u>Bijlage 12 Afdelingen Facilitair Bedrijf</u>	
<u>Bijlage 13 Stellingen en interviewvragen</u>	
Bijlage 14 Overzicht respondenten	
<u>Bijlage 15 Verwerkingsschema</u>	
Bijlage 16 Onderzoeksresultaten	
Bijlage 17 Financiële analyse	
Bijlage 18 Implementatieplan	

Inleiding

De hoofdfase van de opleiding Facility Management wordt in het vierde jaar afgerond met een afstudeer opdracht, waarbij het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem in opdracht van een organisatie centraal staat¹.

Aanleiding

Het onderzoek dat centraal staat in deze scriptie is een onderzoek naar de klanttevredenheid en de verbetering van de dienstverlening van het Facilitair Bedrijf van Stichting Ipse. Aanleiding voor dit onderzoek is de klant-leverancierrelatie, als essentieel onderdeel van de bedrijfsvoering. Twee jaar geleden is binnen het Facilitair Bedrijf de klant-leverancierrelatie ingevoerd. Dit naar aanleiding van klachten van klanten over de dienstverlening van het Facilitair Bedrijf. Nu wil het Facilitair Bedrijf weten hoe deze klant-leverancierrelatie met de klanten bevalt en of de dienstverlening van het Facilitair Bedrijf verbeterd is.

Uit een reeds eerder gehouden onderzoek binnen Stichting Ipse is gebleken dat het Primaire Proces(de zorg) en de ondersteunende diensten een zakelijke relatie met elkaar aan moeten gaan, waarbij het Primair Proces de klant is. Het Facilitair Bedrijf diende een klant-leverancierrelatie te ontwikkelen die zoveel mogelijk gelijk is aan de relatie tussen klant en een externe leverancier. Hierbij is het gebruikelijk dat de klant één aanspreekpunt heeft binnen de organisatie van de leverancier. Sinds de invoering van de klant-leverancierrelatie is er geen duidelijk beeld binnen het Facilitair Bedrijf van wat de interne klant nu daadwerkelijk vindt van de verandering binnen de dienstverlening van het Facilitair Bedrijf.

Naar aanleiding hiervan is er besloten een toetsmodel te ontwikkelen voor klanttevredenheidsonderzoek binnen het Facilitair Bedrijf. Hiermee kan het Facilitair Bedrijf regelmatig haar dienstverlening aan de klanten toetsen.

De doelgroep die in dit onderzoek centraal staat zijn de klanten van het Facilitair Bedrijf van geheel Stichting Ipse. Het ontwerp van het toetsmodel en het uitvoeren van de nulmeting, klanttevredenheidsonderzoek heeft dus betrekking op de klanten van het Facilitair Bedrijf, maar moet ook toepasbaar zijn voor de klanten van de overige ondersteunende diensten binnen Stichting Ipse.

Het toetsmodel is niet een op zichzelf staand iets, maar wordt een onderdeel van het managementsysteem, waarbij klanttevredenheidsonderzoek bijvoorbeeld eens per jaar zal worden uitgevoerd. De uitkomsten van het onderzoek moeten helderheid geven in de klantwensen en klanttevredenheid met betrekking tot de dienstverlening van het Facilitair Bedrijf. De resultaten van het onderzoek moeten zowel op operationeel en tactisch als wel op strategisch niveau informatie opleveren. Een onderzoek als dit is nog niet eerder uitgevoerd binnen het Facilitair Bedrijf van Stichting Ipse en daarom is er sprake van een nulmeting.

Het doel van mijn onderzoek is enerzijds het ontwikkelen van een toetsinstrument dat het mogelijk maakt om de dienstverlening van het Facilitair Bedrijf regelmatig te toetsen anderzijds het verkrijgen van inzicht in de wensen en eisen van de klant aan de hand van hun ervaringen.

Probleemstelling

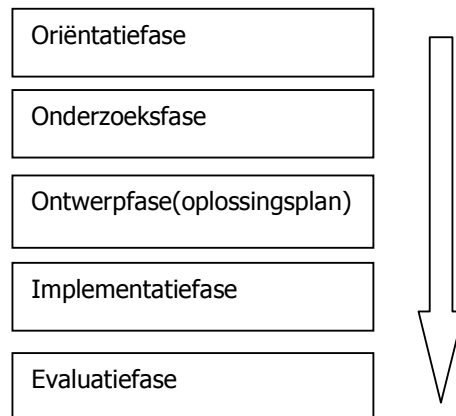
Aan de hand van de hierboven beschreven aanleiding is de volgende probleemstelling ontstaan:

"Op welke wijze kunnen het Facilitair Bedrijf en ondersteunende diensten van Stichting Ipse hun klanttevredenheid op ieder gewenst moment testen, om zo hun dienstverlening aan de klant telkens weer te optimaliseren en de kwaliteit van de diensten te verbeteren?"

¹ Handleiding voor de afstudeeropdracht, blz 8

Stappenplan

Het onderzoek is uitgevoerd aan de hand van het volgende stappenplan:



Doelgroepen

Deze rapportage is in de eerste plaats geschreven voor het management van Facilitair Bedrijf binnen Stichting Ipse, de opdrachtgever van het onderzoek. Tevens is het rapport mijn afstudeeropdracht voor de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool. Als laatste is het rapport geschikt voor iedereen die geïnteresseerd is in klanttevredenheidsonderzoek binnen het vakgebied Facility Management. Omdat zij het rapport kunnen gebruiken als naslagwerk bij hun eigen werkzaamheden.

Leeswijzer

Allereerst komt in hoofdstuk 1 de onderzoeksverantwoording van het gehele onderzoekstraject aan bod. Gevolgd in hoofdstuk 2 door een analyse van de organisatie. Hoofdstuk 3 bestaat uit zowel theorie als praktijk met betrekking tot diensten, kwaliteit en klanttevredenheid in het algemeen en in relatie tot Stichting Ipse. Het daaropvolgende hoofdstuk, hoofdstuk 4, bestaat uit een analyse van klanttevredenheidsmodellen in het algemeen en 1 specifiek voor het Facilitair Bedrijf. Gevolg door de onderzoeksresultaten en conclusie over het toetsmodel in hoofdstuk 5. De onderzoeksresultaten en de conclusie van de nulmeting worden besproken in hoofdstuk 6.

De conclusies worden gevolgd door de aanbevelingen en een financiële analyse van de aanbevelingen. Met als afsluiting het implementatieadvies ten aanzien van het uitgevoerde onderzoek.

Hoofdstuk 1 Onderzoeksverantwoording

In dit hoofdstuk wordt de verantwoording voor de aanpak van het onderzoek beschreven; het gehele onderzoekstraject wordt onder de loep genomen.

1.1 Probleemstelling/subprobleemstelling

"Op welke wijze kunnen het Facilitair Bedrijf en de ondersteunende diensten van Stichting Ipse hun klanttevredenheid op ieder gewenst moment testen, om zo hun dienstverlening aan de klant telkens weer te optimaliseren en de kwaliteit van de diensten te verbeteren?"

Doelstelling

Het ontwerpen van een toetsmodel voor klanttevredenheid, waaraan de ondersteunende diensten en met name het Facilitair Bedrijf binnen Stichting Ipse hun klanttevredenheid op ieder gewenst tijdstip kunnen toetsen.

Tevens het uitvoeren van een pilot (klanttevredenheidsonderzoek), dat leidt tot aanbevelingen ten aanzien van de verbetering van de dienstverlening van het Facilitair Bedrijf.

Definities

- Toetsmodel: een schematische weergave van de aspecten waarmee het Facilitair Bedrijf en de ondersteunde diensten rekening mee moeten houden wanneer zij op een gewenst moment hun klanttevredenheid toetsen. (Het model geeft een grafische weergave van de klant, het Facilitair Bedrijf en de aspecten van klanttevredenheid.)
- Ondersteunende diensten: Facilitair Bedrijf, Personeel Organisatie & Opleidingen, Financiën.
- Klanttevredenheid: de mate van tevreden of ontevredenheid van de afnemers van diensten.
- Ieder gewenst moment: wanneer toetsing gewenst is.
- Dienstverlening: hulp die door de ondersteunende diensten wordt geboden
- Optimaliseren: optimaal maken, tot in de meest gunstige omstandigheden brengen
- De klant: klanten (uit het Primaire Proces) van het Facilitair Bedrijf en ondersteunende diensten
- Kwaliteit van diensten: bepaalde gesteldheid en hoedanigheid van de dienstverlening

Aandachtspunten

- Wie is Stichting Ipse en haar Facilitair Bedrijf?
- Wat betekent klanttevredenheid en kwaliteit voor Stichting Ipse, het Facilitair Bedrijf en de ondersteunende diensten?
- Wat is een mogelijk toetsingsmodel dat aansluit bij het Facilitair Bedrijf en de ondersteunende diensten?
- Pilot toetsingsmodel/ nulmeting
- Hoe moet het Facilitair Bedrijf en de ondersteunende diensten met dit model werken? (toepassingsmogelijkheden)
- Welke kosten en andere zaken zijn er verbonden aan de invoering van het gekozen model?
- Wat zijn de resultaten van de nulmeting aan de hand van de uitgevoerde pilot?
- Welke kosten en andere zaken zijn er verbonden aan de resultaten van de uitgevoerde pilot/ klanttevredenheidsonderzoek?

1.2 Randvoorwaarden

Tijd

Het gehele onderzoekstraject beslaat 17 weken. Het traject dient uiteindelijk op 24 mei 2005 op een juiste en volledige wijze te zijn afgerond en dient gepresenteerd te kunnen worden.

Organisatie

Voor uitvoering van het gehele onderzoekstraject is medewerking van Stichting Ipse vereist. Zowel van het Facilitair Bedrijf als van andere ondersteunende diensten en medewerkers van andere

diensten binnen Stichting Ipse. Zij maken het onderzoek betrouwbaar en verschaffen inzicht in de betreffende materie.

Kwaliteit

De kwaliteit van het onderzoek zal gewaarborgd worden door de docentbegeleider en de opdrachtgever.

De te formuleren adviezen, gebaseerd op diverse bronnen, zullen uiteindelijk moeten aansluiten bij de organisatie. De adviezen moeten zodanig geformuleerd worden dat ze binnen het Facilitair Bedrijf van Ipse van toepassing en implementeerbaar zijn.

Begrenzing van het onderzoek

Het onderzoek zal binnen de gehele organisatie van Stichting Ipse plaatsvinden. De belangrijkste betrokken zijn hierbij de managers binnen het Facilitair Bedrijf, de afdeling P.O.& O, Financiën en de locatiemanagers van de diverse voorzieningen van Ipse. Tevens zullen andere organisaties onderzocht en benaderd worden voor vergelijkende gegevens(zie hoofdstuk4.3).

Tijdens het onderzoek zullen alleen de interne klanten, welke zorg verlenen aan de cliënten van Ipse, onderzocht worden. Reden hiervoor is de opbouw van de klant-leverancierrelatie die het Facilitair Bedrijf wil aangaan met de zorg. Omdat het Facilitair Bedrijf niet weet hoe zij er twee jaar na dato voor staat bij de interne klant is er gekozen voor deze onderzoekspopulatie.(Zie paragraaf 1.5)

Het eindproduct zal bestaan uit een ontwikkeld toetsmodel samen met adviesrapport en aanbevelingen ten aanzien van het model. Tevens worden er in ditzelfde rapport adviezen opgenomen naar aanleiding van de nulmeting.

1.3 Projectopzet

Tijdens het afstudeertraject zijn er een aantal fasen te herkennen. Deze fasen dienen doorlopen te worden om tot een constructief eindproduct te komen.

Fase 1 Oriëntatiefase

In deze fase is het werkplan en het plan van aanpak opgesteld dat tot de nadere uitwerking van het onderzoek zal leiden. In deze fase vindt de oriëntatie plaats binnen de organisatie aan de hand van deskresearch en andere bestaande bronnen. Daarnaast zijn er ook gesprekken gevoerd met de opdrachtgever om inzicht te verkrijgen in de materie.

Fase 2 Onderzoeksfase

In deze fase van het onderzoek is er dieper ingegaan op de huidige situatie van Stichting Ipse en het Facilitair Bedrijf. Door middel van deskresearch is er inzicht verkregen in de huidige situatie van Ipse. Er wordt een literatuurstudie uitgevoerd naar de onderwerpen die direct betrokken zijn bij de opdracht, zoals onder andere klanttevredenheid en kwaliteit. Dit wordt uitgevoerd door middel van een deskresearch waarbij onder andere gebruik gemaakt van boeken, internetbronnen en artikelen. Tevens zijn er gesprekken gehouden met de betrokken partijen (Facilitair Bedrijf, P.O.&O. en Financiën) in het onderzoek (zie bijlage 9). Hierin zijn onder andere de aspecten klanttevredenheid en kwaliteit aan bod gekomen. Daarnaast is tijdens een tweedaagse HKZ-conferentie², gehouden binnen Ipse, duidelijk geworden wat kwaliteit voor Ipse betekent.

Ook wordt er een kort vergelijkend onderzoek gedaan naar klanttevredenheidsonderzoek binnen soortgelijke zorginstellingen. Dit onderzoek zal plaatsvinden door deskresearch in jaarplannen(zie literatuuropgave).

Als laatste belangrijke onderdeel binnen deze fase zal de theorie aan de praktijk gekoppeld worden. De theorie zal worden aangesloten bij de denkbeelden, visies en cultuur van Ipse en het Facilitair Bedrijf.

² Ipse bekent kleur, HKZ conferentie binnen Ipse, conferentie over kwaliteit

Fase 3 Ontwerpfase(oplossingsplan)

In deze fase wordt de theorie nog eens nader bekeken en wordt een toetsmodel voor klanttevredenheid ontworpen dat aansluit bij de wensen en mogelijkheden van het Facilitair Bedrijf en de overige Ondersteunde Diensten. Het toetsmodel zal getoetst worden door middel van een pilot(zie paragraaf 1.5) onder de klanten van het Facilitair Bedrijf. Hieruit zullen aanbevelingen voortvloeien ten aanzien van invoering van het model binnen de organisatie. De pilot zal uitgevoerd worden door middel van interviews onder de klanten van het Facilitair Bedrijf.

Anderzijds zullen de resultaten, voortgekomen uit de nulmeting, geanalyseerd worden en leiden tot adviezen ter verhoging van de huidige klanttevredenheid en de kwaliteit van de dienstverlening.

Fase 4 Implementatiefase

In de implementatiefase zal zowel de invoering van het toetsmodel als de uitvoering van de aanbevelingen naar aanleiding van de pilot centraal staan. Er zullen adviezen gegeven worden hoe het toetsmodel op juiste wijze binnen het Facilitair Bedrijf geïmplementeerd kan gaan worden en wat de eventuele mogelijkheden zullen zijn voor de toekomst.

Tevens zullen de resultaten van de nulmeting onder de loop genomen worden en leiden tot aanbevelingen welke in de toekomst geïmplementeerd kunnen gaan worden binnen het Facilitair Bedrijf. Ook hiervoor zullen de eventuele gevolgen voor de toekomst onder de loop genomen worden.

Fase 5 Evaluatiefase

In deze laatste fase zal het project geëvalueerd worden met de opdrachtgever en docentbegeleider. Tevens zullen alle eindproducten afgerond worden.

1. 4 Onderzoeksplan

Binnen het gehele onderzoekstraject is er gebruik gemaakt van diverse onderzoeksvormen. Deze zullen kort per fase beschreven worden.

Oriëntatiefase

Tijdens deze fase is er informatie verkregen door middel van deskresearch. Deze informatie is noodzakelijk om een beeld te schetsen van de organisatie, maar ook om het probleem van de opdrachtgever helder te krijgen. Door achtergrondinformatie te verzamelen van zowel de organisatie als over de opdracht en het probleem.

Onderzoeksfase

Door middel van deskresearch is er in deze fase inzicht verkregen in de huidige situatie van Ipse. Reden hiervoor is om een beeld te schetsen van de organisatie en dit te verwerken in een algemeen overzicht.

Tevens is er literatuurstudie verricht naar de onderwerpen die direct betrokken zijn bij het probleem, zoals onder andere klanttevredenheid en kwaliteit. Dit wordt uitgevoerd door middel van een deskresearch waarbij onder andere gebruik gemaakt van boeken, internetbronnen en artikelen. Deze informatie is gebruikt als achtergrondinformatie over het probleem en biedt inzicht in het probleem van de organisatie. Het schept een perspectief waarin het probleem gezien moet worden.

Tevens zijn er interviews gehouden met het management van het Facilitair Bedrijf. Hierin zijn onder andere de aspecten klanttevredenheid en kwaliteit aan bod gekomen. De informatie die hieruit gegenereerd is, is gebruikt als leidraad voor het uitvoeren van de pilot in fase 3.

Ook is er deskresearch gedaan bij zorginstellingen om er zo achter te komen wat er binnen deze instellingen gedaan wordt op het gebied van klanttevredenheid.

Ontwerpfase(oplossingsplan)

In deze fase is er gebruik gemaakt van meerdere onderzoeksvormen, te weten; literatuuronderzoek, interviews en een pilot om informatie te verkrijgen voor het onderzoek.

De literatuur wordt nog eens nader bekeken om een model te ontwerpen wat aansluit bij het Facilitair Bedrijf. Het is hierbij gebruikt als achtergrondinformatie om tot een goed model te komen. De pilot en de interviews zijn gebruikt in combinatie met elkaar. De pilot is gebruikt om het model te toetsen en aan te kunnen passen tot een goed model. De uitkomsten uit de pilot zijn gebruikt om aanbevelingen te doen ten aanzien van het model en de uitkomsten van de nulmeting. De interviews zijn gebruikt tijdens de pilot. Zij hebben als doel informatie te genereren over de klant en hun tevredenheid over het Facilitair Bedrijf. Ook deze informatie is gebruikt om aanbevelingen te doen voor het Facilitair Bedrijf.

Implementatiefase

In de implementatiefase staat zowel de invoering van het toetsmodel als de uitvoering van de aanbevelingen naar aanleiding van de nulmeting centraal staan. Deze informatie is afgeleid uit de bovengenoemde onderzoeksvormen en hebben geleid tot een advies met implementatie mogelijkheden voor de organisatie.

Evaluatiefase

In deze laatste fase zullen er gesprekken gevoerd worden met de opdrachtgever en docentbegeleider, om informatie te verkrijgen over de stand van zaken van het onderzoek en de afronding ervan.

1.5 Onderzoeksverantwoording pilot

In deze paragraaf worden achtereenvolgens de volgende onderwerpen besproken over de door mij uitgevoerde pilot. Allereerst gaat het over de methode van onderzoek die ik tijdens de pilot gebruikt heb, vervolgens over de door mij geselecteerde onderzoekspopulatie en als laatste over de door mij gebruikte analyse methode tijdens de pilot.

Methode van Onderzoek

In kwalitatief onderzoek hebben de dataverzamelmethode waarbij je flexibel kunt inspelen op de onderzoekssituatie en op de informatie die respondenten geven de voorkeur. Tijdens het onderzoek is er gekozen voor interviews (zie bijlage 11), omdat er op deze manier per respondent dieper op de materie in kan worden gegaan. De vorm van het onderzoek is hierbij inventariserend van aard. Binnen de kwalitatieve interviews kan men meerdere vormen onderscheiden: het vrije-attitude-interview, het halfgestructureerde interview en gedeeltelijk gestructureerde interview, het attitude-interview, het elite-interview en het expert-interview en als laatste het retrospectieve open interview.³ Tijdens de nulmeting (pilot) is er gewerkt met een half gestructureerd interview. In dit interview liggen de vragen en antwoorden niet van tevoren vast, maar de onderwerpen (vijf aspecten) wel. Het interview begint over het algemeen met een aantal gestructureerde vragen naar persoonlijke gegevens als naam en leeftijd. Vervolgens komt een aantal van te voren vastgestelde onderwerpen aan de orde, in het geval van het Facilitair Bedrijf de 5 aspecten, die door middel van een beginvraag en doorvragen verder worden uitgediept.⁴

Voor het uitvoeren van het onderzoek binnen het Facilitair Bedrijf (overzicht afdelingen zie bijlage 12) is er een vragenlijst, met zowel stellingen als vragen, opgesteld. Hierbij zijn de stellingen en vragen (zie bijlage 13) gebaseerd op de vijf kernaspecten waarop klanttevredenheid getoetst wordt. De vragen zijn toegespitst op de diensten van het Facilitair Bedrijf. De vragen zijn per dienst beschreven, telkens op dezelfde manier, om zoveel mogelijk overzicht te behouden voor de geïnterviewde. Als laatste worden er nog vijf stellingen gesteld gericht op de vijf aspecten met betrekking tot de algemene indruk van het gehele Facilitair Bedrijf. Dit om een algemeen totaal beeld te kunnen vormen.

Deze laatste vijf stellingen zijn gebaseerd op een 4-puntsschaal. Deze schaal dwingt de respondent een keuze te maken door helemaal mee eens/ beetje mee eens enerzijds en anderzijds beetje mee oneens/ helemaal oneens anderzijds. Op deze manier kan de verhouding tussen tevreden en

³ Open interviewen, Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de, Meer-Middelburg, A.G.E, van der, blz. 27

⁴ Open interviewen, Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de, Meer-Middelburg, A.G.E, van der, blz. 47

ontevreden vastgesteld worden. Bij een 5-puntsschaal, waarbij ook een neutraal antwoord gegeven kan worden, is dit niet mogelijk.

Om te bekijken of de vragen en stellingen volledig en duidelijk zijn, is er nauw overleg gepleegd met P.O.&O en Financiën, die ervaring hebben met het uitvoeren van klanttevredenheidsonderzoek. Op basis van aanvullingen is telkens aangegeven hoe de vragen en stellingen verbeterd konden worden. De stellingen zijn uiteindelijk goedgekeurd door alle betrokkenen en gebruikt in het onderzoek.

De interviews zullen gemiddeld per klant een uur in beslag nemen. Dit is afhankelijk van het feit met welke diensten de klanten een ervaring hebben. Het totale onderzoek heeft ongeveer 110 uur gekost. Van het houden van de interviews tot het verwerken van de gegevens. De analyse van de interviews is niet inbegrepen.

Onderzoekspopulatie

Tijdens het onderzoek zijn alleen de interne klanten, welke zorg verlenen aan de cliënten van Ipse, onderzocht. Reden hiervoor is de opbouw van de klant-leverancierrelatie die het Facilitair Bedrijf wil aangaan met de zorg. Twee jaar geleden is de klant-leverancierrelatie met de zorg een essentieel onderdeel geworden van de bedrijfsvoering van het Facilitair Bedrijf. Twee jaar geleden is deze vorm van een meer zakelijke dienstverlening ingegaan en is het Facilitair Bedrijf bezig met professionalisering van haar diensten. Dit wordt bewerkstelligd door een relatie aan te gaan op soortgelijke gronden als een externe klant-leverancierrelatie. Het Facilitair Bedrijf weet echter niet hoe zij er twee jaar na dato voor staat bij de interne klant. Zij weten niet hoe de klant-leverancierrelatie met de zorg ervaren wordt en wat de klanten van de dienstverlening vinden. Om dit duidelijk in beeld te krijgen is er tijdens het onderzoek gekozen voor een onderzoeksgroep die bestaat uit klanten uit het Primaire Proces. Op deze manier kan er tijdens het onderzoek bekeken worden hoe de zakelijke klant-leverancierrelatie door de zorg ervaren wordt en hoe de klanttevredenheid van de zorg ten opzichte van het Facilitair Bedrijf is. En aan de hand hiervan kan het Facilitair Bedrijf haar diensten verder optimaliseren.

Er is voor gekozen om tijdens het onderzoek zowel locatiemanagers als clustermanagers te interviewen. Reden hiervoor is dat zij aanspreekpunt zijn binnen meerdere locaties en hierdoor dus regelmatig in contact komen met het Facilitair Bedrijf.

De locatiemanagers nemen hierdoor dus een belangrijke positie in binnen Ipse; enerzijds hebben zij direct contact met de medewerkers op de diverse locaties. Anderzijds hebben zij contact met de uitvoerende diensten van het Facilitair Bedrijf en zijn zij in veel gevallen direct aanspreekpunt bij problemen. De clustermanagers staan boven de locatiemanagers en zijn verantwoordelijk voor een bepaald clustergebied binnen wonen of dagbesteding. Hierdoor hebben zij een goed beeld van wat de reacties van alle locatiemanagers zijn in relatie tot het Facilitair Bedrijf. Om deze redenen zijn de twee bovengenoemde groepen geselecteerd om mee te werken aan het klanttevredenheidsonderzoek.

Uit het bestand van locatiemanagers en clustermanagers zijn er 26 locatiemanagers (van de 70), 1 clustermanager (van de 8) en 1 projectbegeleider geselecteerd. Deze onderzoeksgroep mag als representatief worden beschouwd op basis van het aantal interviews.

Bij de selectie is er vanuit gegaan dat alle betrokken regelmatig contact hebben met het Facilitair Bedrijf en op basis hiervan hun ervaringen kunnen beschrijven. Aangezien er voor enkele locaties geldt dat ze slechts in beperkte mate gebruik maken van het Facilitair Bedrijf, worden alleen die diensten in het onderzoek meegenomen, waar zij op het moment van het interview ervaringen mee hebben gehad.

Van de oorspronkelijk benaderde medewerkers hebben 7 medewerkers aangegeven niet mee te willen werken aan het onderzoek. Reden hiervoor was het feit dat ze het te druk hadden op het moment van het onderzoek. Nadat uiteindelijk de personen benaderd zijn, zijn er 28 respondenten overgebleven, die geïnterviewd zijn (zie bijlage 14).

Op basis van de resultaten van alle interviews samen worden aanbevelingen gedaan ten aanzien van zowel het toetsmodel als de professionalisering van het Facilitair Bedrijf.

Analysemethode

Alle interviews worden opgenomen met een bandrecorder. Hierdoor is het niet noodzakelijk het gehele interview mee te schrijven. Hierdoor is het contact tijdens het interview persoonlijker en kan er beter ingespeeld worden op de antwoorden die de respondent geeft.

Na het interview kan het bandje afgeluisterd worden om de interviews uit te werken en de gegevens te analyseren. De gegevens zullen in een overzicht (zie bijlage 15) gezet worden op de gegevens met elkaar te kunnen vergelijken. Per vraag uit de vragenlijst worden de resultaten die in het interview gevonden zijn weergegeven. Dit wordt per iedere afdeling binnen het Facilitair Bedrijf apart gedaan.

Bij het bekijken van de gegevens zal moet er rekening gehouden worden met het feit dat niet iedere locatie/locatiemanager van Ipse met dezelfde diensten van het Facilitair Bedrijf te maken heeft. Hierdoor zal er per dienst een verschillend aantal respondenten zijn. Reden hiervoor is dat er per locatie verschillende diensten uitbesteed zijn, of de respondent geen ervaringen heeft met de bewuste dienst.

Op basis van de resultaten zal er een advies geschreven worden waarin uiteindelijk het Facilitair Bedrijf zal besluiten wat er verbeterd gaat worden. Zij kan zich hierbij richten op zaken die voor zowel de klant als voor het Facilitair Bedrijf van belang zijn.

Hoofdstuk 2 Stichting Ipse

In dit hoofdstuk wordt Stichting Ipse beschreven. Allereerst wordt beschreven wie Stichting Ipse is, waar zij voor staat, haar missie, visie en doelstellingen. Vervolgens komt het organogram van Stichting Ipse aan bod. Het Facilitair Bedrijf wordt nader bekeken en tevens worden de financiële aspecten van Stichting Ipse besproken.

2.1 Stichting Ipse⁵

Het woord Ipse komt uit het latijn en betekent: zelf, zelfontplooiing. Dit is dan ook in het logo terug te vinden. De mens staat hierin centraal. Het logo symboliseert het menselijke aspect in de organisatie en het kijken naar de ander (een buitenkant die erom vraagt verder te kijken naar het innerlijk, naar het wezen van de (mede)mensen).

Stichting Ipse is een instelling voor verstandelijk en meervoudig gehandicapten. Stichting Ipse, in dit rapport verder "Ipse" genoemd, is in 1998 voortgekomen uit een aantal fusies. Waaronder een fusie tussen Stichting de Hoven in Naaldwijk, Stichting ter Behartiging van de belangen van Verstandelijk gehandicapten (BBV) uit Zoetermeer en de Van der Woudenstichting uit Delft. In 2000 is uiteindelijk het huidige Ipse ontstaan, door de fusie met Stichting Craeyenburch te Nootdorp.

Ipse is een grote, veelzijdige organisatie. Zij heeft in het totaal negentig locaties, welke geografisch verspreid zijn over geheel Zuid-Holland. Ipse biedt zorg aan ruim 2200 mensen op het gebied van wonen en dagbesteding. Daarnaast zijn binnen de stichting zo'n 2200 medewerkers (1539,94 fte) en 550 vrijwilligers werkzaam.

Primair Proces⁶

Stichting Ipse is een zorginstelling die zorg en hulp biedt aan mensen met een verstandelijke of meervoudige handicap. Ipse biedt zorg en ondersteuning op maat. Deze zorg wordt op verschillende manieren aangeboden. Hierbij wordt gelet op het kunnen van de cliënt. En aan de hand hiervan worden de activiteiten voor de dag opgesteld. Ook binnen deze activiteiten wordt een onderscheid gemaakt. Zo zijn er diverse mogelijkheden voor ouderen en ook de mogelijkheden voor kinderen zijn zeer uitgebreid. Mensen met een verstandelijke of meervoudige handicap kunnen bij Ipse wonen, leren, werken en recreëren.

Ipse biedt een thuis aan 750 cliënten verspreid over geheel Zuid-Holland. Voor de één betekent dit individueel wonen en voor de ander met meerdere mensen in één huis. Het woonaanbod is dus zeer divers en varieert van beschermd wonen in een groep tot aan individueel wonen in een wijk. Deze verschillende woonvormen zijn gebaseerd op de wensen en de mogelijkheden van de cliënt; wonen op maat. Daarnaast biedt Ipse ook logeermogelijkheden. Hier kunnen kinderen, jongeren en volwassenen logeren in het weekend of voor een langere periode. Ook biedt Ipse speciale thuiszorg, woontrainingen en ondersteuning en begeleiding bij woonprojecten.

Naast woonmogelijkheden wordt er binnen Ipse ook dagbesteding geboden aan haar cliënten. Voor de één betekent dit werk het ontmoeten van nieuwe mensen, voor de ander betekent dit het uiten van zichzelf op een creatieve manier. Ipse wil aan al haar cliënten een passende en zinvolle dagbesteding bieden. Het bieden van deze dagbesteding gebeurt binnen Ipse op verschillende wijzen. Zo zijn er onder andere kinderdienstencentra, dagactiviteiten- en arbeidscentra of zijn cliënten werkzaam in het Bedrijfsleven, in voor hen speciaal opgezette projecten. Ipse heeft acht kinderdagcentra en circa 40 dagcentra voor volwassenen.

Ipse wil haar cliënten op basis van hun mogelijkheden een betekenisvolle plaats in de samenleving helpen verwerven.

⁵ Jaarverslag 2003, Ipse versterkt, Formatiebegroting 2004, blz. 40.

⁶ Wie, wat waar? Wegwijs in Ipse

Missie

Stichting Ipse gaat uit van de wensen, mogelijkheden en vaardigheden van de cliënt.

De missie van Ipse is driedig, namelijk te weten⁷;

- Stichting Ipse wil mensen met een verstandelijke en/of meervoudige beperking helpen bij het verwerven van een betekenisvolle plaats in de samenleving;
- Stichting Ipse biedt zorg en ondersteuning op maat, gebaseerd op de individuele vraag. Deze zorg en ondersteuning wordt op professionele en maatschappelijk verantwoorde wijze geboden;
- Stichting Ipse streeft naar een open en goede relatie met haar cliënten en hun vertegenwoordigers. In deze relatie zijn kwaliteit, vernieuwing en de afstemming van het aanbod op vragen van cliënten voortdurend onderwerp van communicatie.

Visie

De visie van Ipse is een resultaat van twee uitgangspunten. Enerzijds het goed oog hebben voor de cliënten. Anderzijds goed oog hebben voor de medewerkers. In de visie van Ipse kun je namelijk alleen maar goed zorgen voor de cliënten als je ook goed zorgt voor de medewerkers die zorg moeten bieden⁸.

Waarden

Vanuit de missie en visie zijn de waarden van Ipse ontstaan. Zelf noemt Ipse dit haar karaktertrekken⁹.

- Professionele attitude
- Vrijheid in verbondenheid
- Investeren in mensen
- Respect voor klant-leverancierrelaties
- Klantgerichte instelling
- Openheid als leidend principe

Doelstellingen¹⁰

Ipse streeft naar het bieden van een thuis en of dagbesteding aan zo veel mogelijk mensen met een verstandelijke of meervoudige handicap.

Tevens heeft Ipse als doel om op professionele wijze intensieve zorg een begeleiding te bieden aan haar cliënten. Daarbij dient de zorg afgestemd te worden op de individuele vraag. Daarnaast streeft Ipse naar het bewaken van de kwaliteit van de zorg- en dienstverlening. Alle doelstellingen dienen binnen de beschikbare kaders van de professionele deskundigheid en van de aanwezige financiën uitgevoerd te worden.

Cultuur

Stichting Ipse wordt gekenmerkt als een mensgerichte organisatie. Het gaat hierbij niet alleen om de zorg voor de cliënten, maar ook om de zorg voor de medewerkers. Hierbij is er binnen Ipse duidelijk sprake van een open bedrijfscultuur. Er wordt veel in de "wandelingen" gecommuniceerd. Ook wordt de zorg vaak gekenmerkt als een softe sector¹¹. Het management van de organisatie is zich hier erg bewust van en wil van dit imago af. Niet door de zorg voor de mensen en medewerkers te verharderen, maar door professioneler en zakelijker te worden in haar dienstverlening. Binnen het Facilitair Bedrijf speelt dit ook. Het werk moet op basis van zakelijke condities geleverd worden.¹² Ondanks het feit dat er binnen Stichting Ipse gestuurd wordt op een open cultuur, is dit binnen het Facilitair Bedrijf nogal lastig. De perikelen van de fusie in 2000 zijn hier op sommige vlakken nog erg voelbaar, met tot gevolg dat de open cultuur die nagestreefd wordt, in vele gevallen niet altijd bereikt

⁷ Strategisch Beleidsplan Ipse 2001-2005

⁸ Strategisch Beleidsplan Ipse 2001-2005

⁹ Strategisch Beleidsplan Ipse 2001-2005

¹⁰ Strategisch Beleidsplan Ipse 2001-2005

¹¹ J. Fidler, HKZ conferentie

¹² Jaarplan Facilitair Bedrijf 2005

wordt. Veelal ervaren medewerkers de verzakelijking en professionalisering binnen de afdeling eerder als een "persoonlijke aanval" dan opbouwende kritiek.

2.2 Locaties Ipse

Ipse kan grofweg verdeeld worden in twee gebieden; Craeyenburch Nootdorp en de overige locaties. Deze opsplitsing is ontstaan na de laatste fusie, waarbij Buurtschap Craeyenburch betrokken was.

Buurtschap Craeyenburch Nootdorp

Buurtschap Craeyenburch Nootdorp is de grootste locatie van Ipse en biedt een thuis aan 466 cliënten. Van deze 466 cliënten wonen er 355 op Buurtschap Craeyenburch. De andere cliënten zijn verdeeld over drie locaties in Nootdorp zelf; De Waterhoeves(48 cliënten), van Campervaart (13 cliënten) en de Sociowoningen (50 cliënten).

Diverse ondersteunende diensten worden centraal vanuit Buurtschap Craeyenburch georganiseerd. Dit zijn onder andere de Financiële- en Salarisadministratie, Personeel & Opleidingen Organisatie, Automatisering en het Facilitair Bedrijf.

Buitenlocaties

De overige locaties, gelegen buiten Nootdorp, zijn beduidend minder groot dan Buurtschap Craeyenburch maar zeker niet minder belangrijk. Zij bieden dezelfde diensten aan als op Buurtschap Craeyenburch geboden worden, maar zitten verspreid door de gehele regio.

De locaties buiten Nootdorp maken allemaal gebruik van de ondersteunende diensten welke op Buurtschap Craeyenburch gevestigd zijn. Een uitzondering ligt echter binnen het Facilitair Bedrijf. De Technische Dienst voert alleen werkzaamheden uit op Buurtschap Craeyenburch. Wel is er voor deze locaties een Technisch Beheerder werkzaam die Technische Ondersteuning biedt. Werkzaamheden van technische aard worden veelal uitbesteed aan externe onderhoudsbedrijven.

2.3 Organisatiestructuur¹³

Zoals de naam al doet vermoeden is Stichting Ipse een Stichting. Kenmerkend voor een stichting is dat zij enerzijds een algemeen bestuurder heeft en anderzijds een uitvoerende werkorganisatie onderleidend van een directeur of beheerder is. Daarnaast heeft zij ook geen winst oogmerk¹⁴. Het organogram van Ipse is opgenomen in bijlage 1.

Stichting Ipse kan beschreven worden als een lijnstaf-organisatie, waarbij het Primaire Proces geografisch is ingedeeld. Daarnaast kan men ook nog spreken van een Professionele Bureaucratie. Dit wil zeggen dat de nadruk ligt op de standaardisatie van de vaardigheden die gericht zijn op een gestandaardiseerde dienstverlening, gericht op cliënten.

Het hoogste orgaan binnen Ipse is de Raad van Toezicht. De raad stelt onder andere de voorzitter en de leden van de Raad van Bestuur aan. De Raad van Toezicht heeft een toezichthoudende functie op het beleid van de stichting(Raad van Bestuur) en de algemene gang van zaken. Het bestuur van Ipse is opgedragen aan de Raad van Bestuur. Binnen Ipse bestaat de Raad van Bestuur uit één lid, de algemeen bestuurder, tevens lid van de Directieraad.

De ondernemingsraad en de Centrale Cliëntenraad zijn beiden een adviesorgaan voor de Raad van Bestuur van Ipse.

De Directieraad wordt gevormd door de divisie managers van Wonen en Dagbesteding en de Manager P.O.&O. Zij koppelen op hun beurt weer terug naar de cluster- of afdelingsmanagers.

¹³ Jaarverslag 2003, Ipse versterkt

¹⁴ Keuning, D. en Eppink, D.J.: Management en Organisatie

De ondernemingsraad vertegenwoordigt het personeel en voert namens het personeel overleg met de directie over het beleid van Ipse in het algemeen en de personeelsbelangen in het bijzonder. De ondernemingsraad bestaat uit 17 leden en wordt ondersteund door het secretariaat¹⁵. De ondernemingsraad werkt met zogenaamde werkcommissies.

De Centrale Cliëntenraad¹⁶ is de centrale vertegenwoordiging namens de cliënten en vertegenwoordigers van cliënten van Ipse. De cliënten en vertegenwoordigers hebben ook recht op inspraak. Dit is vastgelegd in de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen. Door deze inspraak wordt informatie, advies en ondersteuning verkregen. Op deze manier komt een optimale zorg en dienstverlening tot stand, die is afgestemd op de wensen en behoeften van de cliënten. Ipse heeft één centrale cliëntenraad, drie divisie cliëntenraden en diverse lokale cliëntenraden. De drie divisie cliëntenraden zijn: Dagbesteding, Kinderdagcentra en Wonen.

Binnen het Primaire Proces functioneert er een drie-lagen-structuur. Deze is onderverdeeld in locatiemanagers, clustermanagers en divisie managers.

Daarnaast zijn de divisies Wonen en Dagbesteding parallel georganiseerd.

De lijnorganisatie van Stichting Ipse wordt ondersteund door staf- en hulpdiensten (Facilitair Bedrijf, P.O.&O. en Automatisering en Dienst Financiën, die functioneel zijn georganiseerd).

2.4 Facilitair Bedrijf

Het Facilitair Bedrijf van Ipse is gevestigd op Buurtschap Craeyenburch. Van hier uit organiseert zij alle ondersteunende activiteiten voor de 90 locaties van Ipse. Zij biedt ondersteuning aan het primaire proces; de zorg en begeleiding aan de cliënten van Ipse. De ondersteuning van het Facilitair Bedrijf richt zowel op diegenen die zorg en begeleiding bieden als op de behoeften voor de cliënten.

Het Facilitair Bedrijf bestaat uit twee verschillende bedrijfsonderdelen: Vastgoedbeheer en Facilitaire Diensten. Beide worden ondersteund door het Bedrijfsbureau¹⁷. (Zie bijlage 2)

Vastgoedbeheer

Bij de afdeling Vastgoedbeheer zijn de volgende disciplines ondergebracht: het beheren en onderhouden van gebouwen, projectontwikkeling, overname, verkoop, huur en verhuur van onroerend goed, huisvesting- en onderhoudsplannen. Dit is vertaald naar de volgende afdelingen en diensten; Projectontwikkeling(nieuwbouw), Beheer en Onderhoud, Technische Dienst en de Tuindienst. Voor de Technische Dienst en de Tuindienst geldt, dat zij alleen werkzaam zijn op Buurtschap Craeyenburch Nootdorp.

Facilitaire Diensten

Bedrijfsonderdeel Facilitaire Diensten bestaat uit de afdelingen Transport, Voedingsdienst, Service, Inkoop en brandbeveiliging.

Transport; verzorgt het transport van de cliënten van Buurtschap Craeyenburch en voor een aantal locaties buiten Craeyenburch, maar ook het transport van goederen en organiseert zowel kleine als grote verhuizingen.

Voedingsdienst; bestaat uit de afdelingen keuken, het restaurant en de winkel.

Service; bestaat uit de afdeling schoonmaakonderhoud, de linnendienst en de receptie.

Inkoop; de afdeling Inkoop koopt centraal in voor geheel Stichting Ipse. Daarnaast is de afdeling Inkoop zeer nauw betrokken bij nieuwbouw- en renovatieprojecten, waarbij zij zowel een adviserende rol heeft, als zorgt voor de bestelling en uiteindelijke levering van producten.

¹⁵ Wie, wat, waar? Wegwijs in Ipse, blz. 29

¹⁶ Wie, wat, waar? Wegwijs in Ipse, blz. 30

¹⁷ Wie, wat, waar? Wegwijs in Ipse, blz. 65.

Bedrijfsbureau

Het Bedrijfsbureau ondersteunt alle onderdelen van het Facilitair Bedrijf en is verantwoordelijk voor de volgende taken; Servicedesk, contractbeheer, sleutelbeheer, rijtesten, wet- en regelgeving en verzekeringspakket en het vervoersdossier.

Doelstelling Facilitair Bedrijf

De doelstelling van het Facilitair Bedrijf is zorgdragen voor een optimale facilitaire dienstverlening en huisvesting ten behoeve van cliënten en medewerkers van Ipse.¹⁸

Professionalisering en klantgerichtheid

Het Facilitair Bedrijf is bezig met een inhaalslag. De dienstverlening moet volgens het management van het Facilitair Bedrijf professioneler en klantgerichter. Het Facilitair Bedrijf blijft hierbij het aanspreekpunt voor de klanten en wil hen voorzien in hun wensen. Voor het Facilitair Bedrijf is het belangrijk dat zij een nieuwe manier van werken kiest, omdat de klant hierom vraagt. Daarbij moet de organisatie klantgerichter worden en wordt er ook een bijdrage verwacht van de medewerkers. Hierbij gaat het Facilitair Bedrijf uit van drie kerncompetenties, welke zorg moeten dragen voor de professionalisering en klantgerichtheid van het Facilitair Bedrijf. Deze competenties zijn;

- Klant- en servicegerichtheid
- Plannen en Organiseren
- Flexibiliteit

Sinds 2003 zijn deze competenties onderwerp van gesprek en wordt er door de leidinggevendenden van het Facilitair Bedrijf aandacht aan besteed. Om zo, samen met de medewerkers, de dienstverlening te professionaliseren en klantgerichter te maken.

Klanten

De klant van het Facilitair Bedrijf is in principe iedereen die een dienst of product afneemt. Toch is er een specifieke klantengroep waarmee de medewerkers van het Facilitair Bedrijf zaken doen. Dit zijn de leidinggevendenden managers van Ipse. Dit zijn de klanten die mogen bepalen wat er moet gebeuren. Het zijn de budgetverantwoordelijke klanten die formeel verbonden zijn aan de beleidsdoelstellingen van Ipse. Het Facilitair Bedrijf kan hierin de bijdrage leveren hun doelstellingen te verwezenlijken.

Toch zijn er binnen het Facilitair Bedrijf globaal drie klantgroepen te onderscheiden. Dit zijn de volgende drie;

1. Interne klanten; clustermanagers, locatiemanagers, cliënten en vertegenwoordigers van cliënten
2. Interne klanten; Facilitair Bedrijf, de medewerkers van de dienst zelf
3. Externe klanten; toeleveranciers van diensten, middelen en producten

Ad 1. Deze groep klanten zijn de vertegenwoordigers van de cliënten die binnen Ipse wonen. Zij hebben de zorg voor de cliënten die binnen de woning of dagbestedingsmogelijkheden van Ipse verblijven. Zo zijn er de diverse medewerkers welke op de locaties werkzaam zijn, maar ook de locatie- en clustermanagers die verantwoordelijk zijn voor een aantal locaties of zelfs een heel cluster. Zij bieden in veel gevallen de dagelijkse zorg voor cliënten die nodig is. Veelal zijn ook deze personen diegene die aanvragen doen bij het Facilitair Bedrijf en niet de cliënten zelf. Reden hiervoor is het minder geestelijk vermogen waarover de cliënten beschikken. De medewerkers doen aanvragen namens de cliënten en zijn in deze gevallen hun vertegenwoordigers. Naast de clustermanagers, locatiemanagers, vertegenwoordigers kunnen ook de ouders en wettelijk vertegenwoordigers aanvragen doen bij het Facilitair Bedrijf. Ook zij doen dit namens de cliënten, net als de reeds eerder genoemde personen. Een eenduidig profiel van deze mensen is niet te schetsen, wel is het zo dat wanneer deze mensen aanvragen doen, ze verantwoordelijk zijn voor de cliënten en deze aanvragen ook doen uit naam van de cliënt.

De laatste categorie binnen deze groep zijn er nog de overige afdelingen die aanvragen kunnen doen bij het Facilitair Bedrijf. Het gaat hier om ondersteunend personeel in de zorg als op ander vlak. Bij de

¹⁸ Jaarplan Facilitair Bedrijf 2005

zorg moet men denken aan artsen, tandartsen andere medisch specialisten, maar ook begeleiders van expertisecentra. Bij de andere afdelingen moet men denken aan automatisering, personeel en organisatie, maar ook de financiële afdelingen en overige ondersteunende afdelingen.

Ad 2. Deze klantengroep bestaat uit klanten binnen het Facilitair Bedrijf. Het gaat hier dan om afdelingen die gebruik maken van de diensten binnen het Facilitair Bedrijf zelf. Bijvoorbeeld de afdeling Transport die een interne verhuizing organiseert of de Keuken die broodjes klaar maakt voor een lunch. Zij maken gebruik van de dienstverlening welke geboden wordt door het Facilitair Bedrijf zelf.

Ad 3. De laatste groep klanten zijn de externe klanten. Het gaat hier dan om toeleveranciers van diverse producten. Zij zitten verspreid over geheel Zuid-Holland en bieden hun diensten aan het Facilitair Bedrijf aan op allerlei gebied. Dit varieert van kluswerkzaamheden tot het leveren van voedingsmiddelen. Het zijn zowel midden als grote bedrijven in de regio.

2.5 Financiën

De organisatievorm van Ipse is een stichting. Een stichting is een rechtspersoon die geen leden heeft. Daarnaast is het kenmerkend dat zij geen winstoogmerk heeft.

Een stichting is een rechtspersoon met een bepaald eigen vermogen en een bepaald doel. En streeft met dit eigen vermogen een ideëel of sociaal doel na.

Financiële kengetallen

Het over het jaar 2003 verantwoorde resultaat bedraagt € 3,3 miljoen, ten opzichte van een begroot resultaat van € 0,4 miljoen. In November 2003 is een prognose over het resultaat 2003 afgegeven van € 1,9 miljoen. Het verschil wordt veroorzaakt door eenmalig effecten.

De exploitatie 2003 is voor een bedrag van € 1,7 miljoen positief beïnvloed door dit eenmalige effect. Daarnaast is er een positief resultaat behaald op het gebied van reguliere bedrijfsvoering. Dit door lagere salariskosten(in verband met het niet kunnen vervullen van vacatures) en hogere overige opbrengsten dan begroot¹⁹.

Het vermogen van Ipse is per balansdatum positief (€ 8,4 miljoen). Dit is een verbetering ten opzichte van het voorgaande boekjaar²⁰.

AWBZ

Ipse is een organisatie die valt onder de AWBZ regeling. Dit houdt in dat Ipse afhankelijk is van de financiële middelen die verkregen worden via de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten.

In 2003 is de "functiegerichtte aanspraken" ingevoerd in de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten. Dit was een belangrijke stap in de modernisering van de AWBZ. Sinds die tijd is het begrip 'functies' leidend in de AWBZ-zorg. Met de financiering op basis van functies kunnen zorgkantoren beter onderhandelen over de inhoud, de kwaliteit en de prijs van de zorg. Zorgaanbieders kunnen zich met een indeling in functies beter richten naar de markt²¹.

De AWBZ dekt dan ook de medische kosten die door niemand opgebracht kunnen worden. Hierbij moet dan bijvoorbeeld gedacht worden aan de levenslange verzorging van een zwaar gehandicapte.

Deze geneeskundige kosten zijn niet gedekt via het ziekenfonds of de normale ziektekostenverzekering. De AWBZ zorgt voor de behandeling, verpleging en verzorging in diverse verzorgingsinstellingen, waaronder instellingen voor verstandelijk en meervoudig gehandicapten.

De AWBZ is een volksverzekering, waar iedereen die rechtmatig in Nederland verblijft recht op heeft. De AWBZ wordt betaald door middel van een premie, die in met de loonbelasting en de andere premies voor volksverzekeringen wordt ingehouden op het loon of de uitkering.

De AWBZ betaalt onder andere de verpleging en verzorging in instellingen voor verstandelijk gehandicapten, dagverblijven en gezinsvervangende tehuizen voor gehandicapten²².

¹⁹ Jaarverslag 2003, Ipse versterkt

²⁰ Jaarverslag 2003, Ipse versterkt

²¹ www.minvws.nl/dossiers/awbz/default.asp - 28 jan 2005 -

²² Wie betaalt wat? Regeling kostenverdeling cliënt en Ipse 2003

Samenvatting

Stichting Ipse is een instelling voor verstandelijk en meervoudig gehandicapten.

Ipse heeft totaal negentig locaties, geografisch verspreid over geheel Zuid-Holland.

Ipse gaat uit van de wensen, mogelijkheden en vaardigheden van de cliënt.

De visie van Ipse is een resultaat van twee uitgangspunten. Enerzijds het goed oog hebben voor de cliënten. Anderzijds het goed oog hebben voor de medewerkers.

Ipse streeft naar het bieden van een thuis en of dagbesteding aan zo veel mogelijk mensen met een handicap en wil op professionele wijze intensieve zorg en begeleiding bieden.

Het Facilitair Bedrijf van Ipse is gevestigd op Buurtschap Craeyenburch. Van hieruit organiseert zij alle ondersteunende activiteiten voor de 90 locaties van Ipse.

Het Facilitair Bedrijf bestaat uit twee bedrijfsonderdelen: Vastgoedbeheer en Facilitaire Diensten, beide ondersteund door het Bedrijfsbureau en de Servicedesk. Het Facilitair Bedrijf is bezig met een inhaalslag. De dienstverlening moet volgens het management van het Facilitair Bedrijf professioneler en klantgerichter. Het Facilitair Bedrijf blijft hierbij het aanspreekpunt voor de klanten en wil hen voorzien in hun wensen. Voor het Facilitair Bedrijf is het belangrijk dat zij een nieuwe manier van werken kiest, omdat de klant hierom vraagt. Daarbij moet de organisatie klantgerichter worden en wordt er ook een bijdrage verwacht van de medewerkers.

Stichting Ipse een Stichting. Kenmerkend hiervoor is dat zij enerzijds een algemeen bestuurder heeft en anderzijds een uitvoerende werkorganisatie onder leiding van een directeur of beheerder is. Daarnaast heeft zij geen winstoogmerk.

Ipse is een lijnstaf-organisatie, waarbij het Primaire Proces geografisch is ingedeeld. Daarnaast kan men ook nog spreken van een Professionele Bureaucratie.

Het over het jaar 2003 verantwoorde resultaat bedraagt € 3,3 miljoen, ten opzichte van een begroot resultaat van € 0,4 miljoen en het vermogen van Ipse is per balansdatum positief (€ 8,4 miljoen).

Hoofdstuk 3 Diensten, kwaliteit en klanttevredenheid

In dit hoofdstuk komen de aspecten diensten, dienstverlening, kwaliteit en klanttevredenheid aan bod. In dit hoofdstuk wordt zowel de theorie van de diverse onderwerpen besproken, alsmede wat deze aspecten voor zowel Ipse als het Facilitair Bedrijf betekenen.

3.1 Diensten en kenmerken van diensten

Diensten worden door een aantal aspecten gekenmerkt. In de Dikke van Dale worden diensten onder andere omschreven als: dienst; het verrichten van werkzaamheden, werkzaamheden die voor, respectievelijk door een openbare instelling verricht worden, openbare instelling, handeling die men ten behoeve van iemand verricht.

Zoals hieruit blijkt kent het begrip "dienst" niet een één en alles dekkende definitie. In dit geval wordt er dan ook aangesloten bij De Vries, Kasper en Van Helsdingen, die de volgende definitie van het begrip 'dienst' hanteren²³:

"Diensten zijn van oorsprong ontastbare en relatief snel vergankelijke activiteiten, waarbij tijdens de interactieve consumptie directe behoefte satisfactie centraal staat en niet materiele bezitsvorming wordt nagestreefd".

Kenmerken van diensten zijn, uitgaand van bovenstaande definitie en theorie (Tetteroo en Viehof, 1994):

Ontastbaarheid: diensten zijn niet tastbaar. Ze zijn niet vast te houden, te ruiken of te voelen.

Hierdoor is het onduidelijk vast te stellen wanneer een dienst in gaat en ophoudt. Hierdoor zal de afnemer zicht vastklampen aan alle fysieke zaken waar hij de dienst uit zou kunnen afleiden.

Heterogeniteit: diensten zijn op geen moment hetzelfde. Er is dus geen standaardisatie van diensten, wat diensten dus telkens weer identiek maakt. Diensten kunnen echter wel via een vast schema verlopen, maar kunnen door middel van aanbidding aan de klant en de verwachtingen van de klant telkens van elkaar verschillen.

Productie en consumptie van diensten lopen gelijk: een dienst wordt beschikbaar gesteld op aanvraag van de klant. Op het moment dat deze geproduceerd wordt, wordt de dienst dus gelijktijdig afgenomen door dezelfde klant.

Vergankelijkheid: voorraadvorming bij diensten is niet mogelijk. Diensten liggen niet, net als producten klaar op de plank. Ze kunnen niet geruild of retour gebracht worden. Zolang er op een bepaald moment geen vraag is naar de dienst, kan deze ook niet op een later tijdstip afgenomen worden.

Persoonsgebonden: produceren en consumeren gebeurt zoals gezegd bij een dienst gelijktijdig.

Omdat het uitvoerende personeel bij de dienstverlener drager is van de dienst, wordt de dienstverlening op hun kunnen beoordeeld.

Processen: diensten bestaan uit processen en bestaan uit volgtijdelijke contacten tussen afnemers en leveranciers.

Het Facilitair Bedrijf, maar ook de andere ondersteunende diensten, biedt haar diensten aan, aan derden binnen de organisatie. In enkele gevallen biedt zij producten aan, maar de werkzaamheden worden "overall" gekenmerkt door het aanbieden van hun diensten, dienstverlening en expertise. Zij bieden ondersteuning, geven adviezen en begeleiden de klanten bij hun werk. Zij probeert haar diensten af te stemmen op de wensen van de klant. Niet direct door een principe van "U vraagt wij draaien te hanteren", maar door middel van overleg de dienstverlening bespreekbaar te maken, zodanig dat er overeenstemming bestaat over de kwaliteit en de dienstverlening.

Het inzichtelijk maken van deze dienstverlening van het Facilitair Bedrijf en ondersteunende diensten blijkt zeer lastig, omdat het zoals al eerder gezegd zeer vaak om niet tastbare ervaringen gaat.

²³ Dienstenmarketing management blz. 24

3.2 Kwaliteit

Een begrip dat direct met klanttevredenheid in verband gebracht wordt is kwaliteit en kwaliteit van diensten. Bij het definiëren van kwaliteit wordt zeer vaak verwezen naar Garvin. Hij bekijkt kwaliteit vanuit vele invalshoeken. De resultaten van zijn werk zijn gebaseerd op vier disciplines, namelijk filosofie, economie, marketing en operations management. Vanuit dit onderzoek worden er vijf invalshoeken met betrekking tot kwaliteit genoemd. Te weten;

- Transcendente invalshoek; afkomstig uit de filosofie; kwaliteit is een niet goed operationeel vast te leggen begrip. Kwaliteit wordt gezien als "aangeboren uitmuntendheid".
- Productgerichte invalshoek; afkomstig uit de economie; kwaliteit is een concrete meetbare variabele. Verschillen in kwaliteit worden veroorzaakt door verschillen in de hoeveelheid van een bepaald ingrediënt/dienst dat in het product verwerkt is.
- Gebruikersgerichte invalshoek; afkomstig uit de marketing; kwaliteit is het vermogen om te voorzien in de behoeften van de gebruikers. Het gaat om precieze combinaties van eigenschappen die bedoeld zijn voor de specifieke gebruikers.
- Productiegerichte invalshoek; afkomstig uit operations management; de nadruk ligt op het productieproces, dat zo moet zijn dat producten/diensten geproduceerd worden volgens product- of dienstspecificaties, waarbij een product/dienst kwalitatief goed is.
- Waardegerichte invalshoek; afkomstig uit operations management; kwaliteit wordt beschouwd in relatie tot prijs en prestatie. Het gaat hier om gebruikerstevredenheid per euro.

Enkele voorbeelddefinities van kwaliteit vanuit deze vijf invalshoeken zijn te vinden in bijlage 4 ²⁴:

Om een klant tevreden te krijgen en te houden, moet de dienstverlening van een goede kwaliteit zijn. De beoordeling van kwaliteit, kan direct aan tevredenheid gekoppeld worden. Tevredenheid wordt beschouwd als een belangrijke indicator van een product of dienst.

Kort samengevat komt kwaliteit in de dienstverlening neer op: "Tegen de klant zeggen wat je doet, doen wat je zegt en laten zien dat je doet wat je zegt."

3.2.1 Ipse en kwaliteit

Kwaliteit speelt binnen Ipse een belangrijke rol. Zo is er binnen de zorginstellingen in Nederland het HKZ-model ingevoerd, Harmonisatie Kwaliteitszorg. Dit model biedt de mogelijkheid om een invulling te geven aan de aanpak en afspraken binnen een instelling zoals Ipse. Dit biedt vervolgens de mogelijkheid voor buitenstaanders de afspraken en aanpak, welke genoteerd staan in het certificatieschema, te toetsen. Dit om te laten zien hoe professioneel en zorgvuldig de dienstverlening binnen Ipse tot stand is gekomen. Binnen Ipse is er op dit moment nog geen concrete invulling gegeven aan het certificeringsmodel. De eerste stap hiertoe is gezet tijdens een twee daagse conferentie "Ipse bekent kleur" waarin een start is gegeven aan de invulling van het model. Daarnaast beschikt Ipse tevens over een kwaliteitsjaarplan. In dit kwaliteitsjaarplan geeft de koers aan voor de gehele organisatie voor de komende jaren.

De visie van de afdeling Kwaliteitszorg over kwaliteit is dat; "de medewerkers de eigen experts zijn wat betreft hun eigen werk"²⁵. De afdeling kwaliteitszorg speelt hierbij een ondersteunende rol, waarbij zij ook aandacht heeft voor de belangen van de klant. Hierbij is een onafhankelijke positie van de afdeling Kwaliteitszorg noodzakelijk.

Vanuit de doelstellingen van Ipse geeft Ipse aan te streven naar het bewaken van de kwaliteit van de zorg- en dienstverlening, waarbij de cliënt en medewerkers duidelijk centraal staan. In het jaarplan zijn er echter geen concrete uitspraken te vinden met betrekking tot kwaliteit. Hierin worden geen concrete benamingen gegeven aan wat men binnen Ipse onder kwaliteit verstaat. Leidraad voor het begrip kwaliteit is echter wel het HKZ model en de visie van de afdeling Kwaliteitszorg.

Tijdens de conferentie "Ipse bekent kleur" zijn er aspecten geformuleerd over wat men binnen Ipse van kwaliteit vindt. Deze eisen worden hieronder genoemd:

- Bewustzijn effect eigen gedrag
- Elkaar aanspreken op gedrag
- Maak geen bijbel van HKZ

²⁴ Kwaliteitsmanagement in beweging, H. van der Bij e.a. blz. 32

²⁵ Jaarplan kwaliteitszorg 2004

Sturen op cultuur
Maak helder wat je te bieden hebt
Maak helder wat de klant wil
Zeggen wat je doet en doen wat je zegt
Professionaliteit van medewerkers
Goed personeelsbeleid
Inspirerend management

Deze tien aspecten zijn volgens het hoger management van Ipse nauw verbonden met het begrip kwaliteit, zoals het binnen Ipse gehanteerd dient te worden en verwerkt moet zijn in het HKZ-model.

Dit sluit aan bij de visie van Van Zoest 2001, die het volgende over kwaliteit zegt: "Kwaliteit is datgene leveren wat de klant vraagt en de continuïteit van de organisatie waarborgt." Van Zoest kiest dan ook voor een benadering waarbij de klant een centrale plaats inneemt, immers de klanten zorgen voor de mate van continuïteit van een organisatie.

3.2.2 Kwaliteit en het Facilitair Bedrijf

Kwaliteit binnen het Facilitair Bedrijf is volgens het management binnen het Facilitair Bedrijf (zie bijlage 5) als volgt: "Kwaliteit is datgene waar je als medewerker of klant tevreden mee bent, waarbij je moet uitgaan van het optimale aanbieden aan je klanten binnen de gestelde wet- en regelgeving en financiële kaders. Daarnaast is kwaliteit een persoonlijke behoefte, waar het Facilitair Bedrijf zo veel mogelijk rekening mee moeten houden. Tevens is het heel belangrijk dat kwaliteit getoetst wordt bij de klant, want zij zijn diegenen die bepalen wat kwaliteit is."

Om de kwaliteit van de dienstverlening te verhogen is het volgens het management binnen het Facilitair Bedrijf van groot belang dat er niet langer alleen diensten aangeboden worden, maar dat er ook meer geluisterd wordt naar de vraag van de klant. Vanuit de professie van het Facilitair Bedrijf moet de klant in contact gebracht worden met een aanbod waar zij geen weet van heeft en moet er beter ingespeeld worden op de wensen van de klant.

Belangrijk voor het Facilitair Bedrijf is volgens het management de klant te laten weten wat je hebt en wat je ze kan bieden. En dan ook het nakomen van wat je zegt dat je hebt.

Daarnaast wordt het binnen het management belangrijk gevonden om concurrerende producten aan te bieden tegen een concurrerende prijs. Zodat de klant zelf kan kiezen wat ze willen. Ook klantvriendelijkheid is een belangrijk punt. Het Facilitair Bedrijf moet de klanten goed en volledig te woord staan, en natuurlijk ook helpen. Het moet de klant zo eenvoudig mogelijk gemaakt worden.²⁶

De visie van het management van het Facilitair Bedrijf sluit zeker aan bij de visie van Ipse over kwaliteit en ook bij de visie van Van Zoest: "Kwaliteit is datgene leveren wat de klant vraagt en de continuïteit van de organisatie waarborgt." Maar ook wordt kwaliteit nog simpeler en eenvoudiger gezien; het moet voldoen aan wat de klant wil. Dit sluit aan bij de visie van Juran, welke zegt: Quality is fitness for use."

3.3 Klanttevredenheid

De laatste jaren is het facilitair vakgebied sterk geprofessionaliseerd. Dit komt tot uiting in de meer vraaggestuurde facilitaire organisaties binnen bedrijven. De dienstverlening verloopt steeds klantgerichter. Met als gevolg dat de opkomst van tevredenheidsmeting groeit. Zo ook binnen de facilitaire afdelingen van een organisatie. En daar komt bij dat het uitvoeren van een klanttevredenheidsonderzoek een zeer hoge toegevoegde waarde heeft voor de organisatie.²⁷

3.3.1 Klant: wat is een klant?

De eerste vraag die een organisatie zichzelf moet stellen bij het sturen van de klant, is de vraag wie de klant is. Een mogelijke definitie van het begrip klant is:

²⁶ Interviews Management Facilitair Bedrijf

²⁷ Tevredenheidsmeting levert heel wat op, W. van der Meer, Facility Management Magazine

"Een persoon of organisatie die een relatie met de organisatie onderhoudt en die (al dan niet tegen betaling) gebruik maakt van de diensten en/of producten van deze organisatie".²⁸

Echter, bij het begrip klant kunnen een aantal kanttekeningen gemaakt worden;

- Met name in de publieke sector is er geen sprake van duidelijke klant-leverancier relaties;
- Organisaties hebben zowel relaties met direct als met indirecte klanten;
- Organisaties hebben externe klanten, onderdelen binnen organisaties hebben interne en externe klanten;
- Er zijn organisaties die zich richten op individuele klanten, anderen sturen op de gemiddelde klant;
- Klanten bestaan in veel gevallen uit meerder personen die invloed hebben op de relatie²⁹.

Zoals elke organisatie is ook het Facilitair Bedrijf afhankelijk van haar klanten (zie hoofdstuk 2.4.) Binnen het Facilitair Bedrijf zijn er globaal drie klantgroepen te onderscheiden. Dit zijn de volgende drie;

- Interne klanten; clustermanagers, locatiemanagers, cliënten en vertegenwoordigers van cliënten
- Interne klanten; Facilitair Bedrijf, de medewerkers van de dienst zelf
- Externe klanten; toeleveranciers van diensten, middelen en producten

De klant van vroeger is echter anders dan de klant van tegenwoordig. De huidige klant wordt steeds mondiger, maar ook kritischer en meer bewust van de machtige positie die zij inneemt in een organisatie. De Facilitair Manager zal zich ook steeds meer moeten in spannen om een klant te behouden en aan de individuele wensen van de klant te kunnen voldoen. Het is de klant die de continuïteit van de organisatie waarborgt. De belangrijkste klanten voor het Facilitair Bedrijf zijn de klanten uit het Primair Proces. Zij zijn de voornaamste klanten waar het Facilitair Bedrijf zich met haar dienstverlening op moet richten. Op deze klanten is de klant-leverancierrelatie toegespitst en het Facilitair Bedrijf al met deze klanten een meer zakelijke relatie moeten aangaan.

3.3.2 Klanttevredenheid

Klanttevredenheid wordt over het algemeen meer gezien als een synoniem voor klachtenmanagement.³⁰ Maar het meten van klanttevredenheid is meer. Het biedt de mogelijkheden om inzicht te krijgen in de wensen van de klant en op basis daarvan de organisatie in een bepaalde richting te sturen.

De laatste jaren wordt de klant steeds vaker beschouwd als het kapitaal van de onderneming. De klant wordt steeds mondiger en bepaalt steeds vaker wat er door de uitvoerende diensten geleverd wordt. Zij bepalen de kwaliteit en de dienstverlening. Zij zijn immers diegene die brood op de plank brengen. En naarmate de organisatie klantgericht werkt, hoe meer tevreden de klanten zijn. Reden hiervan is waarom de klanttevredenheid gemeten wordt. Het biedt inzicht in de wensen van de klant. De laatste jaren is er met de opkomst van het kwaliteitsdenken en het invoeren van kwaliteitsmodellen, steeds meer de nadruk komen te liggen op wat de klant vindt. En hiermee is ook het onderzoek naar de klant steeds meer in opkomst geraakt.

Klanttevredenheid is de beleving van de klanten die ontstaat door het vergelijken van de ervaringen met de wensen die men heeft. Voldoet de beleving van de klant niet aan diens wensen dan is de klant ontevreden tot zeer ontevreden. Is de beleving van de klant gelijk aan diens wensen, dan is de klant tevreden. Overtreft de beleving de wensen, dan is de klant zeer tevreden.³¹

Als de klanttevredenheid eenmaal gemeten is, dan moeten doelen worden gesteld ter verbetering. Deze doelen kunnen voor het gehele klantenbestand gelden, voor segmenten van klanten of zelfs per individuele klant, afhankelijk van wat de organisatie voor ogen heeft.

Nadat de resultaten zijn gemeten en aanbevelingen zijn uitgevoerd kan het management met behulp van een systeem de kwaliteit verbeteren en continueren. Een dergelijk hulpmiddel hierbij is de cirkel

²⁸ Klanttevredenheid, de zin en onzin, J-P. R. Thomassen blz 17

²⁹ Klanttevredenheid, de zin en onzin, J-P. R. Thomassen blz 18

³⁰ Facility Management, Maas en Pleunis, blz. 329

³¹ Waardering door klanten, J-P. R. Thomassen, blz 79

van Deming. Dit systeem zorgt ervoor dat de gemaakte afspraken omtrent de wijze van het uitvoeren van de werkzaamheden worden beschreven(plan) uitgevoerd (do), gemeten (check) en bijgesteld (act). Deze Deming cirkel is het opstapje naar een betere kwaliteit aan de hand van klanttevredenheidsmeting. Deze methode zorgt er dan ook voor dat de kwaliteit gecontinueerd en gewaarborgd wordt. Tevens is er nog de aanpak van Borrendam³²(zie bijlage 7). De aanpak van Borrendam is vergelijkbaar met de aanpak Deming, welke zegt dat kwaliteit niet eindig is. Borrendam heeft dezelfde gedachte, maar spitst zich meer toe op de dienstverlening en dienstverlenende organisaties. Het uitgangspunt bij Borrendam is tevens de continue aanpak en beheersing van kwaliteit. Volgens hem is het een continu proces dat goed beheerd kan worden door tussendoelen te hanteren en methoden aan te passen. Om een continue betrokkenheid van de medewerkers en het management te verwachten, moet volgens hem soms de inhoud van werkzaamheden opnieuw ingedeeld worden.³³

3.3.3 Klanttevredenheid en het Facilitair Bedrijf

Voor het Facilitair Bedrijf zijn er duidelijke aspecten te noemen die zij belangrijk vinden op het gebied van klanttevredenheid. Deze aspecten zorgen volgens het management voor klanttevredenheid binnen hun diensten en dienstverlening. Volgens het management van het Facilitair Bedrijf wordt klanttevredenheid als volgt gezien: "Klanttevredenheid, moet leidend zijn binnen de diensten van het Facilitair Bedrijf. En als er geen klanttevredenheid is, dan moet er hard aan gewerkt om te zorgen dat dat er wel komt. Er moet een goede inventarisatie gemaakt worden van wat de daadwerkelijke vraag van de klant is. Wat willen mensen nu daadwerkelijk van het Facilitair Bedrijf. We moeten kijken naar wat de klant wil en ons inleven in de klant. We moeten de klant laten weten wat onze sterke kanten zijn en de klant ondersteunen. De vraag van de klant moet vertaald worden naar het juiste product. We moeten doen wat we zeggen en zeggen waar we voor staan. We moeten ons inleven in de vraag van de klant en de beloofde diensten uitvoeren. Dan zijn klanten tevreden." Het model moet inzicht geven in de punten die het Facilitair Bedrijf belangrijk vindt; zoals het inleven in de klant, zeggen wat je doet en doen wat je zegt, de volledigheid in dienstverlening en de producten die geleverd worden moeten goed zijn(bijlage 7).

Samenvatting

Het Facilitair Bedrijf, maar ook de andere ondersteunende diensten, bieden hun diensten aan derden binnen de organisatie aan. "Diensten zijn van oorsprong ontastbare en relatief snel vergankelijke activiteiten, waarbij tijdens de interactieve consumptie directe behoefte centraal staat en niet materiele bezitsvorming wordt nagestreefd." (De Vries, Kasper en Van Helsdingen)

Een begrip dat direct met klanttevredenheid in verband gebracht wordt is kwaliteit en kwaliteit van diensten. Kort samengevat komt kwaliteit in de dienstverlening neer op: "Tegen de klant zeggen wat je doet, doen wat je zegt en laten zien dat je doet wat je zegt". De visie van Ipse op kwaliteit sluit aan bij de visie van Van Zoest 2001, die het volgende over kwaliteit zegt: "Kwaliteit is datgene leveren wat de klant vraagt en de continuïteit van de organisatie waarborgt." Van Zoest kiest dan ook, net als Ipse, voor een benadering waarbij de klant een centrale plaats inneemt, immers de klanten hebben de mate van het voortbestaan van een organisatie in handen. De visie van het management van het Facilitair Bedrijf sluit zeker aan bij de visie van Ipse over kwaliteit. Maar ook wordt kwaliteit nog simpeler en eenvoudiger gezien; "het moet voldoen aan wat de klant wil". Dit sluit aan bij de visie van Juran, welke zegt: "Quality is fitness for use."

Klanttevredenheid wordt over het algemeen meer gezien als een synoniem voor klachtenmanagement. Maar het meten van klanttevredenheid is meer. Het biedt de mogelijkheden om inzicht te krijgen in de wensen van de klant en op basis daarvan de organisatie in een bepaalde richting te sturen. Volgens het management van het Facilitair Bedrijf wordt klanttevredenheid als volgt gezien: "Klanttevredenheid, moet leidend zijn binnen de diensten van het Facilitair Bedrijf. En als er geen klanttevredenheid is, dan moet er hard aan gewerkt om te zorgen dat dat er wel komt. We moeten de klant laten weten wat onze sterke kanten zijn en de klant ondersteunen. De vraag van de klant moet vertaald worden naar het juiste product. We moeten doen wat we zeggen en zeggen waar we voor staan. We moeten ons inleven in de vraag van de klant en de beloofde diensten uitvoeren. Dan zijn klanten tevreden."

³² Kwaliteit van dienstverlening, Boomsma, S., Borrendam, A. van, blz 187

³³ Kwaliteit van dienstverlening, Boomsma, S., Borrendam, A. van, blz 187

Hoofdstuk 4 Toetsmodel klanttevredenheid

Het toetsen van klanttevredenheid blijkt van zeer groot belang en blijkt een zeer goed middel om de wensen van de klanten in kaart te brengen. In dit hoofdstuk worden de aspecten toetsen van klanttevredenheid, klanttevredenheidsmodellen, klanttevredenheid in zorginstellingen en het toetsmodel voor het Facilitair Bedrijf achtereenvolgens behandeld.

4.1 Toetsen van klanttevredenheid

Het toetsen van klanttevredenheid blijkt van zeer groot belang en blijkt een positieve uitwerking te hebben op de bedrijfsvoering van een organisatie. Zoals gezegd in het vorige hoofdstuk kan door middel van het toetsen van klanttevredenheid de bedrijfsvoering van de organisatie gestuurd worden³⁴.

Het toetsen van klanttevredenheid kan onderverdeeld worden in twee onderzoeksvormen, te weten het kwalitatief en kwantitatief onderzoek.

Kwalitatieve onderzoeksvormen hebben tot doel om diepgaande en gedetailleerde informatie over klanten te verkrijgen. Informatie hiervoor wordt gehaald uit klantensessies, diepte-interviews en focusgroepen. Kwantitatieve onderzoeken daarentegen hebben tot doel om de beleving en het gevoel van de klanten te meten. Dit door middel van het uitvoeren van een grote steekproef uit het klantenbestand, bijvoorbeeld door een telefonische of schriftelijke enquête.³⁵

4.2 Klanttevredenheidsmodellen

In de loop der jaren zijn er zeer veel vormen van onderzoek uitgevoerd om de klanttevredenheid en het oordeel van de klant met betrekking tot de dienstverlening in beeld te brengen. Hierbij wordt gelijk gedacht aan enquêtes en interviews. Naast deze methoden geven ook observaties en klachtenregistratie een beeld van wat er bij de klanten leeft. Deze twee laatste methoden geven echter slechts alleen een indicatie aan van wat de klant vindt. Observaties richten zich alleen op het gedrag en klachten worden slechts door een gering aantal afnemers geuit.

Het aanbod om de kwaliteit en klanttevredenheid te meten is de afgelopen jaren gegroeid. De klanttevredenheid kan dan ook via diverse methoden en modellen gemeten worden. Deze zullen hieronder kort besproken worden³⁶.

Continue meting

Continue metingen zijn metingen welke geïntegreerd zijn in het proces. Veelal hebben deze metingen betrekking op de factor tijd(doorlooptijd, responsetijd, levertijd). De metingen zijn pro-actief en de organisatie kan normen stellen aan de dienstverlening. Bij het niet bereiken van deze normen, kan er overgegaan worden tot verder onderzoek.

Clinics

Clinics is de verzamelnaam voor de diverse onderzoeksmethoden die ten doel hebben de kwaliteit van prototypen of bestaande producten te testen. Zo kunnen potentiële klanten een tijd gebruik maken van een prototype product en worden systematisch de ervaringen met het product bijgehouden.

Klantenpanel

Het klantenpanel is een methode waarbij klanten gevraagd wordt om gebruik te maken van een bepaald product, dit te testen en hun ervaringen terug te koppelen. Deze methode wordt veelal gebruikt bij het ontwikkelen of verbeteren van producten om deze zoveel mogelijk aan te laten sluiten bij de wensen van de klant.

³⁴ Tevredenheidsmeting levert heel wat op, W. van der Meer, Facility Management Magazine

³⁵ Waardering door klanten, J-P. R. Thomassen, blz 88

³⁶ Kwaliteitsmanagement in beweging, H. van der Bij e.a. blz. 331

Mystery guest

Bij deze vorm van het onderzoeken van klanttevredenheid en kwaliteit van diensten wordt gebruik gemaakt van externe onderzoeksbureaus of medewerkers. Zij fungeren als testklant. Het gaat hierbij dan om de vergelijking van de geleverde service met de vooraf vastgestelde richtlijnen. Dit komt vaak voor in grote organisaties waaronder meerdere kantoren vallen. De resultaten van het onderzoek worden gerapporteerd aan het management, die vervolgens met deze resultaten aan het werk kan.

Servqual

Het Servqual model(zie bijlage 8) is in de jaren zeventig ontwikkeld en is een samentrekking van service en quality. Het model is gebaseerd op het eerder door Parasuraman, Zeithaml en Berry ontwikkelde Gap-Model wat nu door middel van het Servqual model operationeel gemaakt wordt. In het model wordt uitgegaan van de verwachtingen en ervaringen als basis voor kwaliteit. Het biedt inzicht in de factoren die de kwaliteit van de dienstverlening beïnvloeden. De kern van het instrument bevat het bepalen van het verschil tussen de verwachte en de waargenomen dienst. Het verschil in kwaliteit wordt veelal gemeten in dimensies. In het geval van het Servqual model gaat het om vijf dimensies. Deze vijf dimensies vertegenwoordigen de criteria die door de consument gebruikt worden om een willekeurige dienst te evalueren. De kwaliteit van de dienstverlening is dan als volgt samen te vatten:

- Tangibles (tastbare elementen): de uiterlijkheden van de dienstverlening(faciliteiten apparatuur en personeel).
- Assurance (juistheid, accuratesse): De juistheid en de accuratesse van de geleverde dienst; het gaat hier om de mate waarin de beloofde dienst accuraat en betrouwbaar wordt uitgevoerd.
- Empathy (inlevingsvermogen): Het inlevingsvermogen van de dienstverlener. Het gevoel en de benaderingswijze die de klant vertrouwen geeft, waardoor hij zich veilig voelt bij de dienstverlener; de individuele aandacht.
- Responsiveness (responsiviteit): De bereidheid van de dienstverlener om de klant te helpen en hem snel van dienst te zijn. Tevens het gemak waarmee de klant de dienstverlener kan bereiken.
- Reliability (betrouwbaarheid): De mate waarin afspraken worden nagekomen.

Servperf

Het Servperf model(zie bijlage 8) is een alternatieve benadering om de servicekwaliteit van een dienst te meten(Cronin en Taylor, 1992, 1994). Het verschil met het Servqual model is echter dat het zich alleen richt op de ervaringen met betrekking tot de dienstverlening en niet op de verwachtingen, zoals bij het Servqual model wel gedaan wordt. De verwachtingen worden buiten beschouwing gelaten. Wat bij het Servqual model "kwaliteitsperceptie" wordt genoemd, wordt bij het Servperf model het begrip "kwaliteitsoordeel" gehanteerd.

Cronin en Taylor(1992) argumenteren dat als "service quality is to be considered 'similar to an attitude', as proposed by Parasuraman et al., its operationalization could be better represented by an attitude-based conceptualization. Therefore, they suggest that the expectations scale be discarded in favour of performance-only measure of service quality that they term SERVPERF".

De Servperf methode gebruikt dezelfde vijf dimensies als het Servqual model, maar zoals al reeds eerder is gezegd meet het Servperf model niet de verwachtingen, maar alleen de prestaties van de onderzochte dienstverlening.

De discussie die op dit moment gevoerd wordt, gaat nu over de vraag welke methode de kwaliteit van een dienst nu beter in beeld brengt. Volgens deskundigen blijkt echter dat de verwachting de ervaring bevuult en het dus geschikter is om ervaringen te meten dan verwachtingen en ervaringen.

Volgens Goossens en De Bourgraaf(1995) blijkt dat klanten gelijktijdig verschillende typen verwachtingen kunnen hanteren, waardoor de kloof tussen verwachtingen en ervaringen niet helder is. Daarnaast is er volgens hen onderzoek nodig naar de condities van de verwachtingen welke door klanten gebruikt worden in hun oordeel over dienstverlening. Om die redenen concluderen Goossens en De Bourgraaf dat bij tevredenheidsonderzoek naar diensten het accent gelegd kan worden op het consumentenoordeel en over de prestatie. Het is dus volgens hen voldoende om alleen naar de

ervaringen met de dienstverlening te kijken. Men hoeft niet ook de verwachtingen van de consumenten te weten te komen, om de kwaliteit te kunnen meten.

Critical incidents

De critical incident methode is een alternatieve methode die inzicht kan verschaffen in kwaliteits- en tevredenheidsoordelen. Hierbij staat de service encounter centraal. Dit houdt in dat de ontmoeting tussen de klant en personeel datgene is wat de klant ervaart van de dienstverlening en dit zijn tevredenheidsoordeel bepaalt. Door middel van interviews wordt geprobeerd de knelpunten uit de dienstverlening te halen. Deze methode wordt veel toegepast in het dienstverleningsproces.

Conjuncte analysebenadering

De conjunct analyse benadering is een methode waarbij hypothetische producten/diensten opgezet worden, om vervolgens getest te worden. Deze worden ter evaluatie aan een steekproef van potentiële klanten voorgelegd. Van hier uit wordt bekeken of er interesse is in de aangeboden dienst of product en wat er dan nog moet gebeuren om het betreffende product/dienst aan de tevredenheid van de klanten te laten voldoen.

4.3 Klanttevredenheid in zorginstellingen

Uit onderzoek bij zorginstellingen is gebleken dat er de laatste jaren steeds meer aan kwaliteitszorg wordt gedaan binnen de zorginstellingen. Oorzaak hiervan is de steeds zelfstandiger en meer concurrerende zorgsector³⁷. Kwaliteit staat steeds hoger op de agenda. Hiermee hangt dan vervolgens ook het klanttevredenheidsonderzoek onder de interne klanten samen. Bij de meeste zorginstellingen wordt er met enige regelmaat van een jaar een klanttevredenheidsonderzoek gehouden onder de interne klanten. In veel gevallen wordt er met interne klanten zowel het personeel als de cliënten bedoeld. De onderzoeken worden gehouden in enquêtevorm, waarbij zoals gezegd, het personeel en de cliënten bevraagd worden. In de meeste gevallen is de enquête gebaseerd op de Servqual methode, waarbij zowel de verwachtingen als de ervaringen van de klanten gevraagd worden. In de overige gevallen zijn de vragen gebaseerd op algemene onderwerpen van de dienstverlening.

4.4 Model voor het Facilitair Bedrijf

Belangrijk voor het toetsingsmodel van het Facilitair Bedrijf is dat het aansluit bij de wensen van het management en de cultuur van het Facilitair Bedrijf. Naar aanleiding van interviews met het management is het toetsmodel voor klanttevredenheid tot stand gekomen. Op basis van hierin gedane uitspraken en vergelijking met de theorie is er een keuze gemaakt voor een toetsmodel. Het toetsmodel is gebaseerd op de theoretische aspecten van het Servperf model. Zoals gezegd is het Servperf model een alternatieve benadering om de servicekwaliteit van een dienst te meten. Waarbij het zich echter alleen richt op de ervaringen met betrekking tot de dienstverlening en niet op de verwachtingen. Wat er voor zorgt dat de ervaringen van de afnemers niet worden "bevuild" door de verwachtingen die men heeft. Wat bij het meten van de ervaringen weer zorgt voor een "objectiever en schoner" beeld van de gegevens.

Er wordt bij het Servperf model uitgegaan van het begrip "kwaliteitsoordeel".

Bij het ontwerpen van het toetsmodel is er uitgegaan van de kernbegrippen zoals deze bij het Servperf model gehanteerd worden. De vijf kernbegrippen, die ook duidelijk in de interviews met het management van het Facilitair Bedrijf genoemd worden, zijn gebruikt als basis voor het model. De vijf kernaspecten inlevingsvermogen, tastbare elementen, accuratesse, responsiviteit en betrouwbaarheid zijn terug te vinden in het model. Deze vijf aspecten worden in de theorie beschouwd als de meest belangrijke aspecten waarop afnemers hun diensten en klanttevredenheid beoordelen. Om deze reden, maar ook omdat het management van het Facilitair Bedrijf het belangrijke aspecten vindt, zijn ze terug te vinden in het model. Binnen het model staat tevens de klant centraal. Het gaat hierbij om zowel de cliënt als de medewerkers. De cliënt is de spin in het web waar alles om draait. Dit is terug te lezen in de visie van Ipse, waarbij ook duidelijk aangemerkt wordt dat zowel de medewerkers als

³⁷ www.voca.be, Kwaliteit in de hulp- en dienstverlening

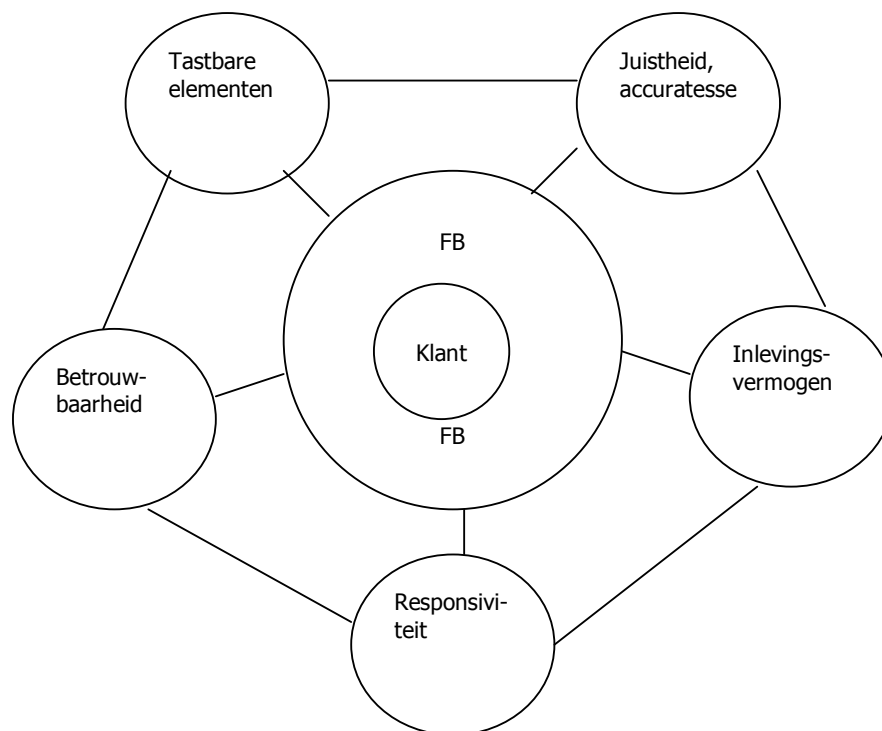
de cliënten centraal staan. Daaromheen cirkelt het Facilitair Bedrijf, tussen de vijf belangrijke aspecten. Het Facilitair Bedrijf wordt getoetst op deze vijf aspecten, maar moet ook haar diensten verlenen aan de klant. Wel moet hierbij de kanttekening gemaakt worden dat het wel de klant is die centraal staat, maar dat er niet het principe "u vraagt, wij draaien gehanteerd wordt". De dienstverlening moet blijven passen binnen de financiële kaders.

Het model is een schematisch vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid en geeft de situatie aan tussen de klant het Facilitair Bedrijf en de belangrijkste aspecten van klanttevredenheid. De klant moet gezien worden als belangrijkste raadgever voor het bieden en ontvangen van een goede dienstverlening.

Het model moet gebruikt worden als achtergrondgedachte bij ieder klanttevredenheidsonderzoek dat binnen Stichting Ipse of het Facilitair Bedrijf uitgevoerd wordt. De klanttevredenheid zal telkens weer op dezelfde aspecten getoetst moeten worden, wat het mogelijk maakt de dienstverlening te vergelijken met de voorgaande jaren

Het model kan zowel gebruikt worden bij interviews als bij enquêtes, dit is afhankelijk van de afdeling welke het onderzoek verricht. De stellingen en vragen zijn te vinden in bijlage 13. In beide gevallen kunnen dezelfde stellingen gehanteerd worden, wat weer zorgt voor soortgelijke resultaten als het voorgaande jaar.

Het toetsmodel is in uitgebreide versie terug te vinden in bijlage 10.



Toelichting termen klanttevredenheidsmodel Facilitair Bedrijf Ipse

Tastbare elementen: De uiterlijkheden van de dienstverlening. (faciliteiten apparatuur en personeel: uiterlijke verzorging van de dienstverlener, apparatuur waarmee gewerkt wordt, staat van onderhoud van het gebouw)

Juistheid, accuratesse: De juistheid en de accuratesse van de geleverde dienst; het gaat hier om de mate waarin de beloofde dienst accuraat en betrouwbaar wordt uitgevoerd.

Inlevingsvermogen: Het inlevingsvermogen van de dienstverlener. Het gevoel en de benaderingswijze die de klant vertrouwen geeft, waardoor hij zich veilig voelt bij de dienstverlener; de individuele aandacht.

Responsiviteit: De bereidheid van de dienstverlener om de klant te helpen en hem snel van dienst te zijn. Tevens het gemak waarmee de klant de dienstverlener kan bereiken.

Betrouwbaarheid: De mate waarin afspraken worden nagekomen.

Samenvatting

Het toetsen van klanttevredenheid blijkt van zeer groot belang en blijkt een positieve uitwerking te hebben op de bedrijfsvoering van een organisatie. Zoals gezegd in het vorige hoofdstuk kan door middel van het toetsen van klanttevredenheid de bedrijfsvoering van de organisatie gestuurd worden.

In de loop der jaren zijn er zeer veel vormen van onderzoek uitgevoerd om de klanttevredenheid en het oordeel van de klant met betrekking tot de dienstverlening in beeld te brengen. Het aanbod om de kwaliteit en klanttevredenheid te meten is de afgelopen jaren gegroeid. De klanttevredenheid kan dan ook via diverse methoden en modellen gemeten worden.

Belangrijk voor het toetsingsmodel van het Facilitair Bedrijf is dat het aansluit bij de wensen van het management en de cultuur van het Facilitair Bedrijf, gebaseerd op interviews met het management. Het toetsmodel is gebaseerd op de theoretische aspecten van het Servperf model. Waarbij het model zich echter alleen richt op de ervaringen met betrekking tot de dienstverlening en niet op de verwachtingen. Binnen het model staat tevens de klant centraal. Het gaat hierbij om zowel de cliënt als de medewerkers. De cliënt is de spin in het web waar alles om draait. Dit is terug te lezen in de visie van Ipse, waarbij ook duidelijk aangemerkt wordt dat zowel de medewerkers als de cliënten centraal staan. Daaromheen cirkelt het Facilitair Bedrijf, tussen de vijf belangrijke aspecten. De klant staat wel centraal maar er zal niet worden uitgegaan van het "u vraagt, wij draaien" principe. De dienstverlening moet blijven passen binnen de financiële kaders.

Hoofdstuk 5 Resultaten toetsmodel klanttevredenheid

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het toetsmodel besproken. Hierin komen zowel de resultaten van het model als de conclusies aan bod.

5.1 Resultaten toetsmodel

Tijdens de uitvoering van de pilot is de bruikbaarheid en helderheid van het toetsmodel onderzocht. Op basis van het uitvoeren van deze pilot is gebleken of de juiste aspecten tijdens het onderzoek aan bod zijn gekomen, maar ook of de werkwijze van het model de uitkomsten biedt waarvoor het bedoeld is.

Het model blijkt zeer eenvoudig te zijn en volgens het management van het Facilitair Bedrijf alle aspecten te bevatten waaraan het Facilitair Bedrijf moet voldoen. Daarnaast sluit het aan bij de cultuur van het Facilitair Bedrijf.

In de praktijk werd het model ook goed ervaren. Volgens de geïnterviewden zijn alle aspecten van klanttevredenheid tijdens het onderzoek aan bod gekomen. Volgens hun oordeel biedt het model de mogelijkheid om de klanttevredenheid op die punten te toetsen waarop zij ook wilde dat het getoetst wordt. Tevens werd er bij aangegeven dat de aspecten volledig zijn en er geen punten gemist worden. Zij gaven aan dat de aspecten goed zijn en te samen een goed beeld geven van de dienstverlening van het Facilitair Bedrijf.

Tijdens het afnemen van de interviews was er soms wel wat verwarring over de diverse aspecten. Hierbij moet goed in de gaten gehouden worden dat de aspecten duidelijk uitgelegd en verhelderd kunnen worden met voorbeelden, zodat de respondent de aspecten in het juiste daglicht plaatst. De aspecten worden duidelijk beschreven in de toelichting van het model en zullen ook duidelijk moeten worden toegelicht tijdens het onderzoek zelf.

Gedurende het onderzoek is, waarop ook het model gebaseerd is, alleen uitgegaan van de ervaringen van de respondenten. Hierdoor is er inderdaad een helder beeld verkregen van wat de respondenten daadwerkelijk vinden van de dienstverlening van het Facilitair Bedrijf. Door duidelijk te vermelden dat het alleen om ervaringen met de afgenomen dienst gaat kijkt men kritischer naar wat men daadwerkelijk van de dienstverlening vindt. Op deze manier kan er een goed beeld gevormd worden van de huidige dienstverlening van dat moment. Zonder dat de dienstverlening overschaduwd wordt met verwachtingen van de respondenten, waardoor er een onjuist beeld geschetst zou kunnen worden.

De nulmeting zelf is uitgevoerd door middel van een interview. In het interview zijn per uitvoerende dienst de vijf aspecten op dezelfde wijze aan het licht gebracht. Tijdens het interview bleek dat het als prettig werd ervaren dat de vijf aspecten achtereenvolgens per dienst werden behandeld in plaats van telkens één aspect voor alle diensten. Op deze manier konden de respondenten zich beter focussen op de uitvoerde afdeling.

Tijdens het interview is het noodzakelijk gebleken dat er naar aanleiding van de stelling ook een vraag moet worden gesteld. Op het moment dat door de interviewer alleen een stelling genoemd wordt geeft de respondent een kort en krachtig antwoord. Omdat dit tijdens een interview niet gewenst is, moet er ook een goede startvraag gesteld worden. Op basis hiervan komt er wel een gesprek op gang.

De vorm waarin het model van klanttevredenheid getoetst is werd ook als prettig ervaren. De reactie van de respondenten was positief op het model. Door middel van het interview hadden de respondenten de mogelijkheid te zeggen wat zij kwijt wilden en konden hierdoor ook een toelichting geven op hun antwoorden.

Naar aanleiding van de resultaten is het mogelijk een advies te geven over de implementatie van het model binnen het Facilitair Bedrijf en de overige ondersteunende diensten.

5.2 Conclusie toetsmodel klanttevredenheid

Op basis van de theorie en praktijk is gebleken dat het toetsmodel zoals ontworpen aansluit bij de wensen en eisen van het Facilitair Bedrijf.

Aan de hand van het toetsmodel kunnen het Facilitair Bedrijf en de andere ondersteunende diensten van Stichting Ipse op ieder gewenst moment hun dienstverlening via een vast systeem toetsen. Het is een eenvoudig toetsinstrument waar binnen het Facilitair Bedrijf van Stichting Ipse behoefte aan is. Door de eenvoudige weergave van het model, is het model voor iedereen eenvoudig te begrijpen en hierdoor makkelijk toepasbaar in de praktijk.

De dienstverlening zal, door middel van het model, op voor de gebruikers belangrijke punten getoetst kunnen worden, met tot gevolg dat er een beeld ontstaat van de huidige dienstverlening van de aanbieders. In dit geval het Facilitair Bedrijf.

Het model is gebaseerd op wensen van het management van het Facilitair Bedrijf en theoretische aspecten met betrekking tot klanttevredenheidsonderzoeken.

In dit model wordt zal getoetst op basis van belangrijke aspecten aangegeven door het management, gebaseerd op de visie van het Facilitair Bedrijf, maar ook op aspecten aangegeven tijdens de HKZ conferentie. Hieruit blijkt dat ook de klant zich kan vinden in de aspecten waarop de aan hen geboden dienstverlening getoetst wordt.

De dienstverlening kan door middel van het model keer op keer op dezelfde wijze en aspecten getoetst worden, wat het mogelijk maakt de gegevens van voorgaande jaren met elkaar te vergelijken. Dit biedt tevens de mogelijkheid om te bekijken of de dienstverlening ten opzicht van het voorgaande jaar verbeterd is.

De pilot, in praktijk gebracht door middel van een interviewvorm opgesteld uit stellingen en vragen, blijkt in de praktijk goed aan te slaan. De uitvoering van het model in deze vorm genereert zeer veel informatie van de klanten, die gebruikt kan worden door het management om hun dienstverlening te optimaliseren en de klant-leverancierrelatie te verbeteren.

Het toetsmodel kan beschouwd worden als een volwaardig managementmodel dat toegepast kan worden binnen de organisatie van het Facilitair Bedrijf en de andere ondersteunende diensten. Dit blijkt uit gesprekken gevoerd moet de ondersteunende diensten. Het model biedt duidelijk inzicht in de geboden dienstverlening, wat het mogelijk maakt de klantwaardering van de dienstverlening vast te stellen. Op basis van deze vaststelling heeft het Facilitair Bedrijf de mogelijkheden de dienstverlening te verbeteren.

Aan de hand van gegevens verkregen door middel van het toetsmodel kunnen het Facilitair Bedrijf en de andere ondersteunende diensten de dienstverlening aan de klant telkens weer optimaliseren en de kwaliteit van diensten verbeteren. Dit naar aanleiding van de eisen(gesteld tijdens HKZ conferentie) van de klant, gegeneraliseerd middels het toetsmodel.

Het toetsmodel kan in de toekomst regelmatig(volgens opdrachtgever niet vaker dan éénmaal per twee jaar) gebruikt worden en biedt de mogelijkheid om zowel op strategisch, tactisch en operationeel niveau informatie te genereren. Het model zal er toe leiden dat de klant-leverancierrelatie verbeterd en de positie van het Facilitair Bedrijf wordt versterkt binnen de organisatie.

Het model heeft uiteindelijk een toegevoegde waarde aan de klant-leverancierrelatie. Het model zorgt ervoor dat het Facilitair Bedrijf te weten komt van de klant wat zij wil en wat de klant belangrijk vindt. Op deze manier kan het Facilitair Bedrijf een meer zakelijke relatie met de klant aangaan, omdat de eisen aan de dienstverlening helder zijn. Dit zorgt uiteindelijk voor een meer professionele en zakelijke dienstverlening van het Facilitair Bedrijf.

Hoofdstuk 6 Resultaten nulmeting

Tijdens de pilot is niet alleen de bruikbaarheid van het toetsmodel getoetst, maar is tevens de klanttevredenheid van het Facilitair Bedrijf onder de loep genomen. De resultaten van het onderzoek zijn hieronder beschreven. Naar aanleiding van deze resultaten kan er een advies gegeven ten aanzien van de verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening van het Facilitair Bedrijf. De exacte cijfers, diagrammen en uitspraken zijn te vinden in bijlage 16.

De manager Facilitair Bedrijf is tevreden op het moment dat de dienstverlening tussen de zeven en acht scoort. Dan acht hij de dienstverlening op een gewenst niveau. En is hij tevreden met de score van de dienstverlening. Op het moment dat de geboden dienstverlening tussen de zeven en acht scoort is het volgens de manager Facilitair Bedrijf wel belangrijk dat wat er niet juist is aan de dienstverlening, ook aangepakt wordt. En dat dit niet blijft liggen omdat de dienstverlening tussen de zeven en acht (voldoende) scoort.

6.1 Resultaten

Allereerst volgt een overzicht van de klanttevredenheid over de afdelingen van het Facilitair Bedrijf. Hierin staan de hoogste scores per categorie vermeld.

	SD	Bedr	B&O	TD	TUIN	Transp	Keuk, rest	Inkoop	Linnen kamer	Winkel	Receptie	Schoon maak
Inlevingsvermogen	G	GV	V	V	V	VM	GV	G	VM	V	V	GV
Tastbare element.	V	V	V	V	V	M	GV	GV	V	V	V	VM
Accuratesse	GV	V	M	V	V	V	V	M	M	V	V	GV
Responsiviteit	GV	V	M	V	VM	V	GV	M	V	V	V	V
Betrouwbaarheid	G	V	M	V	V	V	GV	VM	VM	V	V	GV

G= Goed

V= Voldoende

M= Matig

	Facilitair Bedrijf
Inlevingsvermogen	Beetje mee eens
Tastbare elementen	Beetje mee eens
Accuratesse	Beetje mee eens
Responsiviteit	Helemaal mee eens/ Beetje mee eens
Betrouwbaarheid	Beetje mee eens

Service-desk

	SD
Inlevingsvermogen	G
Tastbare element.	V
Accuratesse	GV
Responsiviteit	GV
Betrouwbaarheid	G

Tijdens het afnemen van de interviews hebben 28 respondenten een uitspraak gedaan over de Servicedesk. Hun algemene indruk van de Servicedesk was goed. Volgens vele respondenten is de aanwezigheid van de Servicedesk een goede zet voor het Facilitair Bedrijf, waarmee de uitstraling professioneler is geworden. En waarmee ook het Facilitair Bedrijf beter gestructureerd is. Op zowel het inlevingsvermogen als op accuratesse, responsiviteit en betrouwbaarheid zijn goede scores behaald. Op de tastbare elementen scoorde de Servicedesk minder, maar nog steeds voldoende. De algehele indruk van de Servicedesk wordt door alle klanten positief bevonden.

Bedrijfsbureau

	Bedr
Inlevingsvermogen	GV
Tastbare element.	V
Accuratesse	V
Responsiviteit	V
Betrouwbaarheid	V

De eerste vraag die bij alle respondenten op kwam was: Wat doet het Bedrijfsbureau en wie werken hier? Reden hiervoor is onder andere waarom er in het totaal slechts 17 respondenten zijn die een uitspraak hebben gedaan over het Bedrijfsbureau. Bij een groot deel van de respondenten is het onduidelijk welke werkzaamheden de medewerkers van het Bedrijfsbureau uitvoeren en waar ze voor verantwoordelijk zijn. Volgens de klanten moet het Facilitair Bedrijf meer richtbaarheid geven aan de afdeling en laten weten wat ze

doen. Er moet meer gecommuniceerd worden waar de afdeling verantwoordelijk voor is. Op de vijf aspecten waarop de dienstverlening van het Bedrijfsbureau getoetst is, scoorde zij op alle punten gemiddeld voldoende.

Beheer en Onderhoud

	B&O
Inlevingsvermogen	V
Tastbare element.	V
Accuratesse	M
Responsiviteit	M
Betrouwbaarheid	M

Tijdens het onderzoek hebben 28 respondenten aangegeven ervaring te hebben met Beheer en Onderhoud. De opvallende uitspraken die hierbij over de bouwprojecten zijn gedaan, zullen onder het kopje Bouwprojecten worden toegelicht. Belangrijke opmerkingen van de klanten over B&O zijn onder andere dat de terugkoppeling veelal ontbreekt, je moet blijven controleren, de betrouwbaarheid is discutabel en het werk kan professioneler. Tevens wordt er door de respondenten geconstateerd dat de kaders voor de medewerkers binnen Bouw en Onderhoud niet duidelijk zijn. Er wordt hierdoor teveel werk op anderen afgeschoven waardoor oplossingen vaak uitblijven. Het allerbelangrijkst vindt de klant de terugkoppeling, planning en communicatie welke binnen de afdeling beter georganiseerd dienen te worden, omdat zij met regelmaat ontbreken. De klanten geven voor de lagere score op deze aspecten zelf de verklaring dat de werkdruk waarschijnlijk te hoog is.

Bouwprojecten

Onder Beheer en Onderhoud zijn ook de projectleiders geschaard, maar aangezien er zeer veel opvallende uitspraken met betrekking tot bouwprojecten te melden zijn worden deze nog eens apart toegelicht.

Zeer belangrijke punten die de klanten hierbij naar voren brachten waren het onvoldoende inlevingsvermogen, de matige responsiviteit en de betrouwbaarheid. Van deze aspecten zijn geen concrete cijfers gegeven omdat deze zijn opgenomen in het aspect Beheer en Onderhoud, wel zijn er opvallende uitspraken van terug te vinden in de bijlagen. Volgens de klant is het ontbrekende inlevingsvermogen in de cliënt gedurende de bouw heel erg belangrijk. Zij geven hierbij aan niet goed gehoord te worden en het gevoel te hebben dat vragen worden afgewimpeld. Daarnaast zijn volgens hen belangrijke aspecten de slechte communicatie, de lange wachttijden en de slechte terugkoppeling. Ook hier wordt door de klant aangegeven dat de werkdruk waarschijnlijk de oorzaak hiervan is. Een andere belangrijke opmerking welke door een aantal respondenten werd aangehaald was het gevoel dat telkens het wiel opnieuw uitgevonden wordt en dat integraal en multidisciplinair overleg met andere betrokken afdelingen ontbreekt.

Technische Dienst

	TD
Inlevingsvermogen	V
Tastbare element.	V
Accuratesse	V
Responsiviteit	V
Betrouwbaarheid	V

Van de totaal 28 respondenten hebben 23 respondenten aangegeven ervaringen te hebben met de Technische Dienst. Reden hiervoor is dat op de locaties buiten Craeyenburch Nootdorp veelal diensten worden uitbesteed. Opmerkingen over de TD zijn onder andere de lange wachttijden, de ontbrekende planning. Aandachtspunt is ook dat de respondenten te kennen geven dat er veelal meningsverschillen op de werkvloer uitgevochten worden. Het gaat hier dan om wie welke werkzaamheden moet doen en wie waarvoor verantwoordelijk is. Een opmerking van een respondent die hierbij aansluit is ook: "Werkt de TD nog wel efficiënt genoeg, ze komen alles met zijn tweeën doen." Een laatste belangrijk punt wat de klanten graag nog besproken zagen was het onverwachts binnen lopen op de woningen. Zo wordt er door de medewerkers van de Technische Dienst niet aangebeld op de woning en wordt er gewoon naar binnen gelopen. Iets wat door de klanten als zeer storend wordt ervaren.

Tuindienst

	TUIN
Inlevingsvermogen	V
Tastbare element.	V
Accuratesse	V
Responsiviteit	VM
Betrouwbaarheid	V

Van de 28 respondenten hebben slechts 7 respondenten een daadwerkelijke ervaring met de Tuindienst gehad. Uit opmerkingen bleek onder andere de volgende redenen voor deze lage respons: "Het is een ondergeschoven dienst" en "Er moet vanuit het Facilitair Bedrijf meer gecommuniceerd worden wat ze nu doen". Enkele andere belangrijke opmerkingen van de respondenten over de Tuindienst zijn: "Ze komen altijd plotseling opduiken", "Je weet nooit waar ze mee bezig zijn" en "Soms heb ik de gedachte: zijn ze niet overbodig."

Transport

	Transp
Inlevingsvermogen	VM
Tastbare element.	M
Accuratesse	V
Responsiviteit	V
Betrouwbaarheid	V

Drieëntwintig van de in het totaal 28 respondenten hebben aangegeven ervaringen te hebben met de afdeling Transport. Volgens de respondenten moet de locatie moet zicht teveel schikken naar de afdeling. De dienstverlening wordt zeer wisselend ervaren. Reden voor de wisselende ervaringen is ook weer afhankelijk van de persoon die de dienstverlening aanbiedt. Volgens de respondenten moet de afdeling meer vraaggestuurd gaan werken en zich meer verdiepen in de cliënten en hun klant-leverancierrelatie. Een punt dat zeker niet ongenoemd mag blijven is de bejegening. Een groot aantal respondenten heeft hier geen goede ervaringen mee. Volgens de klant moet niet iedereen over 1 kam geschoren worden, maar is bij een klein deel van de medewerkers van de afdeling Transport de bejegening van zowel personeel als cliënten onder de maat.

Keuken en Restaurant

	Keuk, rest
Inlevingsvermogen	GV
Tastbare element.	GV
Accuratesse	V
Responsiviteit	GV
Betrouwbaarheid	GV

In het totaal hebben 22 respondenten ervaringen met de keuken en het restaurant. De algemene indruk van beide diensten is voldoende tot goed. Volgens de respondenten bieden beiden een goede dienstverlening, maar heeft de keuken de mogelijkheden om zich nog beter te profileren. Toch mag er volgens de respondenten vanuit de keuken nog meer gekeken worden naar de individuele vraag van de cliënten. Ook zijn er volgens de respondenten wat problemen te noemen. Het gaat hier dan voornamelijk om het bestellen via de bestellijsten. Hier zitten soms fouten in met betrekking tot aantallen, levering en de financiën. De respondenten geven dan ook aan dat zij de lijsten en de bestellingen altijd moeten controleren op onjuistheden.

Inkoop

	Inkoop
Inlevingsvermogen	G
Tastbare element.	GV
Accuratesse	M
Responsiviteit	M
Betrouwbaarheid	VM

De afdeling Inkoop is tijdens het onderzoek de meest besproken afdeling geweest. Totaal hebben 28 respondenten hun ervaringen met betrekking tot deze afdeling uitgesproken. Sommige respondenten zetten echter wel hun vraagtekens bij de inkoopprocedure zoals deze op dit moment werkt. De respondenten geven aan dat de kleine zaken over het algemeen goed gaan, maar dat grote zaken veelal blijven liggen. Ze moeten zelf overal achteraan bellen en vinden dat het traject niet bewaakt wordt. Volgens hen is de afdeling niet doelmatig en efficiënt te noemen. Ook op het aspect responsiviteit wordt minder goed gereageerd. Hierbij wordt aangegeven dat je lang op zaken moet wachten, het besteltraject is te lang volgens de respondenten. Alle informatie ontbreekt dan en er vindt bijna tot geen terugkoppeling plaats. Het is te onoverzichtelijk en het besteltraject laat te lang op zich wachten. Volgens de respondenten moet er bij de afdeling Inkoop zeker een inhaalslag gemaakt worden wat betreft de dienstverlening. Helder en duidelijkheid zijn hierbij de kernwoorden volgens de respondenten. De chaos moet worden verkleint, want de expertise is zeker aanwezig.

Linnenkamer

	Linnen kamer
Inlevingsvermogen	VM
Tastbare element.	V
Accuratesse	M
Responsiviteit	V
Betrouwbaarheid	VM

In het totaal hebben 16 van de 28 respondenten een mening gegeven over hun ervaringen met de Linnenkamer. Daarin geven zij aan dat gewerkt wordt volgens een vast systeem, waar niet van afgeweken wordt: "Ze doen iets alleen wanneer het hun uitkomt". Ook wordt aangegeven dat ze vaak stug zijn en niet klantgericht werken. Respondenten geven aan dat kleding vaak zoek is, de was vaak te lang weg is en de voorraden van het platgoed regelmatig niet kloppen. Lastig wordt door de respondenten wel gevonden dat er geen direct aanspreekpunt is binnen de Linnenkamer en dat er misschien wat soepeler omgegaan mag worden binnen de zeer strenge kaders. Een zeer belangrijk opmerking welke ook is gemaakt is: "Er is een strijd tussen de Linnenkamer en de woningen. Eigenlijk zouden we met elkaar om de tafel moeten gaan zitten om te kijken wie nu wat doet en hoe we dat op elkaar af kunnen stemmen."

Winkel

	Winkel
Inlevingsvermogen	V
Tastbare element.	V
Accuratesse	V
Responsiviteit	V
Betrouwbaarheid	V

Van de 28 respondenten hebben 17 respondenten ervaringen met de Winkel. Een groot deel van de overig respondenten geeft aan niet vaak meer van de winkel gebruik te maken, enkel in noodgevallen. De voor hen belangrijkste reden hiervoor is dat de Winkel te duur is in vergelijking met andere winkels in de directe omgeving. Opmerkingen die worden gemaakt zijn dan ook met name gericht op de prijs van de producten van de Winkel. Volgens de respondenten is ze niet concurrerend genoeg zijn. Ook wordt er door een aantal respondenten opgemerkt dat de medewerkers erg gevoelig zijn voor wie er voor hun neus staat, daar wordt de dienstverlening op aangepast. Ondanks de goede scores op alle aspecten wordt de winkel toch ook als niet klantvriendelijk, niet klantgericht en niet professioneel gekenmerkt.

Receptie

	Receptie
Inlevingsvermogen	V
Tastbare element.	V
Accuratesse	V
Responsiviteit	V
Betrouwbaarheid	V

In het totaal hebben 25 respondenten hun mening gegeven over de Receptie. Veel geven hierbij aan dat de ervaringen vaak wisselend zijn per medewerker. Over het algemeen wordt er zeer positief gesproken over de receptie. De minpunten liggen echter bij de juistheid van de informatie(telefoonnummers) die zij voor handen hebben, de kennis die op papier staat en de bereikbaarheid. De bereikbaarheid wordt een aantal keer als slecht beschreven. De telefoon gaat veel te lang over voor er opgenomen wordt. Zo lang zelfs dat sommige respondenten het gevoel hebben dat er niemand bij de receptie aanwezig is. Ook komen er volgens de respondenten klachten van ouders en personeelsleden die zeer veel moeite hebben de receptie te bereiken.

Schoonmaak

	Schoonmaak
Inlevingsvermogen	GV
Tastbare element.	VM
Accuratesse	GV
Responsiviteit	V
Betrouwbaarheid	GV

Zesentwintig van de 28 respondenten geven aan ervaringen te hebben met de afdeling Schoonmaak. De uitvoering van de schoonmaak hangt volgens de respondenten af van de individuele medewerker. De respondenten geven aan dat binnen het strakke schema dat er is voldoende gewerkt wordt. Men is hierbij wel tevreden over de leidinggevendenden van de schoonmaak, maar blijft het liggen op het uitvoerende vlak. Een aantal respondenten geven aan dat de schoonmaak al een stuk verbeterd als je binding houdt met de schoonmaker. Een aantal respondenten geven als extra opmerking aan dat de nieuwe aanbesteding van het schoonmaakonderhoud niet goed is verlopen. Er is hierover te weinig communicatie geweest vanuit het Facilitair Bedrijf, waardoor er veel onduidelijkheden waren. Zowel voor de medewerkers van het schoonmaakbedrijf als voor de respondenten.

Facilitair Bedrijf

	Facilitair Bedrijf
Inlevingsvermogen	Beetje mee eens
Tastbare elementen	Beetje mee eens
Accuratesse	Beetje mee eens
Responsiviteit	Helemaal mee eens/ Beetje mee eens
Betrouwbaarheid	Beetje mee eens

Aan alle 28 respondenten is een lijst met stellingen voorgelegd over het Facilitair Bedrijf in het algemeen. Zevenentwintig respondenten hebben hierop gereageerd. Algemene opmerkingen met betrekking tot het Facilitair Bedrijf waren onder andere:

"Binnen het Facilitair Bedrijf is kennis en kunde teveel bij 1 persoon. Hierdoor stellen ze zich te afhankelijk op. Ze moeten dit verspreiden over meerdere personen."

"De houding van bepaalde medewerkers op bepaalde afdelingen ten aanzien van de klant-leverancierrelatie moet verbeterd worden."

"Er moet een algemeen klachtenpunt komen, zodat iedereen daar gewoon zijn klacht kwijt kan en dan wordt het verder behandeld."

"Communicatie en terugkoppeling is de rode draad."

"Het Facilitair Bedrijf is sterk verbeterd sinds de komst van de Servicedesk."

"Het Facilitair Bedrijf moet nog meer dienstverlenend worden."

"Multidisciplinair overleg en meer samenwerken. Nu wordt er teveel in aparte hokjes gedacht. Ze moeten de kennis van de diverse afdelingen meer bij elkaar brengen."

"Wie doet wat, wie heeft welke verantwoordelijkheden en wie heeft welk takenpakket? Dat moet beter uitgedragen worden."

6.2 Conclusie nulmeting

Op basis van de nulmeting zijn er een aantal resultaten naar voren gekomen waardoor de dienstverlening van het Facilitair Bedrijf verbeterd kan worden. Deze uitkomsten spelen zowel op strategisch, tactisch en operationeel niveau. De resultaten uit het onderzoek hebben betrekking op het functioneren van de medewerkers binnen het Facilitair Bedrijf en de aangeboden dienstverlening.

Over het algemeen wordt er positief gesproken over het Facilitair Bedrijf. Volgens de respondenten is het na de komst van de Servicedesk een afdeling die sterk verbeterd is en bezig is met een inhaalslag. De komst van de Servicedesk heeft er volgens de klanten voor gezorgd dat de processen van het Facilitair Bedrijf een stuk beter gestroomlijnd zijn dan voorheen. Ook geven zij aan dat het handig is dat het Facilitair Bedrijf via één vast telefoonnummer te bereiken is.

Binnen een aantal specifieke afdelingen zijn er wel aspecten waarop de dienstverlening van het Facilitair Bedrijf niet goed wordt beoordeeld door de klant. Het gaat hierbij veelal om de accuratesse, responsiviteit en betrouwbaarheid van de afdelingen. Van een enkele afdeling worden ook vraagtekens gezet bij het inlevingsvermogen van het personeel van de afdeling. Volgens de respondenten zijn dit zeer belangrijke punten van de dienstverlening waar aandacht aan besteed moet worden.

Een aandachtspunt dat ook uit de interviews naar voren komt is de slechte bejegening van een aantal afdelingen (met name Transport, Beheer en Onderhoud, Winkel). De bejegening is bij deze afdelingen volgens de klant onder de maat. Hier voelt de klant zich niet prettig bij de dienstverlening en hebben zij het gevoel niet serieus genomen te worden.

Een ander belangrijk punt is volgens de respondenten de communicatie vanuit het Facilitair Bedrijf. Dit geldt volgens hen op alle niveau's. Zowel van het management als vanuit de betreffende diensten zelf. De respondenten vinden de communicatie vaak ontbreken, waardoor er volgens hen onnodig misverstanden en onnodig oponthoud ontstaat. Ook hebben de respondenten commentaar op de communicatie binnen het Facilitair Bedrijf. Het gaat hier dan om de communicatie binnen en tussen de verschillende afdelingen.

De respondenten gaven tijdens de interviews aan dat zij van een aantal diensten van het Facilitair Bedrijf niet weten wat zij doen. Zij weten niet welke dienstverlening de bepaalde afdeling biedt, om welke producten het gaat, maar ook welke mensen verantwoordelijk zijn voor de geboden dienstverlening. Er zijn dus ook onduidelijkheden over het feit tot welke personen zij zich moeten richten voor specifieke zaken. Dit leidt tot vertragingen bij het uitvoeren van werkzaamheden, met tot gevolg dat de dienstverlening niet als optimaal ervaren wordt.

Volgens de respondenten is het belang van de klant-leverancierrelatie niet bij alle medewerkers bekend. De medewerkers van het Facilitair Bedrijf kennen volgens hen niet het belang hiervan, waardoor er een onjuiste verhouding is tussen de klant en de leverancier.

Volgens de klanten kunnen een aantal diensten veel efficiënter te werk gaan. Met name door de aspecten accuratesse en responsiviteit te verbeteren. Volgens de respondenten verbeterd hierdoor de efficiëntie van de afdelingen en hun dienstverlening.

Aanbevelingen

Op basis van de resultaten uit het onderzoek en de conclusies volgen in dit hoofdstuk de verbetermaatregelen ten aanzien van het Facilitair Bedrijf. De aanbevelingen hebben betrekking op de centrale probleemstelling welke aan de start van het onderzoek is opgesteld.

"Op welke wijze kunnen het Facilitair Bedrijf en de ondersteunende diensten van Stichting Ipse hun klanttevredenheid op ieder gewenst moment testen, om zo hun dienstverlening aan de klant telkens weer te optimaliseren en de kwaliteit van de diensten te verbeteren?"

De aanbevelingen worden onderverdeeld in strategisch, tactisch en operationeel niveau. Het strategisch management is het hoogste management binnen het Facilitair Bedrijf, de tactisch managers zijn de hoofden van de diverse afdelingen. De operationele maatregelen zijn van invloed op alle uitvoerende processen binnen het Facilitair Bedrijf.

De belangrijkste voorwaarde voor uitvoering van de aanbevelingen is enerzijds de erkenning van het management dat een aantal zaken fundamenteel moet worden aangepakt, anderzijds de bereidheid om middelen (personeel, materiaal en geld) beschikbaar te stellen.

In dit hoofdstuk komt tevens de financiële onderbouwing aan bod, waarin de consequenties van de resultaten/aanbevelingen die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen worden gespecificeerd.

Het is van belang om deze consequenties inzichtelijk te krijgen, zodat het Facilitair Bedrijf een goede afweging kan maken of de aanbevelingen haalbaar, betaalbaar en realistisch zijn.

Voor de uitgebreide financiële analyse per onderdeel wordt u verwezen naar bijlage 17. Per onderdeel wordt u apart verwezen naar het implementatieplan. (Zie bijlage 18)

Bij het onderbouwen van de financiën is er uitgegaan van een bruto salaris van €2.000,- per maand voor een medewerker van het Facilitair Bedrijf van Stichting Ipse, dit is uitgerekend € 12,82 per uur. De kosten van een stagiaire bij het Facilitair Bedrijf van Stichting Ipse liggen vast op € 250,- per maand.

Overzicht aanbevelingen

Hieronder volgt een overzicht van de aanbevelingen die in dit hoofdstuk uitgewerkt worden:

Toetsmodel

11. Gebruik het toetsmodel in alle ondersteunende diensten voor het klanttevredenheidsonderzoek, maar niet vaker dan één maal per jaar;
12. Combineer het toetsmodel met de aanpak van Borrendam om het model goed te integreren binnen de bedrijfsvoering van het Facilitair Bedrijf;
13. Laat als management weten welk niveau van dienstverlening je van de medewerkers van het Facilitair Bedrijf verwacht;
14. Laat de medewerkers van het Facilitair Bedrijf meedenken over hun dienstverlening en verbeteropties binnen hun mogelijkheden.

Nulmeting

15. Bekijk de werkomschrijvingen en scherp deze aan, waardoor de taken en bevoegdheden voor de medewerkers van het Facilitair Bedrijf duidelijk worden;
16. Bekijk de procedures en schoon de processen, zodat de dienstverlening efficiënter wordt;
17. Vorm een centraal klachtenmeldpunt, waar klanten hun klachten over het Facilitair Bedrijf kwijt kunnen;
18. Creëer een meer vraaggestuurde dienstverlening; vraag wat de klant wil;
19. Stel een Producten en Diensten Catalogus samen voor de producten en diensten van het Facilitair Bedrijf;
20. Communiceer meer; zowel met de klanten als met de medewerkers;
 - a. Creëer een multidisciplinair overleg met de zorg en het Facilitair Bedrijf
 - b. Breng het belang van de klant-leverancierrelatie onder de aandacht bij de medewerkers van het Facilitair Bedrijf
 - c. Schenk aandacht aan het aspect bejegening binnen het Facilitair Bedrijf
 - d. Zorg voor terugkoppeling & accuratesse met behulp van communicatie aan de klant

Toetsmodel Klanttevredenheid

Strategisch

Advies 1: Gebruik het toetsmodel in alle ondersteunende diensten voor het klanttevredenheidsonderzoek, maar niet vaker dan één maal per jaar

Het toetsmodel is gedurende dit onderzoek uitgezet als pilot voor het Facilitair Bedrijf, met als doelstelling om het onderzoek uiteindelijk ook te kunnen combineren met andere ondersteunende diensten binnen Stichting Ipse. De pilot is uitgevoerd om te bepalen of het toetsmodel wel aansluit bij de wensen, eisen en cultuur van het Facilitair Bedrijf en te bekijken of het de juiste informatie oplevert op basis waarvan direct acties ondernomen kunnen worden.

Naar aanleiding van de resultaten die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen, luidt mijn advies dan ook om het toetsmodel toe te passen binnen alle ondersteunende diensten binnen Stichting Ipse. Het model is zo opgebouwd dat het, in zowel enquête als interview vorm, voor iedere afdeling toepasbaar is. De voordelen van een enquête zijn echter dat er vrij snel vrij veel informatie kan worden verkregen in tegenstelling tot het interview. Maar door middel van het interview kan er meer specifieke informatie verkregen worden. Dit is afhankelijk van het soort en de hoeveelheid informatie waar binnen het Facilitair Bedrijf behoefte aan is.

Doordat het toetsmodel tijdens dit onderzoek is getoetst, is de werkzaamheid ervan getest en zijn eventuele fouten weggewerkt. Uit het onderzoek is gebleken dat er met behulp van het toetsmodel zowel op operationeel, tactisch als strategisch niveau informatie kan worden gegenereerd op basis waarvan acties op de korte en lange termijn kunnen worden ondernomen.

Het advies is om een klanttevredenheidsonderzoek, aan de hand van het toetsmodel door middel van interview of enquête 1 maal per 2 jaar (niet vaker dan één keer per jaar) uit te voeren. Respondenten hebben anders geen zin meer om op het onderzoek te reageren. Er zou moeheid onder de medewerkers kunnen ontstaan. Hierdoor zou de response lager kunnen uitvallen en mensen niet oprecht hun mening uiten. Het toetsmodel moet op strategisch niveau ingevoerd worden, zodat ook de verbetering van klanttevredenheid vanuit strategisch niveau wordt aangepakt. Door het model in te voeren binnen de bedrijfsvoering van het Facilitair Bedrijf leidt het onderzoek uiteindelijk tot belangrijk informatie, die op strategisch niveau verwerkt dient te worden binnen het Facilitair Bedrijf.

Het invoeren van het toetsmodel en klanttevredenheidsonderzoek neemt een aantal baten en lasten met zich mee. Zo moet het model gecommuniceerd worden binnen het Facilitair Bedrijf en zal er ieder opeenvolgend jaar een vervolgonderzoek naar de klanttevredenheid moeten plaatsvinden. Het vervolgonderzoek kan uitgevoerd worden door een stagiair Facilitair Management HBO, welke naar aanleiding van het onderzoek aanbevelingen doet voor het Facilitair Bedrijf.

Op jaarbasis levert dit nieuwe adviezen en aanbevelingen op ten aanzien van de verbetering van de dienstverlening van het Facilitair Bedrijf. Tevens levert dit inzichten op in de huidige klantwensen. Wat uiteindelijk zal leiden tot een efficiëntie in de dienstverlening en een uiteindelijke verbetering van de klanttevredenheid. Baten zijn uiteindelijk ook een gestandaardiseerde methoden voor het toetsen van klanttevredenheid en een gestandaardiseerd onderzoek dat gecombineerd kan worden met andere ondersteunende diensten, wat in de toekomst scheelt in tijd en uitvoering van het onderzoek.

Voor het implementatieplan zie bijlage 18A.

	Lasten	Baten	
Communicatie model	5 uur* 12,82 = 64,10		
Uitvoering onderzoek	5 mnd* 250 = 1250,--		
Begeleiding Student	20*(3*12,82)= 769,20		
Verhoging efficiëntie 1 % *		17520,--	
Totaal	2083,30	17520,--	
Verschil			15436,70

Advies 2: Combineer het toetsmodel met de aanpak van Borrendam om het model goed te integreren binnen de bedrijfsvoering van het Facilitair Bedrijf

Het toetsmodel moet binnen het Facilitair Bedrijf gebruikt worden als een managementmodel dat het uitvoeren van klanttevredenheidsonderzoeken ondersteunt. Het model biedt de mogelijkheid om ieder

opeenvolgend jaar een zelfde klanttevredenheidsonderzoek uit te zetten. Om de methodiek nog verder uit te werken luidt mijn advies het toetsmodel te combineren met de aanpak van Borrendam. De aanpak van Borrendam is vergelijkbaar met de aanpak Deming, welke zegt dat kwaliteit niet eindig is. Borrendam heeft dezelfde gedachte, maar spitst zich meer toe op de dienstverlening en dienstverlenende organisaties. De aanpak van Borrendam maakt het mogelijk om in combinatie met klanttevredenheidsonderzoek gebaseerd op het toetsmodel een systeem te ontwikkelen dat garant staat voor een continue ontwikkeling van kwaliteit. Mijn advies is dan ook om beide modellen te combineren binnen het Facilitair Bedrijf, zodat een continue verbeterproces ontstaat. Een proces dat keer op keer bijgesteld kan worden volgens een vast stappenplan en dat leidt tot een verbeterde dienstverlening van het Facilitair Bedrijf.

Het toetsmodel combineren met de aanpak van Borrendam is deels geïntegreerd in de bovengenoemde analyse. Het gaat dan om het gedeelte van het onderzoek, het doen van verbeteringen en het implementatieplan. Extra kosten zullen gemaakt worden door het opleiden van mensen, kwaliteitscampagnes (publicaties van resultaten) en de nazorg van het gehele traject. Deze kosten zullen een investering zijn in het personeel en uiteindelijk leiden tot een verhoging van de kwaliteit. Alleen de kosten van communicatie mogen extra toegevoegd worden aan de kosten van de invoering van het toetsmodel. De kosten voor communicatie zorgen ervoor dat het model een continue verbetering oplevert. De kosten ten aanzien van het opleiden van mensen en de nazorg van het gehele traject behoren tot de specifieke aanbevelingen welke uit het onderzoek naar voren zullen komen. Uiteindelijk biedt het model in combinatie met de aanpak van Borrendam een managementmodel dat toegepast kan worden binnen het Facilitair Bedrijf en andere ondersteunende diensten.

Voor het implementatieplan zie bijlage 18B.

	Lasten	Baten	
Communicatie model	5 uur* 12,82 = 64,10		
Uitvoering onderzoek	5 mnd* 250 = 1250,--		
Begeleiding Student	20*(3*12,82)= 769,20		
Communicatie Campagne*	3 uur* 12,82= 38,46		
Verhoging efficiëntie 1 % **		17520,--	
Totaal	2063,76	17520,--	
Verschil			15456,24

Tactisch

Advies 3: Laat als management weten welk niveau van dienstverlening je van de medewerkers van het Facilitair Bedrijf verwacht

Belangrijk is om het model te laten leven binnen het gehele Facilitair Bedrijf. Op deze manier krijgt het model meer draagvlak en zullen ook de medewerkers het belang zien van het klanttevredenheidsonderzoek naar hun dienstverlening. Daarom luidt het advies dan ook het communiceren aan de medewerkers Facilitair Bedrijf over het gewenste niveau van dienstverlening binnen het toetsmodel. Er moet aangegeven worden wat het aandeel van de medewerkers is in de verschillende aspecten van het model. Door de verwachtingen van het management naar de medewerkers van het Facilitair Bedrijf te communiceren, zullen de medewerkers meer betrokken raken bij het model en hun eigen aandeel in het model inzien. Dit heeft tot gevolg dat de medewerkers het belang van de verschillende aspecten inzien en ze beseffen dat het noodzakelijk is om daar tijdens het werk op te letten. Uiteindelijk levert het doorvoeren van deze maatregel meer betrokkenheid van het personeel, verheldering van het verwachtingspatroon en het besef van het eigen aandeel in klanttevredenheid van de klanten. Wat uiteindelijk zal leiden tot een hogere klanttevredenheid.

De hoofden van de diverse afdelingen zullen met de medewerkers moeten communiceren over het model. De kosten hiervoor zullen voornamelijk betrekking hebben op de communicatie en bijeenkomsten met de medewerkers. Het geven van een bijeenkomst zal anderhalf uur in beslag

nemen. Hierin zal duidelijk worden wat het doel is van het model en wat er van de medewerkers verwacht wordt.

Voor het implementatieplan zie bijlage 18C.

	Lasten	Baten	
Bijeenkomst	$73 \cdot (1,5 \cdot 12,82) = 1403,79$		
Verhoging efficiëntie 1 %		17520,--	
Totaal	1403,79	17520,--	
Verschil			16116,21

Operationeel

Advies 4: Laat de medewerkers van het Facilitair Bedrijf meedenken over hun dienstverlening en verbeteropties binnen hun mogelijkheden

Betrokkenheid van de medewerkers is goed voor de organisatie. Aansluitend bij bovenstaand advies, is ook het volgende aan te bevelen; de medewerkers zelf te laten meedenken binnen de aspecten van het model. De medewerkers kunnen meedenken over het niveau van de dienstverlening die ze bieden en hoe ze die bieden. Door de medewerkers zelf mee te laten denken over hun dienstverlening binnen de aspecten van het model levert dit efficiëntere en effectievere oplossingen. Uit ervaring weten de medewerkers veelal het beste hoe zij kunnen handelen in een situatie. Door dit handelen te optimaliseren binnen de aspecten van het model zal de klanttevredenheid verbeteren. Omdat de medewerkers van de diverse afdelingen nu zelf nadenken over de positieve maar ook negatieve gevolgen van hun handelen kan dit leiden tot zeer goede verbetermogelijkheden binnen de aspecten en betrokkenheid bij de dienstverlening. Uiteindelijk zullen de medewerkers dan, samen met het management, uitkomen op een dienstverlening die aansluit bij hun mogelijkheden en de dienstverlening die de klant verwacht, binnen het model.

Door de medewerkers te laten meedenken over het door hen geboden niveau van dienstverlening, worden ze meer betrokken bij de totstandkoming van een verbeterde klant-leverancierrelatie.

Uiteindelijk zal het doorvoeren van deze maatregel leiden tot meer betrokkenheid onder de medewerkers van het Facilitair Bedrijf, draagvlak voor het toetsmodel, begrip voor de klant-leverancierrelatie en een dienstverlening die gebaseerd is op een visie van het management en personeel. Wat uiteindelijk zal leiden tot een hogere klanttevredenheid.

Voor het implementatieplan zie bijlage 18D.

	Lasten	Baten	
Bijeenkomst	*87596,60		
Verhoging efficiëntie 5 % **		87600,--	
Totaal	87596,60	87600,--	
Verschil			3,40

Nulmeting

Strategisch

Advies 5: Bekijk de werkomschrijvingen en scherp deze aan, waardoor de taken en bevoegdheden voor de medewerkers van het Facilitair Bedrijf duidelijk worden

Uit de interviews is gebleken dat volgens de respondenten de medewerkers binnen het Facilitair Bedrijf moeite hebben met wat hun taken en bevoegdheden zijn. Hierdoor ontstaat er onduidelijkheid op de werkvloer, voor zowel de medewerker als de klant. Het advies in deze luidt dan ook het aanscherpen van de werkomschrijvingen, het helder weergeven van de taken en bevoegdheden. In de werkomschrijvingen staat exact beschreven waar de verantwoordelijkheden liggen van de medewerkers en de afdelingen. Welke dienstverlening zij aan de klant moeten leveren. Doordat hierin onduidelijkheden zijn, ontstaan er ook onduidelijkheden in de uitvoering van de werkzaamheden. Als de werkomschrijvingen opnieuw bekeken en verscherpt worden en aan de medewerkers van het Facilitair Bedrijf gegeven worden, kan de dienstverlening efficiënter verlopen. De medewerkers van het Facilitair Bedrijf weten nu exact wat van hen verwacht wordt en waar zij elkaar op kunnen aanspreken. Uiteindelijk zorgt dit voor duidelijkheid op de werkvloer wat weer leidt tot meer efficiëntie binnen de afdelingen en dus kostenbesparend werkt. Met tot gevolg dat de klanten de dienstverlening beter ervaren wat uiteindelijk leidt tot een hogere mate van klanttevredenheid.

De werkomschrijvingen zullen door het management binnen het Facilitair Bedrijf aangescherpt moeten gaan worden, met tot gevolg dat er voor de medewerkers duidelijk op papier staat wat hun taken en bevoegdheden zijn en wat er van hen verwacht wordt. Het management zal de werkomschrijvingen moeten bekijken en waar nodig moeten verscherpen.

Voor het implementatieplan zie bijlage 18 E.

	Lasten	Baten	
Aanscherpen werkomschrijvingen	$3 \times (50 \times 12,82) = 1923,--$		
Verhoging efficiëntie 5 % **		87600,--	
Totaal	1923,--	87600,--	
Verschil			85677,--

Advies 6: Bekijk de procedures en schoon de processen, zodat de dienstverlening efficiënter wordt

Tijdens de interviews wordt door de respondenten aangegeven dat er niet accuraat en efficiënt genoeg gewerkt wordt binnen een aantal afdelingen van het Facilitair Bedrijf. Mijn advies luidt dan ook het opschonen van de procedures. De processen, beschreven in de procedures, moeten opnieuw bekeken worden. Door de processen op te schonen en aan te scherpen kan er eveneens efficiënter gewerkt worden. Wat zowel een positieve uitwerking heeft op de klant-leverancierrelatie, als uiteindelijk een kostenbesparende werking op de lange termijn. Door de procedures van de diverse afdelingen nogmaals te bekijken en aan te scherpen zal de dienstverlening van het Facilitair Bedrijf verbeteren.

De processen beschreven in de procedures zullen door het management opnieuw bekeken moeten worden om tot een hogere mate van efficiëntie te komen, met als doel kostenbesparing binnen de diverse afdelingen. Indien nodig moeten de procedures en processen herschreven worden en opnieuw worden vastgelegd. Het voordeel dat er uiteindelijk behaald wordt met het doorvoeren van de aanbeveling is op de lange termijn een kostenbesparing, maar ook een verhoogde klanttevredenheid, bewerkstelligd door een verhoogde mate van efficiëntie. De processen zullen worden aangescherpt, wat een hogere efficiëntie en kostenbesparing als doel heeft.

Voor het implementatieplan zie bijlage 18F.

	Lasten	Baten	
Aanscherpen werkschrijvingen	3*(50 *12,82)=1923,--		
Verhoging efficiëntie 5 % **		87600,--	
Totaal	1923,--	87600,--	
Vershil			85677,--

Advies 7: Vorm een centraal klachtenmeldpunt, waar klanten hun klachten over het Facilitair Bedrijf kwijt kunnen

Volgens de respondenten blijven klachten vaak zweven binnen het Facilitair Bedrijf. Daarnaast is het volgens hen niet duidelijk waar klachten in behandeling worden genomen. Het advies luidt dan ook een centraal klachtenmeldpunt op te zetten voor het Facilitair Bedrijf. Dit is een centraal punt waar de klanten hun klachten kwijt kunnen. Op dit moment kunnen de klanten al zeer veel informatie kwijt bij de Servicedesk, maar worden allerhande klachten nog niet centraal geregistreerd. Zo gaan er dikwijls klachten naar direct leidinggevenden of naar de Servicedesk. Om er voor te zorgen dat klachten niet binnen het Facilitair Bedrijf gaan zweven, is het advies om een centraal meldpunt te maken. Hierdoor is voor de klanten direct duidelijk waar zij de klachten neer kunnen leggen en weten zij ook direct wie de vervolgacties gaat uitzetten. Mensen hebben vanaf dat moment geen twijfel meer of zij de klacht bij de juiste persoon hebben neergelegd, maar weten dat de klacht op serieuze wijze in behandeling wordt genomen en niet gaat zweven binnen het Facilitair Bedrijf. Er wordt controle gehouden op de klacht en de afwikkeling ervan. Met tot gevolg dat de klanten het gevoel hebben dat er naar ze geluisterd wordt. Het advies is om een centraal meldpunt te maken bij, bij voorkeur de Servicedesk. Klanten kennen dit telefoonnummer en leggen al regelmatig hun vragen hier neer. Door de Servicedesk alle klachten in behandeling te laten nemen en door te spelen naar de juiste persoon, maar ook tevens de afhandeling te bewaken, blijft er controle op de klachten bestaan.

Door van de Servicedesk tevens een centraal klachtenmeldpunt te maken wordt er voor gezorgd dat klachten direct opgepakt worden en de klant het gevoel heeft dat er naar hen geluisterd wordt. Dit leidt uiteindelijk tot klachten direct in behandeling worden genomen en direct door de juiste persoon behandeld worden. Zo komen klachten direct op de goede plaats terecht en niet bij de verkeerde personen. Wat tot efficiëntie leidt voor de medewerkers van het Facilitair Bedrijf en meer tevreden klanten.

Voor het implementatieplan zie bijlage 18G.

	Lasten	Baten	
Registreren, verwerken klachten	*€1439,88		
Verhoging efficiëntie 0,5%		**8760,--	
Totaal	1439,88	8760,--	
Vershil			7320,12

Advies 8: Creëer een meer vraaggestuurde dienstverlening; vraag wat de klant wil

Op dit moment is het Facilitair Bedrijf bezig een omslag te maken naar het vraaggestuurd werken. Uit de interviews blijkt dat dit nog niet zo door de klanten wordt ervaren. De klanten ervaren nog steeds een aanbodgerichte dienstverlening, waarbij zij zichzelf te afhankelijk vinden van het aanbod van de afdeling. Het Facilitair Bedrijf moet het vraaggericht werken nog beter en verder door voeren. Door middel van het afnemen van klanttevredenheidsonderzoeken en het in contact komen met de klanten kan er al meer vraaggericht gewerkt gaan worden. Regelmatig zal een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd moeten gaan worden, om zo informatie in te winnen over de kant en deze op vraaggerichte wijze aan de klant aan te bieden. Door middel van regelmatig contact via een klanttevredenheidsonderzoek kan Facilitair Bedrijf de dienstverlening meer op de klant toespitsen en de dienstverlening bieden waar zij om vraagt. Dit zal zorgen voor meer tevreden klanten en een beter op elkaar afgestemde klant-leverancierrelatie.

Het vraaggestuurd werken kan bewerkstelligd worden door informatie te vergaren van de klant. Dit door middel van gesprekken met de klant en klanttevredenheidsonderzoek. De kosten hiervoor zijn reeds beschreven bij "Advies 1". Hierin worden de kosten beschreven welke nodig zijn om een klanttevredenheidsonderzoek te realiseren en uit te voeren. De baten van het onderzoek zullen uiteindelijk zijn een gerichte klantbenadering en een efficiëntere dienstverlening. Het klanttevredenheidsonderzoek leidt tot een verbetering van de klant-leverancierrelatie en een verhoging van het aantal tevreden klanten. Voor het implementatieplan zie bijlage 18H.

	Lasten	Baten	
Communicatie model	5 uur* 12,82 = 64,10		
Uitvoering onderzoek	5 mnd* 250 = 1250,--		
Begeleiding Student	20*(3*12,82)= 769,20		
Communicatie Campagne*	3 uur* 12,82= 38,46		
Verhoging efficiëntie 1 % **		17520,--	
Totaal	2063,76	17520,--	
Verschil			15456,24

Advies 9 : Stel een Producten en Diensten Catalogus samen voor de producten en diensten van het Facilitair Bedrijf

Volgens de respondenten ontbreekt het vaak aan goede communicatie vanuit het Facilitair Bedrijf. Deze communicatie is tweeledig; zowel het communiceren over de dienstverlening als het communiceren over wie doet nu wat. Mijn advies luidt om deze twee aspecten samen te voegen in een Producten en Diensten Catalogus. Hierin wordt een combinatie gemaakt van beide aspecten en samengevat in een catalogus. Een Producten en Diensten Catalogus(PDC) neemt onduidelijkheden weg bij de klanten met betrekking tot de aangeboden facilitaire producten en diensten, waardoor de klanten beter waarvoor ze bij wie terecht kunnen. Ook biedt een PDC de mogelijkheid de dienstverlening aan de klanten vast te leggen. Er ontstaat een handboek waarin exact omschreven staat wat de klant mag en kan verwachten van de verschillende dienstverleners van het Facilitair Bedrijf. De dienstverlening wordt hierdoor transparanter; "What you see is what you get". De klanten zullen meer tevreden zijn, omdat ze weten waar ze aan toe zijn. Het maakt de dienstverlening meer tastbaar.

Geadviseerd wordt dan ook om een stagiaire van de opleiding Facilitair Management HBO deze PDC te laten maken.

De baten na het ontwerpen van een PDC zullen onder andere zijn: betere bereikbaarheid van het Facilitair Bedrijf, transparante dienstverlening, helderheid voor de klant en personeel. Maar ook een hogere productiviteit van personeel uit het Primair Proces, omdat zij nu weten waar ze moeten zijn en wat ze kunnen verwachten van de dienstverlening.

Voor het implementatieplan zie bijlage 18I.

	Lasten	Baten	
Opzetten PDC	5 mnd* 250 = 1250,--		
Begeleiding Student	20*(3*12,82)= 769,20		
Verhoging efficiëntie 2 %		35040,--	
Totaal	2019,20	35040,--	
Verschil			33020,80

Tactisch

Advies 10: Communiceer meer; zowel met de klanten als met de medewerkers

a. Creëer een multidisciplinair overleg met de zorg en het Facilitair Bedrijf

Uit de interviews is gebleken dat overleg en communicatie noodzakelijk is. Zeker bij bouwprojecten. Er wordt aangegeven dat veelal de onderlinge communicatie ontbreekt, zowel bij bouwprojecten, als bij andere projecten waarbij meerdere disciplines vanuit het Facilitair Bedrijf en het Primair Proces met elkaar samenwerken. Hierdoor ontstaat veel miscommunicatie en onnodig oponthoudt, wat op de lange termijn tot productieverlies kan leiden. Mijn advies is om tijdens kleine en grote projecten vast multidisciplinair overleg te hebben met de diverse betrokkenen. Dit zorgt bij aanvang van projecten gelijk voor duidelijkheid en voorkomt miscommunicatie gedurende het traject. Door de verschillende disciplines beter met elkaar te combineren en niet meer vanuit "hokjes" te werk te gaan wordt de expertise van het Facilitair Bedrijf optimaal benut en heeft zowel de klant als het Facilitair Bedrijf meer profijt van het samenbrengen van de expertise.

Door middel van meer communicatie binnen de diverse afdelingen van het Facilitair Bedrijf, kan de klanttevredenheid verhoogd worden. Door tijdens grote of kleine projecten de kennis van diverse disciplines bij elkaar te brengen ontstaat er een optimaal samenkomen van expertise waar de klant om vraagt. Het bij elkaar brengen van de diverse afdelingen zorgt voor overzicht en voorkomt onnodige miscommunicatie en productieverlies. De lasten die hierbij komen kijken, zullen zeker opwegen tegen de baten. Het voordeel zal zeker groot zijn wanneer de kennis van alle partijen bij elkaar wordt gebracht. De invoering van de maatregel zal uiteindelijk leiden tot minder communicatie problemen, een bundeling van expertise, minder oponthoud en niet of nauwelijks productieverlies in het primair proces.

Voor het implementatieplan zie bijlage 18J.

	Lasten	Baten	
Multidisciplinair overleg	*1538,40		
Verhoging efficiëntie 5 %		**6000,--	
Totaal	1538,40	6000,--	
Verschil			4461,60

Operationeel

Advies 10: Communiceer meer; zowel met de klanten als met de medewerkers

b. Breng het belang van de klant-leverancierrelatie onder de aandacht bij de medewerkers van het Facilitair Bedrijf

Uit de interviews is gebleken dat volgens de respondenten op enkele afdelingen het begrip klant-leverancierrelatie niet leeft. Er wordt niet voldoende met het begrip gewerkt, of men heeft onvoldoende weet van het belang van het begrip ten opzichte van de doelstellingen van het Facilitair Bedrijf. Mijn advies is dan ook om als Facilitair Bedrijf duidelijk naar de medewerkers te communiceren wat de klant-leverancierrelatie voor de afdelingen van het Facilitair Bedrijf inhoudt. Door de medewerkers op de hoogte te brengen wat het belang is van de klant-leverancierrelatie voor het Facilitair Bedrijf, worden de medewerkers ook meer betrokken bij het proces van deze klant-leverancierrelatie. Het biedt ze de mogelijkheid om ook zelf mee te denken hoe een invulling te geven aan de klant-leverancierrelatie binnen hun afdeling. Omdat de medewerkers meer bij het proces betrokken worden zijn ze eerder bereid mee te werken aan de veranderingen die het Facilitair Bedrijf wil bewerkstelligen. Er zal dus door de leidinggevenden van de betreffende afdelingen aan de afdelingen uitgelegd moeten worden wat het belang is van deze klantleverancierrelatie en hoe hier mee moet worden omgegaan.

De klant-leverancierrelatie is een belangrijk item binnen Stichting Ipse, zo ook binnen het Facilitair Bedrijf. Omdat volgens de klant het begrip klant-leverancierrelatie nog niet genoeg leeft binnen het Facilitair Bedrijf zal hier aan gewerkt moeten worden. Zo zal er in een nieuwsbrief en door middel van een bijeenkomst duidelijk gemaakt moeten worden aan de medewerkers wat het belang is van de klant-leverancierrelatie en wat dat voor de afdeling inhoudt. De leidinggevenden van de diverse

afdelingen moeten met de medewerkers in gesprek raken over het begrip, waardoor de medewerkers van de afdelingen er meer bij betrokken raken. Uiteindelijk zal dit leiden tot begrip voor de klant, wat op de lange termijn resulteert in een verbeterde klant-leverancierrelatie en een hoger aandeel in de klanttevredenheid.

Voor het implementatieplan zie bijlage 18K.

	Lasten	Baten	
Bijeenkomst	*1871,72		
Herhalingsbijeenkomst	**1403,79		
Communicatie in nieuwsflits	***115,38		
Verhoging efficiëntie 2 %		17520,--	
Totaal	3390,89	17520,--	
Verschil			14129,11

Advies 10: Communiceer meer; zowel met de klanten als met de medewerkers

c. Schenk aandacht aan het aspect bejegening binnen het Facilitair Bedrijf

In combinatie met het onder de aandacht brengen van de klant-leverancierrelatie, dient er ook aandacht besteed te worden aan de bejegening van deze klant. In een aantal gevallen is dit volgens de respondenten onder de maat. Er moet tijdens deze gesprekken duidelijk worden gemaakt hoe het staat met de bejegening van de klanten en wat hierin de normen zijn van het Facilitair Bedrijf. Dit valt ook onder de klant-leverancierrelatie die er op dit moment wordt opgebouwd. Reden hiervoor is de ontevredenheid van de klant. Door hier verandering in te brengen, zal de klant zich prettiger voelen bij de geboden dienstverlening.

Door middel van een bijeenkomst waarin benadrukt wordt hoe men met klanten om dient te gaan. In deze bijeenkomst krijgen de medewerkers per afdeling specifiek te horen wat er voor hun afdelingen belangrijk is en hoe ze met de klant om dienen te gaan.

Uiteindelijk zal dit leiden tot een relatie tussen de klant en leverancier die prettiger verloopt. Men benadert elkaar met meer respect, waardoor het voor alle medewerkers prettiger werken wordt. De klanten zullen zich prettiger voelen bij de dienstverlener en er zal meer vertrouwen ontstaan bij de afnemers. Met tot gevolg dat ook de betrouwbaarheid van het Facilitair Bedrijf en de diverse afdelingen stijgt.

Voor het implementatieplan zie bijlage 18K.

	Lasten	Baten	
Bijeenkomst	*1871,72		
Herhalingsbijeenkomst	**1403,79		
Verhoging efficiëntie 1 %		***17520,--	
Totaal	3275,51	17520,--	
Verschil			14244,49

Advies 10: Communiceer meer; zowel met de klanten als met de medewerkers

d. Zorg voor terugkoppeling & accuratesse met behulp van communicatie aan de klant

Uit de interviews is gebleken dat het aan terugkoppeling en accuratesse op de werkvloer ontbreekt. Het advies luidt dan ook om deze punten, welke samenhangen met de communicatie, vast te leggen in procedures waarin vastgelegd staat hoe te handelen. Omdat de accuratesse, terugkoppeling en communicatie zeer nauw met elkaar samen hangen dienen deze drie punten duidelijk naar voren te komen. Er dient beschreven te worden hoe er van uit de afdelingen met deze aspecten mee om moet worden gegaan. Door de aspecten te omschrijven en vast te leggen, weten de medewerkers op de werkvloer wat er van hen verwacht wordt. Door zich ook aan de vastgestelde omschrijvingen te houden, verbeterd de relatie met de klant. De klant krijgt dan het gevoel dat er dan naar hen geluisterd wordt, er nauwkeuriger wordt gewerkt, maar ook dat het traject in de gaten wordt

gehouden. Door telkens terug te koppelen aan de klant waarmee men bezig is, biedt dit zekerheden aan de klant en wordt de dienstverlening zakelijker. Door meer accuraat te werk te gaan, ontstaan er minder misverstanden en wordt er een efficiëntere dienstverlening geleverd. Door beide aspecten te combineren met een goede en heldere communicatie naar de klant toe, wordt de dienstverlening verbeterd. Dit onzekerheden weg bij de klant en zal de betrouwbaarheid van de dienstverlening toenemen.

Volgens de klant ontbreekt het aan communicatie, terugkoppeling en accuratesse. Om dit te voorkomen dient er een procedure geschreven te worden waarin staat hoe om te gaan met de aspecten accuratesse, terugkoppeling en communicatie. Uiteindelijk zal dit leiden tot meer duidelijkheid op de werkvloer, wat leidt tot een verhoging van efficiëntie wanneer er beter gecommuniceerd en meer accuraat gewerkt wordt. Met tot gevolg dat de klant het gevoel heeft dat er naar hen geluisterd wordt, er minder misverstanden zijn, trajecten beter bewaakt worden en het neemt de onzekerheden bij de klant weg. Met tot gevolg dat de betrouwbaarheid groeit en er uiteindelijk op de lange termijn een verhoging optreedt van de klanttevredenheid. Voor het implementatieplan zie bijlage 18L.

	Lasten	Baten	
Schrijven procedure	*641,--		
communicatie procedure	**467,93		
Verhoging efficiëntie 2 %		***17520,--	
Totaal	1108,93	17520,--	
Verschil			16411,07

Implementatie

Naar aanleiding van de geformuleerde aanbevelingen en de financiële analyse wordt er in dit hoofdstuk een implementatieplan opgesteld, aan de hand hiervan kunnen de adviezen worden doorgevoerd binnen het Facilitair Bedrijf. Er is voor gekozen om per aanbeveling een apart implementatieplan op te stellen, welke te vinden zijn in bijlage 18.

Dit biedt de opdrachtgever de mogelijkheid om een voor hem geschikt moment te kiezen de aanbevelingen te implementeren. Bij het tijdspad wordt echter wel telkens uitgegaan van dezelfde startdata.

Deze afzonderlijk opgestelde plannen moeten uiteindelijk leiden tot een goede implementatie van de adviezen, waarbij tussentijdse wijziging mogelijk is. Geadviseerd wordt om zoveel mogelijk het stappenplan te volgen.

Bij het opstellen van de implementatieplannen is uitgegaan van een maximale tijdsduur ten aanzien van de uitwerking van de aanbevelingen. Bij het tijdspad dient echter ook nog rekening gehouden te worden met de standaard werkzaamheden binnen het Facilitair Bedrijf. De verschillende implementatieplannen zijn uiteindelijk een leidraad voor de diverse in te voeren aanbevelingen binnen het Facilitair Bedrijf.

In de plannen staat helder aangegeven wat te doen, wie er bij betrokken zijn en wanneer de stappen plaats dienen te vinden. De verantwoordelijkheid van het implementatieplan ligt bij de manager Facilitair Bedrijf. Deze is uiteindelijk degene die de eindverantwoording draagt voor de implementatie van de aanbevelingen.

Het ontworpen toetsmodel is zo ontwikkeld dat deze in de toekomst nog meerdere malen kan worden toegepast binnen het Facilitair Bedrijf om managementinformatie in te winnen op zowel operationeel, tactisch als strategisch niveau. Het toetsmodel in combinatie met de omschreven aanpak van Borrendam is in principe een continue verbetertechniek. Door het uitvoeren van herhalingsonderzoek kunnen de effecten van de acties worden gemeten en de klanttevredenheid telkens weer worden verhoogd. Het uitvoeren van het toetsmodel kan als een vicieuze cirkel worden gezien. Jaarlijks wordt het onderzoek uitgezet, waar aan de hand van de resultaten telkens verbeterplannen kunnen worden opgesteld. Waardoor het invoeren van het toetsmodel in combinatie met de aanpak van Borrendam er voor zorgt dat de beheersing van klanttevredenheid binnen het Facilitair Bedrijf een continue en niet eindig proces is.

De omschreven aanbevelingen naar aanleiding van het klanttevredenheidsonderzoek, met bijbehorende implementatieplan zijn specifiek beschreven voor het Facilitair Bedrijf. Om de aanbevelingen op de juiste wijze door te voeren binnen het Facilitair Bedrijf moet hier efficiënt en zorgvuldig mee om worden gegaan. Zoals gezegd zijn de implementatieplannen hier een leidraad voor, maar het management beslist uiteindelijk zelf welke plannen daadwerkelijk doorgevoerd worden. Communicatie is hierbij van groot belang. Er moet goed gecommuniceerd worden binnen het Facilitair Bedrijf op zowel operationeel, tactisch als strategisch niveau. Hierdoor raakt heel het Facilitair Bedrijf bij de processen betrokken en biedt dit mogelijkheden voor de toekomst.

Belangrijk bij het invoeren van alle aanbevelingen is het hebben draagvlak en de betrokkenheid van de medewerkers. Hier zal tijdens het invoeren van iedere aanbeveling zeer goed rekening mee moeten worden gehouden. Gebeurt dit niet vanuit het management dan heeft het doorvoeren van de aanbevelingen geen kans van slagen. Draagvlak en betrokkenheid zijn hierin de kernwoorden die leiden tot het succes of falen van een aanbeveling. Belangrijk is de betrokkenheid van de medewerkers te realiseren, door in contact met ze te komen en ze mee te laten denken. Dit zal uiteindelijk leiden tot draagvlak voor de aanbevelingen.

Om het innovatieproces zo spoedig en soepel mogelijk te laten verlopen is het gebruik van de diverse implementatieplannen te adviseren. Aan de hand van de plannen kunnen de reeds eerder genoemde adviezen op een efficiënte, maar ook effectieve wijze binnen Stichting Ipse en het Facilitair Bedrijf doorgevoerd worden. Op deze manier heeft iedereen binnen Facilitair Bedrijf optimaal voordeel van de invoering van de aanbevelingen en het uitgevoerde onderzoek.

Literatuuropgave

Boeken

- Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de, Meer-Middelburg, A.G.E, van der,,: Open interviewen. 1^e druk. Houten: Educatieve Partners Nederland, 1996. ISBN 90 207 2764 8
- Bij, H. van der, Broekhuis, M. en Gieskes, J.: Kwaliteitsmanagement in beweging. 2^{de} druk. Deventer: Kluwer, 2004. ISBN 90 14 08089 1
- Boomsma, S., Borrendam, A. van: Kwaliteit van dienstverlening. 2^e druk. Deventer: Kluwer, 1998. ISBN 90 267 2025 4
- Bouter, R.F., Handleiding voor de afstudeeropdracht 2004-2005. 10^e druk. Den Haag 2004. ISBN 90 73077 09 5
- Emans, B.: Interviewen; theorie, techniek en training. 3^e druk. Groningen: Wolters-Noordhoff, 1994. ISBN 90 013 0191 6
- Hulshof, M.: Leren interviewen. 3^e druk. Groningen: Wolters-Noordhoff, 1997. ISBN 90 014 1762 0
- Kempen, P.M., Keizer, J. A.: Advieskunde voor Praktijkstages. 2^e druk. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2000. ISBN 90 01 46822 5.
- Keuning, D., Eppink, D.J.: Management en Organisatie. 7^e druk. Houten: Educatieve partners Nederland B.V., 2000. ISBN 90 11 06327 9
- Kunst, P., Blom, P.: Metten en verbeteren van de dienstverlening. 2^{de} druk. Deventer: Kluwer, 1999. ISBN 90 140 6327 0
- Maas, G.A.W., Pleunis, J.W.: Facility Management. 1e druk. Alphen aan den Rijn: Samson, 2001. ISBN 90 140 7794 7
- Maas, J.G.V., Kwaliteit in ontwerpbeleid. 1^e druk. Deventer: Kluwer B.V., 2002. ISBN: 90 14 09254 7
- Muntinga, M.A., Lagerveld, C.J.: Instrumenten voor modern kwaliteitsmanagement. 1^e druk. Deventer: Kluwer, 1998. ISBN 90 267 2887 5
- Thomassen, J-P.R., Klanttevredenheid, de zin en onzin. 1^e druk. Deventer: Kluwer B.V., 2003. ISBN: 90 130 0753 8
- Thomassen, J-P.R., Waardering door klanten. 3^e druk. Deventer: Kluwer B.V., 2002. ISBN: 90 14 08972 4
- Vries, W. de, Kasper, J.D.P. en Helsdingen, P.J.C. van: Dienstenmarketing. 2^e druk. Houten: Educatieve partners Nederland B.V., 1997. ISBN 90 207 2855 5

Syllabi

Genet, C.M.: Methoden van onderzoek en de markt. Uitgave Haagse Hogeschool: 2001/2002.
Code: 2384

Mante, Y.: Handleiding voor schriftelijke rapportages. Uitgave Haagse Hogeschool:
2001/2002. Code 2318

Rapporten

Het Servqual model, Drs. R. Leenders, Sigma
HKZ, organisaties voor gehandicaptenzorg certificatieschema versie 2002
Jaarplan Kwaliteitszorg 2004
Jaarverslag 2003, Ipse versterkt
Strategisch Beleidsplan Ipse 2001-2005
Wie, wat, waar? Wegwijs in Ipse

Folder

Dit is Ipse
Wie betaalt wat? Regeling kostenverdeling cliënt en Ipse 2003

Artikelen

Meer, W. van der,: Tevredenheidsmeting levert heel wat op! Facility Management Magazine,
juni 2004

Internet

www.adburdias.nl -15 februari 2005-
www.avr-kwaliteitszorg.nl -17 januari 2005-
www.decompaan.nl (jaarplan) –15 maart 2003-
www.effectory.nl/klanttevredenheid/30040.html -17 januari 2005-
www.effectory.nl/medewerkerstevredenheid/20030.html -17 januari 2005-
www.efqm.org -17 januari 2005-
www.facility-info.com -18 januari 2005-
www.floor.nl/index/goeroe.htm -18 januari 2005-
www.icsb.n -18 januari 2005-
www.ink.nl -17 januari 2005-
www.ipse.nl
www.leekerweide.nl (jaarplan) –15 maart 2003-
www.minvws.nl/dossiers/awbz/default.asp -28 januari 2005 -
www.qualiteit.nl -18 januari 2005- / -24 februari 2005-
www.rcs-consultancy.nl -2 februari 2005-
www.tevredenheidsonderzoek.com -18 januari 2005-
www.tevredenheidsonderzoek.com/klanten/klantonderzoeken.htm -18 januari 2005-
www.zozijn.nl (jaarplan) –15 maart 2003-

Inhoudsopgave Bijlagen

Bijlage 1 Organigram Ipse

Bijlage 2 Organigram Facilitair Bedrijf

Bijlage 3 Onderzoekstypen en dataverzamelingmethoden

Bijlage 4 Definities kwaliteit

Bijlage 5 Interviews Hoofden

Sipke Oosten

Ellen van Lienden

Ries Krieger

Bijlage 6 Tips voor het meten van klanttevredenheid

Bijlage 7 Aanpak van Borrendam

Bijlage 8 Toetsmodellen klanttevredenheid

Servqual

Servperf

Bijlage 9 Gesprek P.O.O, Financiën, FB

Bijlage 10 Toetsmodel Facilitair Bedrijf

Bijlage 11 Voordelen interviewen

Bijlage 12 Afdelingen Facilitair Bedrijf

Bijlage 13 Stellingen en interviewvragen

Bijlage 14 Overzicht respondenten

Bijlage 15 Verwerkingsschema

Bijlage 16 Onderzoeksresultaten

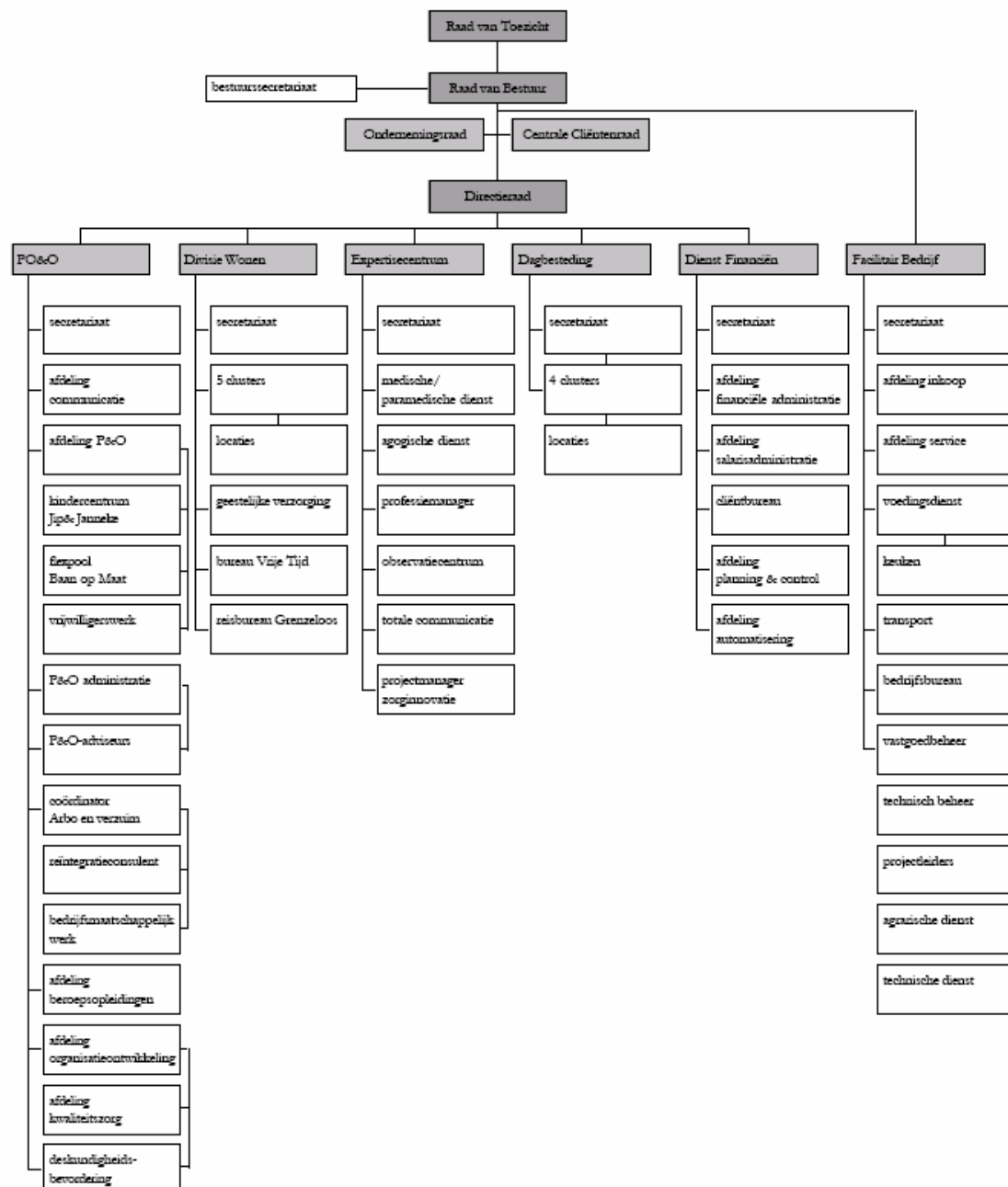
Bijlage 17 Financiële analyse

Bijlage 18 Implementatieplan

Organigram Stichting Ipse

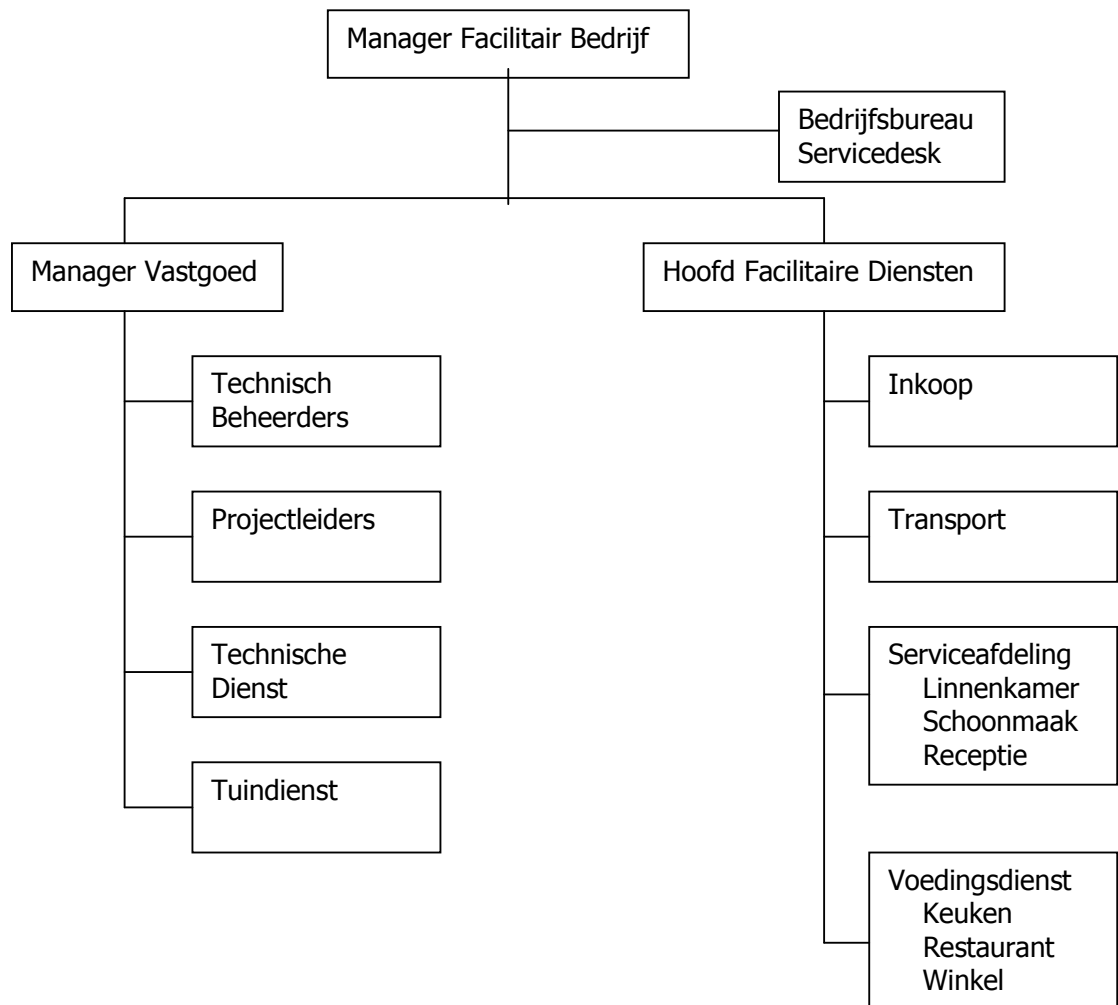
Bijlage 1

Organigram Stichting Ipse



Bijlage 2
Organigram Facilitair Bedrijf

Organigram Facilitair Bedrijf



Bijlage 3
Onderzoeksplan
Onderzoekstypen en dataverzamelingmethoden

Onderzoeksplan

Onderzoekstypen en dataverzamelmethode

Probleemstelling

De uitvoering van het onderzoek is geheel afhankelijk van het soort probleemstelling. In de literatuur worden er vier soorten probleemstellingen gekenmerkt, te weten; beschrijvende, toetsende, verklarende en adviserende probleemstellingen³⁸.

De probleemstelling zoals in dit onderzoek geformuleerd is een adviserende probleemstelling. Hierbij gaat het bij een probleemstelling die resulteert in een betogend rapport.

Onderzoekstypen

Tijdens het onderzoek is er een indeling te maken in verschillende onderzoekstypen te weten; kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Binnen kwantitatief onderzoek valt ook nog de indeling in beschrijvend, explorerend en toetsend onderzoek te maken. Kwantitatief onderzoek wordt veelal gebruikt om grote groepen mensen te bereiken. Kwantitatief onderzoek wordt veelal gebruikt om een zeer grote populatie te toetsen op hun mening.

Tijdens het onderzoek is er zowel gebruik gemaakt van kwalitatief als van kwantitatief onderzoek. De deskresearch en de diepte interviews met zowel de managers van het Facilitair Bedrijf als de respondenten van het onderzoek zijn kwalitatief van aard. Hierbij zijn als doel gegevens verzameld om het probleem te beschrijven en te analyseren. Als wel het verkrijgen van informatie om de gegevens te kunnen interpreteren. Zowel de interviews met de managers van het Facilitair Bedrijf als van de respondenten zijn kwalitatief van aard, omdat het hierbij gaat om een waarde oordeel van de ondervraagden.

Tevens is er gebruik gemaakt van beschrijvend, explorerend en toetsend onderzoek. Deze onderzoeksvormen zijn terug te vinden in de pilot. Door een combinatie van deze drie onderzoeksvormen is het toetsmodel tot stand gekomen, geëvalueerd en geïmplementeerd. Daarnaast zijn de antwoorden van de interviews vergeleken, geanalyseerd en verwerkt tot aanbevelingen.

Dataverzamelmethode

Over het algemeen worden er in de literatuur vier algemene onderzoeksvormen genoemd, te weten;

- Deskresearch
- Experiment
- Survey
- Casestudy

Als kwalitatieve onderzoeksvormen zijn echter ook de volgende vormen te noemen;

- Literatuuronderzoek
- Casestudy
- Actie- en handelingsonderzoek
- Open interviews

Historisch onderzoek

³⁸ Handleiding Schriftelijke rapportage, Y.A. Mante, blz 8

Bijlage 4

Definities van kwaliteit

Definities van kwaliteit

"Quality is neither mind nor matter, but a third entity in-dependent of the two... even though Quality can not be defined, you know what it is." Pirsig 1974

"Difference in quality amount to differences in the quantity of some desired ingredient or attribute." Abbott 1955

"Quality is fitness for use." Juran 1988

"Quality means conformance to requirements." Crosby 1984

"Quality means best for certain customer conditions. These conditions are the actual use and the price of the product." Feigenbaum 1983

Bijlage 5
Interviews Management Facilitair Bedrijf

Interviews Management Facilitair Bedrijf

Interview Manager Facilitair Bedrijf

Wat is je visie over het Facilitair Bedrijf?

Hoe zou het Facilitair Bedrijf moeten functioneren?

Hoe zie je de toekomst van het Facilitair Bedrijf?

Definitie klanttevredenheid:

Tevredenheid: het tevreden zijn Tevreden: niet meer verlangend

Klanttevredenheid is de beleving van de klant als gevolg van het bewust of onbewust vergelijken van het verwachte en ervaren niveau. Zijn de verwachtingen en de ervaringen gelijk, dan is de klant tevreden.

Wat versta je onder klanttevredenheid?

Hoe zou het Facilitair Bedrijf hier naar jouw mening een invulling aan moeten geven?

Hoe zou het Facilitair Bedrijf de klanttevredenheid kunnen verhogen?

Wat betekent klanttevredenheid voor het Facilitair Bedrijf?

Wat zijn voor het Facilitair Bedrijf belangrijke punten op het gebied van klanttevredenheid?

Welke score op het gebied van klanttevredenheid is gewenst?

Een ander aspect wat met klanttevredenheid in verband gebracht kan worden is kwaliteit en kwaliteit van dienstverlening.

Definitie kwaliteit: het verschil tussen de verwachtingen en perceptie van klanten ten aanzien van de voor hen belangrijke values.

Bepaalde gesteldheid, hoedanigheid, mate waarin iets geschikt is om voor een bepaald doel gebruikt te worden.

Wat betekent kwaliteit voor Ipse?

Wat versta je onder kwaliteit?

Wat betekent kwaliteit voor het Facilitair Bedrijf?

Sluit dit aan bij jouw visie over kwaliteit en bij de visie van Ipse?

Hoe zou het Facilitair Bedrijf de kwaliteit van haar diensten kunnen verhogen?

Wat zijn voor het Facilitair Bedrijf belangrijke punten op het gebied van kwaliteit?

Alle bovengenoemde punten en aspecten met betrekking tot klanttevredenheid & kwaliteit in ogenschouw genomen;

Hoe denk je dat het Facilitair Bedrijf in de toekomst(komende vijf jaar) zal moeten functioneren om aan de wensen van de klant te kunnen voldoen?

Naam: Sipke Oosten
Functie: Manager Facilitair Bedrijf
Datum & Tijd: 24 januari 2005, 09.30 uur

Wat is je visie over het Facilitair Bedrijf?

Nou goed mijn visie over het Facilitair Bedrijf, is in de vier jaar dat ik hier nu werk hebben we eigenlijk stevig gewerkt aan de professionalisering van het Facilitair Bedrijf. We zijn eigenlijk met een nul situatie gestart na de fusie tussen Ipse en Craeyenburch. En ja goed we hebben daarna een beleidsplan voor het Facilitair Bedrijf en daar staat eigenlijk in waar we naar toe willen met het Facilitair Bedrijf. Eigenlijk willen we een aantal diensten hier houden en een aantal diensten afstoten aan derden. Die koers is nu ook in gang gezet. We hebben een nieuwe organisatiestructuur opgezet en dat wil zeggen dat we nu vastgoedbeheer, het beheer van vastgoed, hebben opgezet. Met een hoofd Vastgoed, Ries Krieger, projectleiders en Technisch beheerders. Dus die kant van het Facilitair Bedrijf loopt goed. En ik geloof ook dat we dat in de toekomst zo zullen behouden. Nou ja daarin zoeken we wel een hele duidelijke samenwerking met woningbouwcorporaties, voor onderhoud aan het pand. En kijken of zij onze huisvestingswens kunnen realiseren. Daarnaast hebben wij een onderhoudsplan en een lange termijn huisvestingsplan en dat zijn toch zaken waarmee wij moeten werken. En daarin staat ook wat onze toekomst plannen zijn met de Huisvesting. Dan hebben we ook nog de ondersteunende Facilitaire Diensten. Ellen van Lienden is daar nu het nieuwe hoofd van. En nu wordt ook steeds meer duidelijk wat we met deze afdeling gaan doen en wat we ook in de toekomst met deze afdeling willen. Dat wordt nu helder. En de vraag hierbij is; wat behouden we en wat gaan we uitbesteden aan derden. En ik denk dat dat heel belangrijk is. En in zijn totaliteit moet het facilitair Bedrijf meer professionaliteit uitstralen. We moeten het Facilitair Bedrijf duidelijk op de kaart zetten. En helder maken binnen de organisatie waar we voor staan. Wat we te bieden hebben aan onze klant.

Definitie klanttevredenheid:

Tevredenheid: het tevreden zijn Tevreden: niet meer verlangend

Klanttevredenheid is de beleving van de klant als gevolg van het bewust of onbewust vergelijken van het verwachte en ervaren niveau. Zijn de verwachtingen en de ervaringen gelijk, dan is de klant tevreden.

Wat versta je onder klanttevredenheid?

Ik denk dat klanttevredenheid is dat de klant tevreden is met wat hen aangeboden wordt. Ik denk dat je dan kan spreken van klanttevredenheid. Als de klant iets krijgt waar hij mee verder kan. Dat is ook weer afhankelijk van de kwaliteit en de persoonlijke kwaliteit van mensen. Maar je biedt kwaliteit naar de klant als hij ook datgene krijgt waar hij om gevraagd heeft.

Hoe zou het Facilitair Bedrijf hier naar jouw mening een invulling aan moeten geven?

Er moet een goede inventarisatie gemaakt worden van wat is nu daadwerkelijk de vraag. Wat willen mensen nu daadwerkelijk van ons. Jarenlang zijn wij aanbodgericht bezig geweest als Facilitair Bedrijf. Maar nu zijn we goed aan het kijken naar wat de klant wil, ons aan het inleven in de klant en op hun wensen inspelen. Het moet niet zo worden dat zij vragen en wij draaien. Want het moet natuurlijk binnen de financiële kaders passen die er op dit moment zijn.

Hoe zou het Facilitair Bedrijf de klanttevredenheid kunnen verhogen?

Ik denk dat de laatste jaren de klanttevredenheid zeker al is toegenomen. Vanuit het Facilitair Bedrijf wordt er meer duidelijk gemaakt wat wij bieden, maar we bekijken ook wat de klant wil. Om zo de klant beter te kunnen bedienen.

Met de komst van het Bedrijfsbureau en de Servicedesk hebben we zeker al een stap in de goede richting gedaan. Maar dat is zeker nog niet optimaal. De klanttevredenheid kunnen we verbeteren, door uit te zoeken wat de klant van ons verwacht en of we dat ook nakomen. En dat we ook doen wat we zeggen. En op die manier kunnen we dan de klanttevredenheid zeker verhogen.

Wat zijn voor het Facilitair Bedrijf belangrijke punten op het gebied van klanttevredenheid?

Belangrijke punten op het gebied van klanttevredenheid. Ik denk dat het belangrijk is dat wij onze sterke kanten duidelijk maken. Dat we de klant moeten laten weten wat onze sterke kanten zijn. We moeten de klant ondersteunen. En waar directe ondersteuning niet mogelijk is moeten we wel

informatie geven aan de klant. We moeten ze wel verder helpen. Of door ze zo goed mogelijk te ondersteunen of door het verstrekken van informatie. Dan leveren we kwaliteit

Welke score op het gebied van klanttevredenheid is gewenst?

Een 10 natuurlijk. Nee dat is niet haalbaar en een negen ook niet. Maar ik denk dat we een 7 of 8 moeten scoren en dat we dan heel tevreden mogen zijn.

Een ander aspect wat met klanttevredenheid in verband gebracht kan worden is kwaliteit en kwaliteit van dienstverlening.

Definitie kwaliteit: het verschil tussen de verwachtingen en perceptie van klanten ten aanzien van de voor hen belangrijke values.

Bepaalde gesteldheid, hoedanigheid, mate waarin iets geschikt is om voor een bepaald doel gebruikt te worden.

Wat betekent kwaliteit voor Ipse?

Kwaliteit voor Ipse betekent dat de cliënt en de medewerkers centraal staan. Dit geldt zowel voor de medewerker als wanneer de klant medewerker is. Ipse wil een omgeving creëren waarin beide datgene doen en datgene krijgen waarin zij zich prettig bij voelen. Het is niet zo dat alles kan en alles moet kunnen, maar Ipse wil keuzemogelijkheden bieden. Dit is zowel voor de klant als voor de cliënt en de medewerkers.

Wat versta je onder kwaliteit?

Kwaliteit is datgene waar je als medewerkers of klant tevreden mee bent. Dat versta ik onder kwaliteit. En als facilitair bedrijf moet je er van uitgaan dat je het optimale aan je klanten kan bieden, wat geldt voor dienstverlening en producten. Maar wel binnen de gestelde wet- en regelgeving. En natuurlijk binnen de financiële kaders.

Kwaliteit is natuurlijk sterk afhankelijk van waar je zit. Kijk zit je in het management of werk je op een woning. En kijk kwaliteit is voor iedereen anders natuurlijk. Kwaliteit is natuurlijk een persoonlijke behoefte, waar wij als Facilitair Bedrijf zo veel mogelijk rekening mee moeten houden.

Wat betekent kwaliteit voor het Facilitair Bedrijf?

Nou kwaliteit voor het Facilitair Bedrijf betekent eigenlijk wat ik net allemaal heb genoemd. Ik denk dat kwaliteit voor Ipse gelijk is aan wat kwaliteit voor het Facilitair Bedrijf en het facilitair proces betekent. De kwaliteit van het Facilitair Bedrijf moet georganiseerd worden binnen de wet- en regelgeving en de financiële kaders. Hierbinnen moeten we het optimale zien te bieden aan onze klanten. En die kwaliteit moet ook zeker getoetst worden. Zoals we nu met het HKZ besproken hebben. En ik denk dat je dan goede kwaliteit kan leveren.

Sluit dit aan bij jouw visie over kwaliteit en bij de visie van Ipse?

Ja, dat denk ik wel.

Hoe zou het Facilitair Bedrijf de kwaliteit van haar diensten kunnen verhogen?

We moeten ons beter gaan afvragen wat de klant nu wil. En we moeten dus ook de diensten bieden die de klant wil. We moeten niet langer zelf bepalen wat we bieden, maar bieden waar de klant om vraagt. Daarnaast moeten we zeker ook zelf een aanbod bieden waar de klant geen weet van heeft. Vanuit de professie van het Facilitair Bedrijf moeten we de klant in contact brengen met een aanbod waar zij geen weet van heeft. Wij moeten vanuit het facilitair Bedrijf de klant benaderen met de expertise die we hebben. Daarmee bedoel ik dat we vanuit de kennis en expertise die we als Facilitair Bedrijf bezitten de klant keuzemogelijkheden moeten bieden, waar de klant geen weet van heeft of zich niet bewust van is.

We moeten gewoon beter inspelen op de vraag van de klant. Van de week tijdens de HKZ hadden we hiervoor iets bedacht. Het ging om een website waar de klant vragen kan beantwoorden met betrekking tot wonen. Waar ze willen wonen hoe ze willen wonen. En dan komen ze uiteindelijk uit bij de mogelijkheden die Ipse biedt en waar ze dan terecht kunnen. Op deze manier zou je dan klanten kunnen helpen bij hun keuze en maak je hen bewust van wat je te bieden hebt.

Nu zijn we dan ook bijvoorbeeld bezig met de herstructurering van de afdeling Inkoop. En we zijn bezig met het ontwikkelen van Service Level Agreements tussen de klanten en het Facilitair bedrijf. En

daarnaast willen we ook graag een soort product kaarten maken voor de diensten van het Facilitair Bedrijf. Een producten catalogus waarin de klanten precies kunnen zien wat het Facilitair Bedrijf te bieden heeft en dan kunnen ze gelijk bekijken of we ook bieden wat we zeggen. Dan weet de klant van het Facilitair Bedrijf precies wat ze kan verwachten.

Wat zijn voor het Facilitair Bedrijf belangrijke punten op het gebied van kwaliteit?

Belangrijk voor het Facilitair Bedrijf is de klant te laten weten wat je hebt en wat je ze kan bieden. En dan natuurlijk ook nakomen wat je zegt dat je hebt. En als je eventueel iets niet kan bieden, zoals al eerder gezegd, dan toch zorgen dat je ondersteuning biedt. Dat is heel belangrijk. Goed gebruik maken van de expertise die we bezitten.

Daarnaast denk ik ook dat het belangrijk is om concurrerende producten aan te bieden tegen een concurrerende prijs. Zodat de klant zelf kan kiezen wat ze willen. Dit geldt voor alles, van materialen tot huisvestingsmogelijkheden.

Ook klantvriendelijkheid is een belangrijk punt. Als Facilitair Bedrijf moeten we de klanten goed en volledig te woord staan, en natuurlijk ook helpen. We moeten het de klant zo eenvoudig mogelijk maken. We zijn daar natuurlijk al mee begonnen met de Servicedesk. De klant kan alle wensen en klachten op 1 punt binnen de organisatie melden en dan wordt er ook voor gezorgd dat de klachten worden afgehandeld. Met de komst van de Servicedesk is ook voor een groot deel de bereikbaarheid verbeterd. Als Facilitair Bedrijf zijn we nu goed benaderbaar voor de klant en dat is heel erg belangrijk.

Per individu moet het Facilitair Bedrijf nu gaan bekijken wat de kwaliteitseisen van de klant zijn, om met deze kwaliteiten de klant te gaan benaderen. We moeten als facilitair bedrijf meer gaan proberen om toch meer in te spelen op de individuele wensen, want de klant wordt toch steeds mondiger.

Alle bovengenoemde punten en aspecten met betrekking tot klanttevredenheid & kwaliteit in ogenschouw genomen;

Hoe denk je dat het Facilitair Bedrijf in de toekomst(komende vijf jaar) zal moeten functioneren om aan de wensen van de klant te kunnen voldoen?

Er is een schone taak weggelegd voor de organisatie, Op dit moment zijn we zeker goed op weg en ik heb zeker ook al veel voorbeelden genoemd waar we aan moeten werken en waar ook zeker al aan gewerkt wordt. Maar alles staat ook met de professionaliteit van de medewerkers. Er moet medewerking komen van de medewerkers van het Facilitair Bedrijf, waarmee we kunnen streven naar kwaliteit. Nu komt dit steeds meer deze medewerking, maar dat is zeker niet altijd zo geweest in het verleden.

De klant moet het gevoel hebben dat wij als Facilitair Bedrijf het werk met plezier voor hun doen. Ze moeten het gevoel hebben dat we het leuk vinden om voor hun te werken. Ze moeten vertrouwen in de diensten van het Facilitair Bedrijf hebben en de klant moet het gevoel hebben, dat we adequaat met hun wensen om gaan. En we zijn hier dn ook hard mee bezig binnen het facilitair bedrijf. We moeten de klanten opbellen en vragen om een terugkoppeling en nakijken of we uitgevoerd hebben wat is beloofd.

Als Facilitair Bedrijf moeten we de klant serieus nemen.

En zoals we nu bijvoorbeeld bij de afdeling Inkoop bezig zijn met de herstructurering. Hiermee wordt ook het inkoopbeleid steeds beter, dat is natuurlijk ook een vorm van kwaliteit. En zo zijn we op dit moment met de voeding bezig. Er komen nieuwe wensen vanuit de klant en we zijn op dit moment aan het onderzoeken wat de mogelijkheden zijn.

De financiën zijn hierbij ook erg belangrijk, het moet natuurlijk wel passen binnen het budget. Dat is niet altijd mogelijk. Dan moeten we niet direct zeggen dat iets niet kan, maar de klant laten weten waarom iets niet kan en samen naar een oplossing zoeken. Zodat de klant dit kan accepteren. Zoals ik al zei de klant wordt steeds mondiger en dat zie je terug binnen de gehele organisatie, zoals bij de cliëntenraden. Er worden steeds hogere eisen gesteld en daar moeten wij met onze professie aan kunnen voldoen.

De zorgsector heeft natuurlijk ook te kampen met het imago van een softe sector. En ik denk dat we steeds meer de kant op gaan naar verzakelijking. De medische zorg blijft natuurlijk, maar als ondersteunende diensten zal de dienstverlening steeds zakelijker worden. En dat geldt ook binnen het Facilitair Bedrijf. We moeten niet langer beslissen wat goed is voor de klant, de klant moet zelf beslissen. En dit is voor veel mensen binnen de dienst lastig. We moeten wel bedenken wat wenselijk is en wat niet, maar we moeten de klant laten beslissen. En zoals gezegd is dat lastig voor een aantal

mensen binnen het Facilitair Bedrijf. De harde kern zegmaar. Daarbij speelt dit heel erg. Omdat zij altijd diegene waren die beslisten voor de klant. En daar moet verandering in komen. Wij bepalen niet langer wat goed is voor de klant, maar dat bepaalt de klant zelf. Dat is zeker een lange weg te gaan en daar is professionaliteit van de medewerkers voor vereist.

Oké dankjewel. Dit was mijn interview. Heb je misschien wat gemist of wil je zelf nog iets toevoegen?
Nee, ik denk dat het in orde was.

Interview Hoofd Facilitaire Diensten

Wat is je visie over het Facilitair Bedrijf en specifiek over jouw diensten?

Hoe zou het Facilitair Bedrijf en jouw diensten moeten functioneren?

Hoe zie je de toekomst van het Facilitair Bedrijf en jouw diensten?

Definitie klanttevredenheid:

Tevredenheid: het tevreden zijn Tevreden: niet meer verlangend

Klanttevredenheid is de beleving van de klant als gevolg van het bewust of onbewust vergelijken van het verwachte en ervaren niveau. Zijn de verwachtingen en de ervaringen gelijk, dan is de klant tevreden.

Wat versta je onder klanttevredenheid?

Hoe zouden jouw diensten binnen het Facilitair Bedrijf hier naar jouw mening een invulling aan moeten geven?

Hoe zou het Facilitair Bedrijf de klanttevredenheid kunnen verhogen?

Welke rol spelen jouw diensten in het verhogen van de klanttevredenheid?

Wat betekent klanttevredenheid voor het Facilitair Bedrijf en specifiek jouw diensten ?

Wat zijn voor het Facilitair Bedrijf belangrijke punten op het gebied van klanttevredenheid?

Wat zijn voor jouw diensten belangrijke punten op het gebied van klanttevredenheid?

Welke score op het gebied van klanttevredenheid is gewenst?

Een ander aspect wat met klanttevredenheid in verband gebracht kan worden is kwaliteit en kwaliteit van dienstverlening.

Definitie kwaliteit: het verschil tussen de verwachtingen en perceptie van klanten ten aanzien van de voor hen belangrijke waarden.

Bepaalde gesteldheid, hoedanigheid, mate waarin iets geschikt is om voor een bepaald doel gebruikt te worden.

Wat betekent kwaliteit voor Ipse?

Wat versta je onder kwaliteit?

Wat betekent kwaliteit voor het Facilitair Bedrijf?

Wat betekent kwaliteit voor de afdeling Facilitaire Diensten?

Sluit dit aan bij jouw visie over kwaliteit en bij de visie van Ipse?

Hoe zou het Facilitair Bedrijf de kwaliteit van haar diensten kunnen verhogen?

Wat is de rol van jouw diensten hierin?

Wat zijn voor het Facilitair Bedrijf en voor jouw diensten belangrijke punten op het gebied van kwaliteit?

Alle bovengenoemde punten en aspecten met betrekking tot klanttevredenheid & kwaliteit in ogeschouw genomen;

Hoe denk je dat het Facilitair Bedrijf in de toekomst(komende vijf jaar) zal moeten functioneren om aan de wensen van de klant te kunnen voldoen?

En wat is het aandeel van jouw diensten hierin?

Naam: Ellen van Lienden
Functie: Hoofd Facilitaire Diensten
Datum & Tijd: 24 januari 2005, 14.00 uur

Wat is je visie over het Facilitair Bedrijf en dan specifiek over jouw diensten?

Nou het Facilitair Bedrijf is er nog niet als professionele organisatie dat is wel overduidelijk, maar de goede weg is ingeslagen. En als ik naar mijn diensten kijk dan is daar nog het één en ander aan te verbeteren. Met name met inkoop zijn we dan bezig met een inhaalslag te maken, dus ja het blijft wel een proces waar aan gewerkt moet worden. We zijn op de goede weg, maar we zijn er nog niet, dat is mijn visie.

Hoe zou het Facilitair Bedrijf en jouw diensten moeten functioneren?

Hoe mijn diensten moeten functioneren, ik hoop natuurlijk al dat ze een beetje zo functioneren. Mijn diensten functioneren goed als ik tevreden klanten heb. Ik vind dat dat een graadmeter is om te bepalen of mijn diensten goed functioneren. En daarnaast is het ook dat het efficiënt moet gebeuren. Een efficiency slag is daarbij ook heel belangrijk en ik denk dat we daar nog meer aan moeten beginnen. En dat geldt voor alle diensten binnen mijn afdeling.

Hoe zie je de toekomst van het Facilitair Bedrijf en jouw diensten?

De toekomst van het facilitair bedrijf en mijn diensten. dan denk ik dat we hard moeten werken en ons goed moeten neerzetten binnen de organisatie en tegenwoordig is outsourcing een begrip wat in de zorginstellingen een rol gaat spelen. Ik denk niet dat het hier zo snel zal gebeuren, maar goed ik maar we moeten wel zien te voor komen dat het ooit zo ver komt. En als we ons als professionele organisatie goed neerzetten dan denk ik dat we een goede kans maken. We moeten goed denken aan de toegevoegde waarde, dat als alles uitbesteed gaat worden, of zou gaan worden, dat men denkt: o nee goed dat kan niet want het Facilitair Bedrijf heeft deze toegevoegde waarde. En ik denk dat de toegevoegde waarde gewoon erg belangrijk is.

Definitie klanttevredenheid:

Tevredenheid: het tevreden zijn. Tevreden: niet meer verlangend

Klanttevredenheid is de beleving van de klant als gevolg van het bewust of onbewust vergelijken van het verwachte en ervaren niveau. Zijn de verwachtingen en de ervaringen gelijk, dan is de klant tevreden.

Wat versta je onder klanttevredenheid?

Klanttevredenheid, dan denk ik aan is je kunt gewoon niet zonder. Klanttevredenheid, moet gewoon leidend zijn binnen je diensten. en als er geen klanttevredenheid is, dan moet je er hard aan werken om te zorgen dat dat er wel komt. Ja wat is klanttevredenheid, ik denk dat als je de vraag van de klant vertaald naar het juiste product en of de juiste dienstverlening. En ik denk dat je dan al snel klanttevredenheid hebt.

Hoe kunnen jouw diensten binnen het Facilitair Bedrijf hier naar jouw mening een invulling aan geven?

Nou wat ik al zeg door de vraag goed te vertalen. Daarbij vind ik heel belangrijk de communicatie. Het lukt namelijk niet altijd direct om je klant tevreden te stellen, maar informeer hem daarover, hou hem daarover op de hoogte. Zeg dat je er mee bezig bent en spreek af wanneer het dan eventueel wel gebeurt. Dat gebeurt natuurlijk wel, maar nog niet genoeg. Dus communicatie is daarbij heel belangrijk.

Hoe zou het Facilitair Bedrijf zoals het nu werkt de klanttevredenheid kunnen verhogen?

Nou eigenlijk wel weer hetzelfde. Vertaal de vraag van de klant naar het juiste product en communiceer vooral. Dan denk ik ook even aan de servicedesk. Deze is in het leve geroepen om de klanttevredenheid te bewerkstelligen. althans te bevorderen. En daarbij denk ik dat het heel belangrijk is dat de vraag die binnenkomt bij de servicedesk te melden, begrijp goed wat die vraag is en bewaak het traject daarna. Dus niet alleen de vraag aannemen en direct doorspelen naar de dienst, maar bewaak ook het traject daarna. En ik denk dat als dat gebeurt, dan dat je de organisatie een stuk beter neerzet. Het is nu vaak zo; we melden iets, dan horen we niets en ineens is het gebeurd en dan

weten we helemaal niet dat het gaat gebeuren, dus dat is een stuk communicatie. Communicatie is eigenlijk het belangrijkste.

Als je kijkt naar klanttevredenheid voor jouw diensten, wat zijn dan belangrijke punten op het gebied van klanttevredenheid, enkele kernwoorden.

Klanttevredenheid is;

Nakomen van onze afspraken

Communicatie

Evaluatie is daarbij ook erg belangrijk.

Evaluatie onder de klanten. Ben je als klant ook daadwerkelijk tevreden. We hebben de vraag zo vertaald en klopt dat ook.

Dit geldt voor alle diensten binnen het Facilitair Bedrijf. Maar wat natuurlijk ook nog heel erg speelt binnen deze organisatie is de juiste bejegening. De bejegening van de cliënt. En dat is voor mijn diensten. Zoals transport, die direct met de cliënten te maken heeft, is bejegening erg belangrijk.

Welke score op het gebied van klanttevredenheid is gewenst?

Ja nou een tien is niet realistisch, een negen is ook niet realistisch. Ach zou ik erg graag willen, maar bij een zeven ben ik al erg tevreden. Je moet natuurlijk ook nog wel kunnen blijven werken aan je organisatie. Als wij een zeven zouden scoren, kijk ja een zes is ook voldoende, maar dat is niet genoeg. Het moet toch minimaal wel een zeven zijn.

Een ander aspect wat met klanttevredenheid in verband gebracht kan worden is kwaliteit en kwaliteit van dienstverlening.

Definitie kwaliteit: het verschil tussen de verwachtingen en perceptie van klanten ten aanzien van de voor hen belangrijke waarden.

Bepaalde gesteldheid, hoedanigheid, mate waarin iets geschikt is om voor een bepaald doel gebruikt te worden.

Wat betekent kwaliteit voor Ipse?

Daar hebben we 2 dagen over gesproken en daar zijn 10 kernpunten uit naar voren gekomen. Als ik daar dan naar kijk, dan zie je dat de cliënt centraal een belangrijke rol speelt. De manier van hoe ga je je zorg bieden of je dienstverlening. En daarvoor komt nu dat HKZ, dat waarborgt je kwaliteit. En ik denk dat het borgen van kwaliteit gewoon erg belangrijk is.

Wat versta je onder kwaliteit?

Nou ja kijk je hebt, mensen praten altijd over goede kwaliteit en slechte kwaliteit, want kwaliteit zegt iets over de toestand van een product. Dus in dit geval versta ik onder kwaliteit goede kwaliteit. Dat zet ik wel voorop. En kwaliteit wil ik ook wel een beetje binden aan mijn klanttevredenheid. Want als je klant tevreden is heb je denk ik ook wel het bewijs dat je kwaliteit levert. En dan kan je zelf zeggen dat je kwaliteit levert, maar als je klant ontevreden is biedt je dus geen kwaliteit.

Wat betekent kwaliteit voor het Facilitair Bedrijf en met name voor jouw diensten?

In mijn diensten vindt ik het belangrijk dat we een goed product leveren en een goede dienstverlening. En de klant ziet dit. Ik vind dus eigenlijk dat de klant mijn kwaliteit bepaald. Kijk wij doen ons best,, maar ik vind dat de klant uiteindelijk degene is die bepaalt of wij kwaliteit leveren.

Sluit dit aan bij jouw visie over kwaliteit en bij de visie van Ipse?

Ja absoluut.

Al zie ik mijn beleving van kwaliteit wel wat zakelijker. Kijk het gaat natuurlijk om de zorg voor cliënten, maar wij leveren natuurlijk niet in alle gevallen directe zorg aan de cliënten. Maar bijvoorbeeld andere mensen binnen het facilitair bedrijf zijn klant van mij. Kijk bijvoorbeeld schoonmaak, dan is de locatie manager een klant van mij, maar een andere klant van mij is bijvoorbeeld de afdeling financiën. De zorg ziet de kwaliteit wat meer gerelateerd aan de cliënt en onze kwaliteit is wat meer gericht naar de gehele organisatie.

Hoe zou het Facilitair Bedrijf en jouw dienst de kwaliteit van haar diensten kunnen verhogen?

Door zeker bezig te zijn met de mensen hier. Wat minder op te stellen van dat we het wel weten, dus goed te luisteren naar de klant en ons goed bewust zijn van de klant. En ook er van bewust zijn dat

het niet vanzelfsprekend is dat we er zijn als Facilitair Bedrijf, zoals ik daar net al zei. We moeten ons bewust zijn van de diensten die we leveren en het leveren van goede kwaliteit.

Wat zijn voor het Facilitair Bedrijf en voor jouw diensten belangrijke punten op het gebied van kwaliteit? Zijn er net als bij klanttevredenheid kernwoorden te noemen, maar dan voor kwaliteit?

Het is natuurlijk dat er binnen mijn diensten verschillende zaken spelen. We leveren kwaliteit als we schone was leveren en dat we iedere dag leveren. En inkoop, ja het product dat je levert ook wel weer binnen de afgesproken tijd. Dus leidend daarin is ook wel weer de kwaliteit en de gesteldheid van het product en het nakomen van de afspraken. En ook weer daarin de communicatie. *Dus communicatie is eigenlijk het belangrijkste?* Ja, dat komt elke keer weer terug.

Alle bovengenoemde punten en aspecten met betrekking tot klanttevredenheid & kwaliteit in ogenschouw genomen;

Hoe denk je dat het Facilitair Bedrijf in de toekomst(komende vijf jaar) zal moeten functioneren om aan de wensen van de klant te kunnen voldoen?

En wat is het aandeel van jouw diensten hierin?

Ja ik weet het wel, maar dan wil ik natuurlijk weer een hele gewaagde uitspraak gaan doen. *Dat geeft niet, zeg maar gerust.* Ik denk dat het heel erg ligt aan het binnen houden en binnen halen van professioneel personeel. Kijk mensen zijn gewend te werken zoals het nu gaat, maar als je de kwaliteit wil verhogen, dan moeten we gaan werken met mensen die daar wel aandacht aan willen besteden. Duttten we niet te veel in, en de spirit moet erin blijven. actief blijven en we moeten niet denken dat we het allemaal wel weten. *En voor jouw diensten specifiek?* Nou ja dan geldt eigenlijk ook hetzelfde. Kijk dan naar inkoop, daar zijn we bezig met professionalisering en dan moeten er ook professionele mensen worden binnengehaald. En dat wil niet zeggen dat deze mensen niet functioneren, maar het is nu wel zo dat er iemand binnen gehaald wordt die een goed zakelijk inzicht heeft en niet alleen meer affiniteit heeft met de zorg. Dat merk je aan sollicitanten die je nu treft, dat mensen toch duidelijk voor een stichting kiezen, omdat ze denken dat het wat softer is. En ja kijk dat is ons imago en dat is nu eenmaal bij een zorginstelling, maar ik wil mijn diensten gewoon zakelijker neerzetten. Dus niet zo van het softe, maar het is een bedrijf. Dus moet er ook bedrijfsmatig gewerkt worden. We hadden ook een Facilitair bedrijf van een bank kunnen zijn. Zo zie ik dat. *Als een concurrerend bedrijf?* Ja ja zo zie ik dat. En daar wil ik wel aan werken.

En hoe denk je dat dat volbracht kan worden?

Ja ik denk dat het van het management van het Facilitair Bedrijf de nodige aandacht krijgt. Ik denk dat we een duidelijke strategie uit moeten zetten. Kijk we hebben natuurlijk een of ander strategisch jaarplan, dat is destijds neergezet, maar ik heb ook het gevoel, daar is destijds weinig mee gedaan. Er zijn niet veel mensen die er van weten. En ik denk dat wat Ipse nu gedaan heeft, met dat HKZ gebeuren en wat de uitkomsten zijn, nou dat geeft al aan wat voor personeel je daarvoor nodig hebt, om dat te realiseren. Want op het moment zoals het nu is komt het op een paar schouders neer, en als je die slag ook weer wilt gaan maken, dan betekent dat nogal wat. En dus, ik denk dat net als Ipse nu gedaan heeft met welke visie willen wij uitdragen, dat wij dat als Facilitair Bedrijf ook duidelijk moeten maken. En daar ook mee gaan werken en ook aan blijven werken. Met het oog op bezuinigingen is dat best moeilijk en er is veel onrust binnen het Facilitair Bedrijf, en ik denk dat we daar niet te lang bij stil blijven staan, want we moeten toch door. En ik denk dat als we blijven hangen dat nog een veel groter probleem is.

Oké dankjewel. Dit was mijn interview. Heb je misschien wat gemist of wil je zelf nog iets toevoegen?
Nee, ik heb genoeg gezegd.

Interview Manager Vastgoed

Wat is je visie over het Facilitair Bedrijf en specifiek over jouw diensten?

Hoe zou het Facilitair Bedrijf en jouw diensten moeten functioneren?

Hoe zie je de toekomst van het Facilitair Bedrijf en jouw diensten?

Definitie klanttevredenheid:

Tevredenheid: het tevreden zijn Tevreden: niet meer verlangend

Klanttevredenheid is de beleving van de klant als gevolg van het bewust of onbewust vergelijken van het verwachte en ervaren niveau. Zijn de verwachtingen en de ervaringen gelijk, dan is de klant tevreden.

Wat versta je onder klanttevredenheid?

Hoe zouden jouw diensten binnen het Facilitair Bedrijf hier naar jouw mening een invulling aan moeten geven?

Hoe zou het Facilitair Bedrijf de klanttevredenheid kunnen verhogen?

Wat betekent klanttevredenheid voor het Facilitair Bedrijf en specifiek jouw diensten ?

Wat zijn voor het Facilitair Bedrijf belangrijke punten op het gebied van klanttevredenheid?

Wat zijn voor jouw diensten belangrijke punten op het gebied van klanttevredenheid?

Welke score op het gebied van klanttevredenheid is gewenst?

Een ander aspect wat met klanttevredenheid in verband gebracht kan worden is kwaliteit en kwaliteit van dienstverlening.

Definitie kwaliteit: het verschil tussen de verwachtingen en perceptie van klanten ten aanzien van de voor hen belangrijke waarden.

Bepaalde gesteldheid, hoedanigheid, mate waarin iets geschikt is om voor een bepaald doel gebruikt te worden³⁹.

Wat betekent kwaliteit voor Ipse?

Wat versta je onder kwaliteit?

Wat betekent kwaliteit voor het Facilitair Bedrijf?

Wat betekent kwaliteit voor de afdeling Vastgoed?

Sluit dit aan bij jouw visie over kwaliteit en bij de visie van Ipse?

Hoe zou het Facilitair Bedrijf de kwaliteit van haar diensten kunnen verhogen?

Wat is de rol van jouw diensten hierin?

Wat zijn voor het Facilitair Bedrijf en voor jouw diensten belangrijke punten op het gebied van kwaliteit?

Alle bovengenoemde punten en aspecten met betrekking tot klanttevredenheid & kwaliteit in ogenschouw genomen;

Hoe denk je dat het Facilitair Bedrijf in de toekomst(komende vijf jaar) zal moeten functioneren om aan de wensen van de klant te kunnen voldoen?

En wat is het aandeel van jouw diensten hierin?

³⁹ Van Dale Handwoordenboek Hedendaags Nederlands blz. 531

Interview Facilitair Bedrijf, tevredenheid en kwaliteit

Naam: Ries Krieger

Functie: Manager Vastgoed

Datum & Tijd: 2 maart 2005, 14.30 uur

Wat is je visie over het Facilitair Bedrijf en specifiek over jouw diensten?

Nou ik ga er vanuit dat het Facilitair Bedrijf, wat het woord het al zegt, een deel van de organisatie is die ten dienste werkt van de core business van de organisatie. In ons geval de zorg aan verst gehand. Zowel bij wonen als bij dag besteding, als kinderdagcentra, aan alle zorg die we hebben en dat wij daar als Facilitair Bedrijf, dat wij daarvoor zorgen dat die core business plaats kan vinden. Dat die zo goed mogelijk haar diensten kan verrichten. En dat dat gewoon de basis is. Voor het deel vastgoed, daar geldt dat dus voor het geheel van de fysieke gebouwen, dat die er zijn. Al of niet in eigendom, dus gehuurd of gekocht. En dat het spul onderhouden wordt en dat is dus het belangrijkste deel van de afdeling vastgoed. En dan heb je nog een stukje eigen onderhoud, met eigen personeel, maar dat is dus voornamelijk hier op het terrein Craeyenburch en dat zie je dus ook eigenlijk tuindienst, die ook gericht is op terrein Craeyenburch. Die dus ook eigenlijk niet buiten het terrein komt. Die toch eigenlijk niet buiten het terrein komt. Soms zie je dat ze wel buiten het terrein komt in Pijnacker of nootdorp, maar dan zie je dat dat komt doordat daar van oudsher cliënten gehuisvest waren, of studentenhuysvesting was. Of gezinsvervangende tehuizen, of zwaardgehandicapten mensen de daar woonden. En de laatste jaren zie je door die fusie in 2000 is er heel van buiten Craeyenburch gekomen. Maar voor een heel groot aantal van deze dienstverlenende zaken was men gewend zelf de broek op te houden en zelf dingen te regelen. En die zagen die extra diensten als alleen maar lastig, het koste alleen maar extra tijd. Die waren dat gewend end at is gewoon de realiteit. Het is dus alleen wel als organisatie zijn we 1 organisatie en dan moet het niet uitmaken of je een woonvoorziening hebt in Zoetermeer of in delft of in Pijnacker en dan moet je hetzelfde behandeld worden. En dat gebeurt nu dus niet. En dan vind ik het moeilijk om te zeggen en of dat ligt aan of je hier ligt in Nootdorp. En ik durf niet te zeggen dat mensen hier beter af zijn dan de buiten locaties. Dat weet ik niet. Dat durf ik niet zo hard te zeggen. Dat komt wellicht ook doordat de doorbelasting van een aantal zaken die daar op ingericht is. We zijn niet echt een organisatie die alles op kostenplaatsen doorbelast. Als je dat wel zou doen, dan zou je kunnen zien of de 1 beter uit de voeten kan dan de ander met hetzelfde bedrag. Maar daar zijn we nu nog niet op ingericht. Ikzelf vindt het mooie van een grote organisatie, dat Ipse wel is, dat je van alles en nog wat hebt. Vooral op Facilitair gebied. Je hebt oud en nieuw en door elkaar genomen kan je zelf spelen met de koste. Het ene gebouw heeft geen kosten en het andere wel, dat komt door de ouderdom. En dan kan je je kosten gewoon een beetje gaan spreiden, de gemiddelden meten. Het is net als bij auto's. Als ze allemaal even oud zijn, dan heb je in het begin geen kosten, maar na 5 jaar komen de kosten. Het is dus beter om iedere 2 jaar een nieuwe auto te kopen en dan verdelen we de kosten. Dat kunnen we dus met het volume, de omvang kunnen we dat bereiken. Het oude Craeyenburch was dus in 2000 met de fusie oud. En alles moet dus vernieuwd worden. En dat zijn dus enorme processen binnen zo'n buurtschap en dat heeft een enorm effect op de mensen en de organisatie. En daar komt bij alles moet in het vervolg op dezelfde termijn vernieuwt worden.; en dan moeten we dus met de kennis en kunde die we hebben opnieuw gaan bouwen. En als je op dit moment nu wat bouwt dat het over 10 jaar alweer achterhaald is. en wat ook nog mooi is, maar daar wordt verschillend over gedacht. Maar ik kom van origine uit de vastgoed wereld en daar is niets mooiers en beters als bakstenen en beton, daar kan je alles mee doen, je kan er heel lang mee doen en korter mee doen. Maar voor als organisatie als Ipse is de core business zorg verlenen en geen vastgoed organisatie en dat zouden we ook net moeten zijn. En eigenlijk moeten we veel meer kijken naar een natuurlijke bondgenoot en woningbouw corporaties, die hebben ook geen doel om winst te maken en om daar mee samen te gaan werken, kunnen we daar strategische allianties aan te gaan. Niet samengaan dat is ook niet goed. Maar we moeten wel kijken of we niet samen kunnen werken. Kijk wij kunnen hun langdurige wooncontracten aanbieden en begeleiding en ook eventueel aan andere organisaties en mensen. Waarbij ook mensen met psychische stoornissen zitten. En dat is natuurlijk wat anders dan verstandelijk gehandicapten maar toch zit je er in de buurt. En misschien kunnen we met een derde partij in zee gaan en dat kan voor een corporatie ook interessant zijn. Die kan zeggen wij gaan voor jullie de huisvestingsvraag bieden, aan de normering die vanuit de overheid gesteld wordt. Wij zouden hierbij moeten zeggen, het moet binnen onze financiële kaders blijven, en dan zijn wij alleen maar gebaad bij goede huisvesting. Het is een lastig en weerbarstig traject omdat ik dan toch denk als er

partijen met mij willen samenwerken, dan zullen ze toch aan mij verdienen. Een beetje achterdochtig wordt ik dan. En dat dus dat is altijd wat mee speelt en je bent altijd bang dat je toch teveel betaald. En wat je ook hebt gezien is dat onroerend goed ook buiten gewoon proportioneel in waarde is gestegen. En doordat we panden in eigendom hebben die in waarde zijn gestegen, kunnen we nu verbouwingen bekostigen, van de lucht die zegmaar is vrijgekomen. En ja dat spreekt dan wel weer tegen die strategische allianties. En dan moet je natuurlijk heel goed weten dat de corporaties over 10-15 jaar de kwaliteitsslag kunnen maken naar het wonen voor onze cliënten. Dat zij die normen kunnen bieden die wij vragen, met alle hulpmiddelen en liften en dergelijke andere toestanden van dien.

Hoe zou het Facilitair Bedrijf en jouw diensten moeten functioneren?

Je hebt al een beetje gezegd je wilt het onderhoud graag spreiden.

Ja kijk wat er nu gebeurt is, ik zit hier u sinds 3,5 jaar sein 2001 en eigenlijk hebben we van het beging gezegd kunnen we niet op het verhaal laten we nou kijken of we mop kunnen krijgen. Het grote probleem is, dat vonden ze hier ook, maar het is de laatste jaren is hier voor heel veel geld door externe bedrijven onderhoudsplannen zijn gemaakt en die onderhoudsplannen die houden 1 ding gemeen ze zijn te duur. Het plan maken kost heel veel geld en wat er uit kwam dat kon je niet bekostigen. Dat is ook iets wat ik ken uit mijn woningbouw verleden, uit mijn oude professie en daar is toe halverwege jaren negentig een nieuw fenomeen gebracht. Dat zijn conditieleveringen en dit geeft de condities van het gebouw aan, van de kozijnen, gevels ook binnen alles wat tot het vastgoed behoorde. En daar hebben we gebreken van vastgelegd. En daarin wordt vastgelegd wanneer iets moet worden vernieuwd. Door dit vast te leggen kan er ook worden geschoven met het onderhoud. Dan hoeft niet alles tegelijk gedaan te worden, maar kan gekeken worden wanneer welke kosten gemaakt kunnen worden. En wanneer dan ook welk onderhoud gepleegd kan worden. Vanuit Vestia worden deze conditiemetingen uitgevoerd en zij geven dan de condities van de verschillende bouwkundige delen aan. Hier zijn dan naar de locatiemanagers twee communicatiemogelijkheden voor. Je moet iets bieden; kwaliteit. En deze gegevens moeten dan op papier staan. Maar dat kost weer heel erg veel tijd en is dat dan wel realistisch. En de locatiemanagers willen dan dat alles sneller gebeurt, maar is dat wel realistisch. En allemaal willen we dat het sneller gaat, maar dat lukt nou eenmaal niet. Kijk dat is jaren geleden niet zo gepland en kijk dat kan nu niet in 1 keer opgelost worden. Hoe graag iedereen dat ook wil. Belangrijk hierbij is ook wel dat we het bestaande personeel hierbij een omslag moeten laten maken om dit te realiseren in de toekomst. Dat we veranderingen samen moeten doen. En die omslag moet binnen een aantal diensten van het Facilitair Bedrijf nog gemaakt worden.

Hoe zie je de toekomst van het Facilitair Bedrijf en jouw diensten?

Kijk hierin moet een kwaliteitsslag gemaakt worden en dan met name door de onderhoudsplannen. Hierdoor moeten we meer met externen gaan werken en gebruik maken van hun expertise. Meer intermediair en het Facilitair Bedrijf moet hierbij een regie functie krijgen. In de toekomst moeten we gewoon minder zelf uit gaan voeren. Wel moeten we natuurlijk zelf de controle blijven behouden. Maar we moeten meer door derden laten uitvoeren. Een klussendienst moeten we natuurlijk ook behouden, maar we moeten natuurlijk geen roofbouw plegen op onze eigen medewerkers. Zij moeten het werk wel aan blijven kunnen anders gaan we niet goed met onze mensen om. De controle zal in de toekomst dan moeten blijven gebeuren door de Technisch Beheerders en dat geldt ook voor de zwembaden. Als we dat niet doen, het zelf controleren, dan gaat het in de toekomst teveel geld kosten. Er zijn natuurlijk ook een aantal aken die afnemen. Zo neemt bijvoorbeeld ook de tuindienst af. Er is steeds minder grond waarop groen wordt aangebracht en wordt er steeds meer door externe onderhoudsbedrijven uitgevoerd. Maar ook nemen bijvoorbeeld de nieuwbouw projecten af. Er wordt nu volop nieuw gebouwd, maar stras houdt dat gewoon op. Dan is er genoeg gebouwd en is er voor alles een nieuwe voorziening. Maar ook voor de Technische dienst worden externe bedrijven ingeschakeld, omdat anders werkzaamheden gewoon te lang gaan duren. En dat is natuurlijk terecht. Dan moeten er gewoon derden bij betrokken worden en dat is de kant waar we nu mee op gaan met het Facilitair Bedrijf.

Wat versta je onder klanttevredenheid?

Nou kijk als ik denk aan klanttevredenheid denk ik altijd wat zou ik zelf willen. Hoe zou ik zelf behandeld willen worden. En dat moeten we ons dan toch ja indenken. We moeten ons indenken hoe we zelf behandeld zouden willen worden. En daar moeten we dan aan gaan voldoen. Maar kijk daar

zit dan ook het risico. Dat we verkeerd gaan denken. Dat we anders gaan denken dan de verwachtingen. Dus dat moet dan regelmatig gecheckt worden. We moeten daar regelmatig onderzoek naar doen om te kijken of het klopt. En dan kunnen we ook gaan verbeteren. Maar we moeten dan ook als Facilitair Bedrijf ingaan op de wensen die niet mogelijk zijn, dan moeten we ook aan de klanten kenbaar maken wat niet mogelijk is. En dan denk niet dat de klanten gelijk tevreden zijn, maar dan weet men wel waar hij of zij aan toe is. En ik denk dat we daar naar moeten streven.

Hoe zouden jouw diensten binnen het Facilitair Bedrijf hier naar jouw mening een invulling aan moeten geven?

Voor een aantal diensten is dat moeilijk te zeggen en is het moeilijk die omschakeling te maken. Dat is er toch door oudsher ingeslopen. Dat zijn diensten die hier al 25 of soms wel 30 jaar zijn en waarvan ook de medewerkers al heel lang hier werkzaam zijn. En door deze medewerkers wordt gedacht en gewerkt ten behoeve van anderen. En zij denken ook dat deze manier van werken juist is. Omdat ze dat al al die jaren zo doen. Zij denken: Wat wij doen is goed. En daar zijn ze een beetje weerbarstig in. Wat wij denken is goed. En dat is natuurlijk niet altijd zo. En dat moeten we goed in de gaten houden. Zeker met de veranderingen die nu in gang zijn. We moeten proberen te luisteren naar de klant. We moeten de klanten serieus nemen en hun vragen ook serieus nemen. We zijn natuurlijk als organisatie helemaal vastgeroest in waarden en normen, waarvan we zelf denken dat ze goed zijn. Maar ja het zijn natuurlijk oude gebruiken en dat blijft lastig. Zeker als de mensen hier zo lang werkzaam zijn. Maar als Facilitair Bedrijf moeten wij ook de mensen dan anders gaan opleiden. Op deze manier moeten we gaan werken aan nieuwe waarden en normen die dan ook opnieuw geaccepteerd gaan worden. En we zijn al bezig met deze vertaalslag, maar dat kost nou eenmaal tijd en dat is niet van de één op andere dag gerealiseerd. En daar moeten we ons goed bewust van zijn.

Hoe zou het Facilitair Bedrijf de klanttevredenheid kunnen verhogen?

De klanttevredenheid moet eerst gecheckt worden. Eigenlijk door middel van een nulmeting. Die dient dan als basis. En dat moet dan naar de medewerkers gecommuniceerd gaan worden. En dan kan er wat aan de klanttevredenheid gedaan worden.

Wat betekent klanttevredenheid voor het Facilitair Bedrijf en specifiek jouw diensten ?

Dat is tijdigheid, correctheid en volledigheid. En eventueel nog andere bekende termen die regelmatig gebruikt worden. Maar dit zijn voor mij de belangrijkste.

En alle diensten moeten hier aan voldoen. Dan kunnen we als organisatie klanttevredenheid bieden.

Welke score op het gebied van klanttevredenheid is gewenst?

Ik denk een 7 of een 6,5 een voldoende. Ik denk dat als je dat bereikt hebt dat je dan tevreden mag zijn. En we zijn natuurlijk ondersteunend aan de core business. En die moeten natuurlijk ook tevreden zijn. Maar die zien ons natuurlijk weer als potverteerders, dus dat is ook weer een speciale behandeling. Maar we moeten wel oppassen dat de metingen geen doel op zich worden.

Wat betekent kwaliteit voor Ipse?

Ja dat is heel erg lastig. We zijn op dit moment bezig met de HKZ. In de eerste instantie lijkt de HKZ op Benchmark. Hierom is er binnen de organisatie een behoorlijke sceptisch wat betreft de HKZ. Maar ik denk dat je eerst klanttevredenheid moet realiseren en dan pas kwaliteitszorg. Ik denk dat dat heel belangrijk is. De HKZ is natuurlijk voor de externe verantwoording. En het is natuurlijk een uitdaging voor de zorg en voor ons. En er wordt natuurlijk snel geloof aan gelegd maar er komen natuurlijk zeer veel procedures bij. En er is nu vanuit de organisatie het enthousiasme, maar waar halen we de tijd vandaan om alles te realiseren. En wat gaat er gebeuren als we het certificaat krijgen. Dat moeten we ook nog maar zien. En er moet nog maar blijken wat er dan gebeurd.

Wat versta je onder kwaliteit?

Zoals ik al eerder zei hangt kwaliteit zeer nauw samen met de klanttevredenheid. En ik denk ook dat het niet anders is dan klanttevredenheid.

Wat betekent kwaliteit voor het Facilitair Bedrijf?

Net als bij klanttevredenheid; tijd, volledigheid en correctheid. Ook correctheid in bejegening.

Wat betekent kwaliteit voor de afdeling Facilitaire Diensten?

Dit sluit aan bij de begrippen die ik net al heb genoemd. Maar het gaat natuurlijk ook over waarden en normen. Dat is ook heel belangrijk.

Sluit dit aan bij jouw visie over kwaliteit en bij de visie van Ipse?

Binnen Ipse is er gekozen voor het HKZ. Maar is dat niet gewoon allemaal lucht. Klanttevredenheid is denk ik toch belangrijker. Eerst moet de klant tevreden zijn en dan moet je naar je kwaliteit gaan kijken. Maar misschien zie ik het verkeerd hoor en schat ik het verkeerd in. Want misschien wordt het op directieniveau anders ingeschat, dat weet ik niet. Maar zo denk ik er in elk geval over. Maar nu wordt natuurlijk het HKZ dwingend opgelegd. Dus er moet wat mee gedaan worden. Het zijn natuurlijk eisen. Maar ik denk dat zoals het nu geldt voor de HKZ dat het systeem belangrijker is dan wat we bieden. Maar ik neem aan dat dat niet de bedoeling is.

Hoe zou het Facilitair Bedrijf de kwaliteit van haar diensten kunnen verhogen en wat is de rol van jouw diensten hierin?

Ook hier geldt weer voor mij eerst klanttevredenheid en dan kwaliteit. Ik denk dat dat het belangrijkste is.

Wat zijn voor het Facilitair Bedrijf en voor jouw diensten belangrijke punten op het gebied van kwaliteit?

Nou weer die punten die ik al een aantal keer heb genoemd. Het begint nu een beetje eentonig te worden. Maar weer de punten van klanttevredenheid; tijd, volledigheid en correcte bejegening. Eigenlijk moet dat er gewoon ingeramd worden bij het personeel. Ik denk dat dat het gewoon is.

Hoe denk je dat het Facilitair Bedrijf in de toekomst (komende vijf jaar) zal moeten functioneren om aan de wensen van de klant te kunnen voldoen?

En wat is het aandeel van jouw diensten hierin?

Lean and mean als organisatie. En het personeel is natuurlijk het belangrijkste. We moeten niet gelijk roepen dat het slecht is. We moeten niet gelijk te negatief zijn daar is helemaal geen reden voor. Maar dat geldt ook voor het medisch personeel. Anders komen we in een negatieve spiraal en dat moeten we zien te voorkomen. Als organisatie moeten we ook adequaat gaan reageren op dingen. En mogelijke organisatieveranderingen zijn in vijf jaar natuurlijk vrij gering. Maar toch moeten we adequaat blijven. Maar het zijn in elk geval de basis dingen die we moeten doen. En anders moeten we het gaan uitbesteden. En dan ook zelf de regiefunctie behouden. En dan voor Vastgoed geldt de LTOP moet ook door externe kennis worden opgesteld. Opvallend is ook dat we nog veel dingen in eigen huis hebben. Bijvoorbeeld de keuken. Zijn we daar niet te klein voor om een eigen instellingskeuken te hebben. En voor de linnenkamer geldt hetzelfde. Maar met vijf jaar en het huidige beleid, zal hier niet veel verandering in komen. En dat is ook niet de realiseren in vijf jaar. Daar moeten we ons ook van bewust zijn. Opvallend binnen Ipse is wel de enorme betrokkenheid van de medewerkers. En hoe langer ze in de organisatie zitten hoe hoger de betrokkenheid. En dat is ook erg belangrijk. Maar toch moeten we de dienstverlening anders gaan bieden. De klanttevredenheid moet in de toekomst meer leidend zijn. Niet door de toevallige aanwezigheid van bepaalde medewerkers, maar door de vraag van de cliënten moet deze er zijn. En deze toevallige aanwezigheid staat de professionaliteit in de weg. En daar moet dus hard aan gewerkt worden.

Oké dankjewel. Dit was mijn interview. Heb je misschien wat gemist of wil je zelf nog iets toevoegen?

Nee, ik heb genoeg gezegd.

Bijlage 6

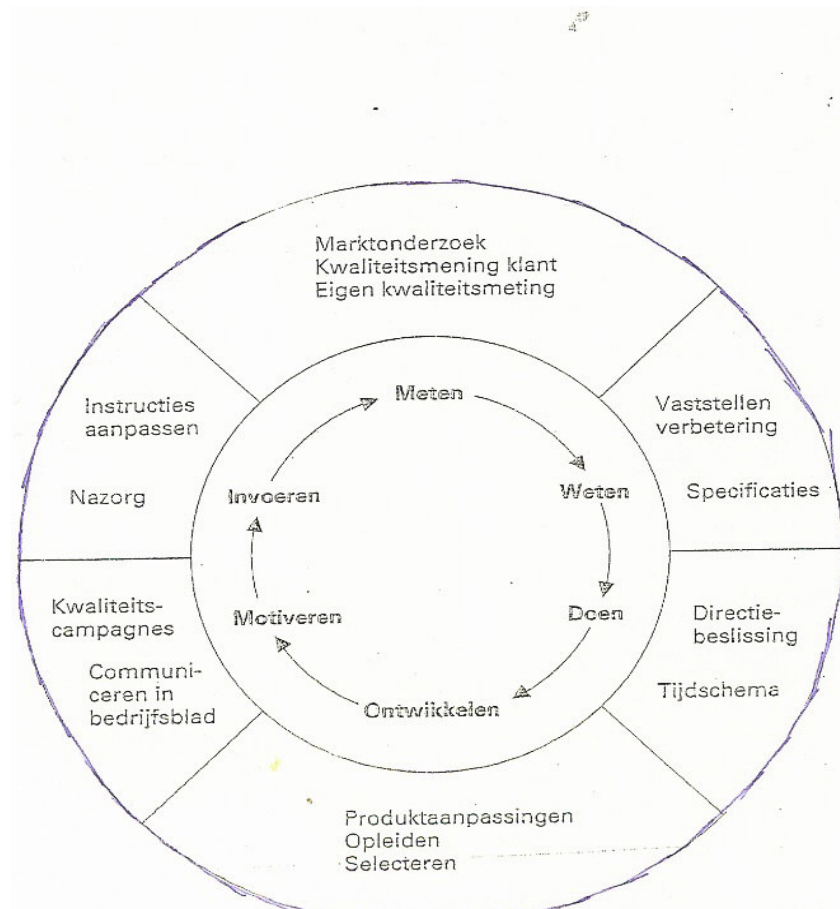
Tips voor het meten van klanttevredenheid

Tips voor het meten van klanttevredenheid

1. Bedenk goed wat u wilt bereiken: wilt u een globale impressie (organisatiebreed) of een beeld per divisie of per afdeling? Deze keuze bepaalt mede of u kunt werken met een steekproef of niet. Een steekproef levert een besparing op, maar een onderzoek onder alle medewerkers biedt waarschijnlijk meer rendement: iedereen kan zijn inbreng leveren, alle ideeën komen naar voren.
2. Zorg voor draagvlak binnen de organisatie.
3. Kondig het onderzoek vooraf aan en communiceer het belang van het onderzoek duidelijk. Dit bevordert een hoge respons en de kwaliteit van de antwoorden.
4. Betrek het lijnmanagement bij de opzet van het onderzoek. Hun commitment is essentieel wanneer met de resultaten moet worden gewerkt.
5. Geef ook de OR (en eventueel de vakbond) invloed bij de totstandkoming van de vragenlijst.
6. Waarborg anonimiteit. Alleen dan zullen medewerkers zich vrij voelen om hun échte mening te geven. Laat het onderzoek door een neutrale partij begeleiden om de anonimiteit te garanderen. Een goed bureau zal om dezelfde reden een minimum grens stellen aan verbijzondering van de resultaten (bijvoorbeeld niet gedetailleerder dan groepen van 10 medewerkers).
Denk eraan dat het onderzoek volledig anoniem kan zijn, maar dat dit ook door de medewerker ervaren moet worden.
7. Besteed veel aandacht aan de vraagstelling. Bedenk dat het opstellen van goede vragenlijsten specialistenwerk is. Houd de vragenlijst beknopt en beperk u tot essentiële vragen. Wees niet bang voor open vragen: deze leveren vaak waardevolle ideeën op en houden het onderzoek levendig.
8. Maak een onderscheid tussen tevredenheid over het werk en tevredenheid over de interne diensten. Medewerkerstevredenheid is iets heel anders dan tevredenheid over de facilitaire diensten.
9. Kies een geschikte methode voor het onderzoek: denk daarbij aan de anonimiteit en de beleving van anonimiteit door de medewerker. Schriftelijk onderzoek en onderzoek via internet zijn daarom het meest geschikt. Probeer te vermijden dat medewerkers de vragenlijst op hun afdeling moeten invullen. Ze voelen zich dan niet vrij en het risico van groepsmeningen ontstaat.
10. Zorg voor toegankelijke, uitnodigende rapportages: Dikke mappen verdwijnen snel in de kast. Geef een samenvatting van de hoofdlijnen. Met een rapportage per Business Unit zorgt u ervoor dat iedereen de voor hem relevante informatie ontvangt.
11. Communiceer veel over de uitkomsten: laat zien dat u blij bent met de inbreng. Geef duidelijk aan wat het vervolgtraject is en hoe de planning eruit ziet. Houd de organisatie op de hoogte van de vorderingen. Communiceer bijvoorbeeld eens per kwartaal in het huisblad of geef de informatie via het intranet.
Focus niet alleen op verbeterpunten maar breng ook de positieve zaken onder de aandacht!
12. Meet periodiek, maar niet te vaak. Doorgaans is een jaarlijkse frequentie voldoende.
13. Betrek medewerkers bij het opstellen van verbeteringen. Tevredenheid is niet alleen de verantwoordelijkheid van het management!

Bijlage 7
Aanpak van Borrendam

Aanpak van Borrendam



De aanpak van Borrendam is vergelijkbaar met de aanpak Deming, welke zegt dat kwaliteit niet eindig is. Borrendam heeft dezelfde gedachte, maar spitst zich meer toe op de dienstverlening en dienstverlenende organisaties. Volgens Deming is zijn cirkel het opstapje naar een betere kwaliteit aan de hand van klanttevredenheidsmeting. Het uitgangspunt bij Borrendam is tevens de continue aanpak en beheersing van kwaliteit. Volgens hem is het een continu proces dat goed beheerd kan worden door tussendoelen te hanteren en methoden aanpassen. Om een continue betrokkenheid van de medewerkers en het management te verwachten, moet volgens hem soms de inhoud van werkzaamheden opnieuw ingedeeld worden⁴⁰.

⁴⁰ Kwaliteit van dienstverlening, Boomsma, S., Borrendam, A. van, blz 187

Toetsmodellen klanttevredenheid

Servqual

Het Servqual model is in de jaren zeventig ontwikkeld en is een samentrekking van service en quality. Het model is gebaseerd op het eerder door Parasuraman, Zeithaml en Berry ontwikkelde Gap-Model wat nu door middel van het Servqual model operationeel gemaakt wordt. In het model wordt uitgegaan van de verwachtingen en ervaringen als basis voor kwaliteit. Het biedt inzicht in de factoren die de kwaliteit van de dienstverlening beïnvloeden. De kern van het instrument bevat het bepalen van het verschil tussen de verwachte en de waargenomen dienst.

Uit onderzoek is gebleken dat het goed is te realiseren dat de verwachtingen worden beïnvloedt door vier factoren. Ten eerste datgene wat klanten van andere klanten horen, bijvoorbeeld via mond-tot-mond reclame, de verwachtingen beïnvloeden. Ten tweede is er de persoonlijke behoefte van de klant die de verwachtingen van de klant kan verhogen of juist temperen. Als derde beïnvloedingsfactor kunnen de ervaringen uit het verleden gelden. Als laatste factor speelt de externe communicatie met de klant een rol.

Het verschil in kwaliteit wordt veelal gemeten in dimensies. In het geval van het Servqual model gaat het om vijf dimensie. Deze vijf dimensies vertegenwoordigen de criteria die door de consument gebruikt worden om een willekeurige dienst te evalueren. De kwaliteit van de dienstverlening is dan als volgt samen te vatten:

- Tangibles (tastbare elementen): de uiterlijkheden van de dienstverlening (faciliteiten, apparatuur en personeel).
- Assurance (juistheid, accuratesse): De juistheid en de accuratesse van de geleverde dienst; het gaat hier om de mate waarin de beloofde dienst accuraat en betrouwbaar wordt uitgevoerd.
- Empathy (inlevingsvermogen): Het inlevingsvermogen van de dienstverlener. Het gevoel en de benaderingswijze die de klant vertrouwen geeft, waardoor hij zich veilig voelt bij de dienstverlener; de individuele aandacht.
- Responsiveness (responsiviteit): De bereidheid van de dienstverlener om de klant te helpen en hem snel van dienst te zijn. Tevens het gemak waarmee de klant de dienstverlener kan bereiken.
- Reliability (betrouwbaarheid): De mate waarin afspraken worden nagekomen.

De berekening van de kwaliteit van de dienstverlening wordt uitgevoerd aan de hand van 22 paren met stellingen. De stellingen zijn gebaseerd op zowel de verwachtingen als op de ervaringen van de klanten.

Bij de berekening van de kwaliteit van de dienstverlening heeft iedere dimensie een bepaalde zwaarte. Deze zwaarte dient mee genomen te worden in de berekening van de dimensies en de 22 stellingen.

Het Servqual model meetinstrument kan in formulevorm als volgt worden weergegeven:

$$Q = \sum Li (Pi - Ei)$$

Q	= kwaliteit van een dienst
Li	= het belang van een dimensie i
Pi	= perceptiescore dimensie i
Ei	= verwachtingscore dimensie i

Kortom: (K) Kwaliteit = P (prestaties/ervaringen) – V (verwachtingen)

Servperf

Het Servperf model is een alternatieve benadering om de servicekwaliteit van een dienst te meten (Cronin en Taylor, 1992, 1994). Het verschil met het Servqual model is echter dat het zich alleen richt op de ervaringen met betrekking tot de dienstverlening en niet op de verwachtingen, zoals bij het Servqual model wel gedaan wordt. De verwachtingen worden buiten beschouwing gelaten. Wat bij het Servqual model "kwaliteitsperceptie" wordt genoemd, wordt bij het Servperf model het begrip "kwaliteitsoordeel" gehanteerd.

Cronin en Taylor (1992) argumenteren dat als "service quality is to be considered 'similar to an attitude', as proposed by Parasuraman et al., its operationalization could be better represented by an attitude-based conceptualization. Therefore, they suggest that the expectations scale be discarded in favour of performance-only measure of service quality that they term SERVPERF".

De Servperf methode gebruikt dezelfde vijf dimensies als het Servqual model (tangibles, assurance, empathy, responsiveness en reliability). Maar zoals al reeds eerder is gezegd meet het Servperf model niet de verwachtingen, maar alleen de prestaties van de onderzochte dienstverlening.

De discussie die op dit moment gevoerd wordt, gaat nu over de vraag welke methode de kwaliteit van een dienst nu beter in beeld brengt. Volgens deskundigen blijkt echter dat de verwachting de ervaring bevuult en het dus geschikter is om ervaringen te meten dan verwachtingen en ervaringen.

De meting bij het Servperf model gaat tevens uit van de 22 stellingen, net als bij het Servqual model. Echter het verschil hierbij is dat voor Servperf slechts gebruikt wordt gemaakt van 22 stellingen alleen gericht op ervaringen.

Het Servperf model meetinstrument kan in formulevorm als volgt worden weergegeven:

$Q = \sum P_i$, waarbij

Q = gepercipieerde kwaliteit van een dienst

P_i = perceptiescore dimensie i

Gesprek P.O.O, Financiën, FB

Gesprek P.O&O, Financiën, FB

Overleg in verband met klanttevredenheidsonderzoek

Zie aspecten "onderzoek naar klanttevredenheid"
(inlevingsvermogen, tastbare elementen, accuratesse, betrouwbaarheid, responsiviteit)

Op basis hiervan wil P.O.&O onderzoek doen.

Overeengekomen is de vorm van onderzoek: interviews

De vijf dimensies(aspecten) zijn in orde
P.O&O & Financiën willen interviews uitvoeren aan de hand van dezelfde aspecten

Uitwerking interview in mogelijk 2 varianten

5 vragen over gehele dienst	5 vragen over alle diensten
Slechts 5 vragen totaal	5 * vragen

Interview is prettig omdat je in contact komt met klant → persoonlijk
Lastig te verwerken, maar wel veel en specifieke info

Volgens P.O.&O zijn stellingen "niet echt een goed idee."

Bij 5 vragen blijft het interview zeer "open". Zeer weinig structuur, lastig voor een volgende interviewer

Belangrijk is de feedback van de klant → het in contact komen van de klant

Mijn visie: per afdeling 5 vragen
 5 stellingen over gehele facilitair bedrijf

Nadelen: zeer veel vragen
Voordelen: beeld van alle afdelingen

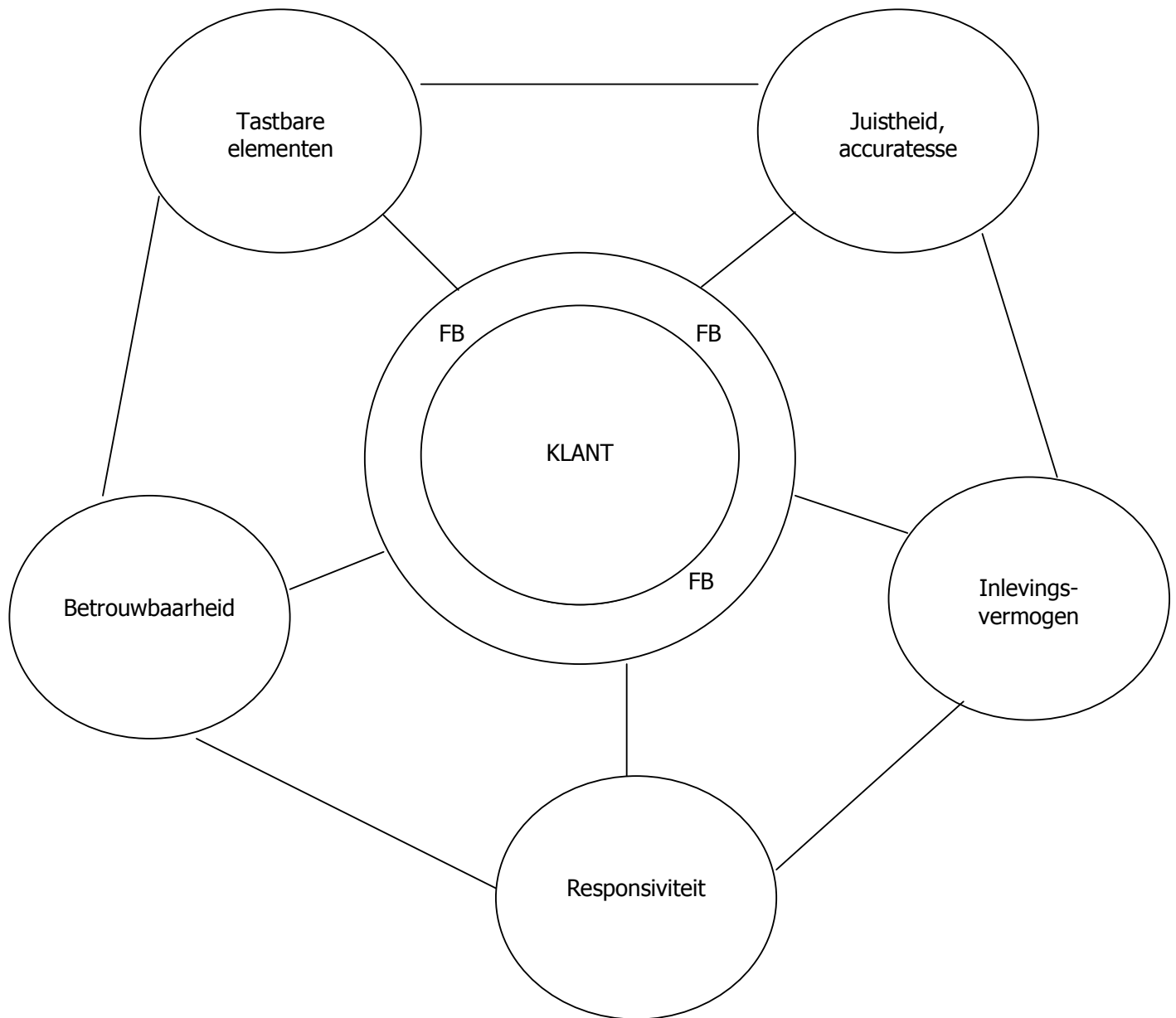
Visie P.O.&O & Finan. 5 of 10 vragen over de gehele dienst
 (misschien 2 positieve afdelingen laten noemen en 2 minder positieve)

Nadelen: slechts een globaal beeld van de gehele afdeling, niet specifiek van afdelingen
Voordelen: neemt weinig tijd in beslag bij vragen en uitwerken.

Uiteindelijk is overeengekomen het interview uit te voeren door middel van stellingen gecombineerd met interviewvragen. De stellingen en vragen worden gebaseerd op de 5 kernaspecten waarop klanten hun dienstverlening toetsen(inlevingsvermogen, tastbare elementen, accuratesse, betrouwbaarheid, responsiviteit)

Bijlage 10
Toetsmodel Facilitair Bedrijf

Klanttevredenheid toetsmodel Facilitair Bedrijf Stichting Ipse



Toelichting termen klanttevredenheidsmodel Facilitair Bedrijf Ipse

Tastbare elementen: de uiterlijkheden van de dienstverlening. (faciliteiten apparatuur en personeel: uiterlijke verzorging van de dienstverlener, apparatuur waarmee gewerkt wordt, staat van onderhoud van het gebouw)
Juistheid, accuratesse: De juistheid en de accuratesse van de geleverde dienst; het gaat hier om de mate waarin de beloofde dienst accuraat en betrouwbaar wordt uitgevoerd.

Inlevingsvermogen: Het inlevingsvermogen van de dienstverlener. Het gevoel en de benaderingswijze die de klant vertrouwen geeft, waardoor hij zich veilig voelt bij de dienstverlener; de individuele aandacht.

Responsiviteit: De bereidheid van de dienstverlener om de klant te helpen en hem snel van dienst te zijn. Tevens het gemak waarmee de klant de dienstverlener kan bereiken.

Betrouwbaarheid: De mate waarin afspraken worden nagekomen.

Toelichting keuze model (gebaseerd op SERVPERF)

- Klant staat centraal (Visie Ipse: Individueel staat centraal)
- Klant is de spin in het web
- De dienstverlening "draait" om de klant
- Aspecten staan op gelijke afstand van de klant en zijn even groot: allen zijn even belangrijk in de dienstverlening aan de klant
- Aspecten sluiten aan bij de visie van Ipse; tevens bij uitkomsten HKZ conferentie

Toelichting methodiek

- Termen en methode zijn gebaseerd op SERVPERF methode
- SERVPERF is een kwantitatieve methode en daarom niet geschikt voor Facilitair Bedrijf Ipse, in verband met de wensen van de opdrachtgever
- Methode is kwalitatief gemaakt door middel van interviews (wens opdrachtgever)
- Interviews zijn gebaseerd op de terminologie van SERVPERF methode (per dienst vijf aspecten bevraagd)
- Tevens zijn de stellingen aan het eind van de interviews gebaseerd op de vijf termen, toegepast op de gehele afdeling.
- Bij herhaling van onderzoek dient telkens gebruik gemaakt te worden van zelfde methodiek; dan is vergelijk uitkomsten/resultaten mogelijk. (Elke dienst dient op de vijf aspecten bevraagd te worden)

Werkwijze toetsmodel klanttevredenheid

Toelichting methodiek

- Termen en methode zijn gebaseerd op SERVPERF methode
- SERVPERF is een kwantitatieve methode en daarom niet geschikt voor Facilitair Bedrijf Ipse, in verband met de wensen van de opdrachtgever
- Methode is kwalitatief gemaakt door middel van interviews (wens opdrachtgever)
- Interviews zijn gebaseerd op de terminologie van SERVPERF methode (per dienst vijf aspecten bevraagd)
- Tevens zijn de stellingen aan het eind van de interviews gebaseerd op de vijf termen, toegepast op de gehele afdeling.
- Bij herhaling van onderzoek dient telkens gebruik gemaakt te worden van zelfde methodiek; dan is vergelijk uitkomsten/resultaten mogelijk. (Elke dienst dient op de vijf aspecten bevraagd te worden)

Het model is een schematisch vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid. Het model geeft de situatie aan tussen de klant het Facilitair Bedrijf en de belangrijkste aspecten van klanttevredenheid. De klant moet gezien worden als belangrijkste raadgever voor het bieden en ontvangen van een goede dienstverlening. De klant is de spin in het web, waarbij het zeker niet gezegd moet worden dat de wil van de klant wet is. Er moet dienstverlening geboden worden binnen de financiële kaders van dat moment en over deze dienstverlening dient de klant tevreden te zijn.

Het model moet gebruikt worden als achtergrondgedachte bij ieder klanttevredenheidsonderzoek dat binnen Stichting Ipse of het Facilitair Bedrijf uitgevoerd wordt. De klanttevredenheid zal telkens weer op dezelfde aspecten getoetst moeten worden, wat het mogelijk maakt de dienstverlening te vergelijken met de voorgaande jaren.

In dit geval zijn er stellingen gebruikt om het onderzoek ten uitvoer te brengen. Deze stellingen roepen gedachten bij mensen op waardoor, in combinatie met een startvraag, het geheel leidt tot een gesprek met de klant. Op basis van dit gesprek kunnen gegevens herleidt worden en biedt dit de mogelijkheid de dienstverlening van het Facilitair Bedrijf in kaart te brengen.

Bij eventueel vervolg onderzoek kunnen dezelfde stellingen gebruikt worden als in dit geval gebruikt zijn. Op deze manier wordt er overeenstemming bereikt in de antwoorden van het voorgaande jaar.

Het model kan zowel gebruikt worden bij interviews als bij enquêtes, dit is afhankelijk van de afdeling welke het onderzoek verricht. In beide gevallen kunnen dezelfde stellingen gehanteerd worden, wat weer zorgt voor soortgelijke resultaten als het voorgaande jaar.

Voordelen interviewen

Bijlage 11

Voordelen Interviewen

De belangrijkste voordelen van interviewen zijn (Billiet 1995):

- Soepelheid: de interviewers kunnen verduidelijking vragen en doorvragen, ze kunnen de vraag herhalen en uitleg geven.
- Meer respons. Bij enquêtes is de non-respons groter dan bij interviews.
- Niet verbaal gedrag. De interviewer kan zijn omgeving zien en beoordelen. Ze kunnen rekening houden met andere dan verbale informatie.
- Controle over de setting. De interviewer kan ervoor zorgen dat de vragen beantwoord worden door de respondent die geselecteerd is en niet door anderen.
- Volgorde van de vragen. De interviewer kan de volgorde van de vragen veranderen waar dat nodig is.
- Spontane uitingen registreren. Tijdens het interview kan de interviewer spontane reacties registreren indien ze relevante informatie bevatten.
- Kennisvragen. In een interview kan men vragen inlassen waarbij de kennis van de respondent getest wordt.
- Volledigheid en adequaatheid. De interviewer is een belangrijke hulp bij de controle over de adequaatheid en volledigheid van de informatie.
- Informatie over de tijd. De precieze tijd en duur van het interview kan worden meegedeeld (begin en einde).
- Meer complexe taken. Bij een interview is het mogelijk om allerlei complexe taken uit te voeren die de nodige afwisseling kunnen brengen. Voorwaarde is dan natuurlijk dat de interviewers voldoende getraind zijn om die taken tot een goed einde te brengen.

Bijlage 12
Afdelingen Facilitair Bedrijf

Afdelingen Facilitair Bedrijf

Hieronder volgt een overzicht van de afdelingen welke onderzocht zijn tijdens de nulmeting:

- Servicedesk
- Bedrijfsbureau
- Beheer & Onderhoud(projecten)
- Technische Dienst
- Tuindienst
- Transport
- Keuken, restaurant
- Inkoop
- Linnenkamer
- Winkel
- Receptie
- Schoonmaak

Bijlage 13

Stellingen en Interviewvragen

Stellingen en Interviewvragen

Interview

Wat is uw naam?

Wat is uw functie?

Op welke locatie bent u werkzaam?

<BETREFFENDE AFDELING>

Inlevingsvermogen

De medewerkers begrijpen mijn specifieke vragen en dragen in voldoende mate bij aan het vinden van een oplossing.

<ANTWOORD>

Wat vindt u van het inlevingsvermogen van de medewerkers van de <BETREFFENDE AFDELING>?

Wat zijn uw ervaringen hiermee? Bent u tevreden hierover?

<ANTWOORD>

Tastbare elementen

De medewerkers beschikken over de kennis en middelen die nodig zijn om mijn vragen te beantwoorden.

<ANTWOORD>

Kunt u wat vertellen over uw ervaringen met betrekking tot het personeel en de andere uiterlijkheden van de dienstverlening van de <BETREFFENDE AFDELING>?

<ANTWOORD>

Accuratesse

De medewerkers verlenen mij hun diensten volledig en foutloos.

<ANTWOORD>

Hoe ervaart u de accuratesse waarmee de diensten van de <BETREFFENDE AFDELING> worden uitgevoerd? Wordt de beloofde dienst uitgevoerd?

<ANTWOORD>

Responsiviteit

De medewerkers verlenen mij hun diensten tijdig en tonen de bereidheid mij snel van dienst te willen zijn.

<ANTWOORD>

Hoe ervaart u de responsiviteit waarmee de diensten van de <BETREFFENDE AFDELING> worden uitgevoerd? Heeft u het gevoel dat ze u snel van dienst willen zijn?

<ANTWOORD>

Betrouwbaarheid

De medewerkers wekken mijn vertrouwen en ik heb het gevoel als ik wat vraag dat dit gedaan wordt.

<ANTWOORD>

Wat vindt u van de betrouwbaarheid waarmee de <BETREFFENDE AFDELING> haar uw diensten verleent? Wat zijn uw ervaringen hiermee? Worden afspraken daadwerkelijk nagekomen?

<ANTWOORD>

Stellingen Facilitair Bedrijf

Inlevingsvermogen

De medewerkers van het Facilitair Bedrijf kunnen zich inleven in mijn wensen. Ze voelen mij en mijn wensen goed aan, waardoor ik als klant mij veilig voel bij de dienstverlener. Daarnaast krijg ik persoonlijke aandacht.

Helemaal mee eens	Beetje mee eens	Beetje mee oneens	Helemaal mee oneens

Tastbare elementen

Het personeel, de apparatuur en de faciliteiten waarmee binnen het Facilitair Bedrijf gewerkt wordt stralen professionaliteit uit.

Helemaal mee eens	Beetje mee eens	Beetje mee oneens	Helemaal mee oneens

Accuratesse

De juistheid en zorgvuldigheid waarmee het Facilitair Bedrijf haar diensten uitvoert is goed. De mij beloofde dienst wordt zorgvuldig uitgevoerd en ervaar ik als juist en zorgvuldig.

Helemaal mee eens	Beetje mee eens	Beetje mee oneens	Helemaal mee oneens

Responsiviteit

Het Facilitair Bedrijf is goed en gemakkelijk te bereiken. Het Facilitair Bedrijf is daarnaast duidelijk bereid mij te helpen en mij goed van dienst te zijn.

Helemaal mee eens	Beetje mee eens	Beetje mee oneens	Helemaal mee oneens

Betrouwbaarheid

Het Facilitair Bedrijf straalt betrouwbaarheid uit. Ik heb er vertrouwen in als ik een klacht of vraag bij hen neerleg. Ik heb vertrouwen in de uitvoering van de dienstverlening. De dienstverleners van het Facilitair Bedrijf komen betrouwbaar over.

Helemaal mee eens	Beetje mee eens	Beetje mee oneens	Helemaal mee oneens

Bijlage 14
Overzicht respondenten

Overzicht respondenten

Locatiemanager	Locatie		Plaats
Ans van der Valk	De Deel	AC	Nootdorp
	De Manege	AC	Nootdorp
	De Werkboerderij	AC	Nootdorp
Bart Vroemen	De Werf	AC	Nootdorp
Carla Bijleveld	Zwanenburch 2-4	W	Nootdorp
	Zwanenburch 6-8	W	Nootdorp
Elena Meloni	Zonnehof	KDC	Delft
Ella Borsboom	Woudendijk 201	W	Den Haag
Emmy Hazeu	Voorstraat 13-15	W	Nootdorp
	Voorstraat 2-4	W	Nootdorp
Erwin Spaans	Noordeinde 1-3	W	Nootdorp
	Noordeinde 5-7	W	Nootdorp
Fedda Algra	Noordeinde 2	W	Nootdorp
	Noordeinde 4	W	Nootdorp
	Noordeinde 6	W	Nootdorp
	Noordeinde 8	W	Nootdorp
Frank Sueters	Veldbloemlaan 2	W	Nootdorp
	Veldbloemlaan 4	W	Nootdorp
Fran ter Maat	Nieuwe Gracht 1	W	Nootdorp
Frans Siemens	Bewegingscentrum	AC	Nootdorp
Hanneke van der Gevel	Roland Holstlaan 652	W	Delft
Henk Kleij	De Ruimte	AC	Delft
Ireen Mulder	Voorstraat 6-8	W	Nootdorp
	Woning 13	W	Nootdorp
	Woning 21	W	Nootdorp
Jack Schouten	Bromelia 1t/m 5	W	Nootdorp
	Bromelia 7	W	Nootdorp
	Fonteinkruid 1-3-5	W	Nootdorp
	Sytwinde 176	W	Nootdorp
	Margriet 14-16	W	Nootdorp
	Sytwinde 166-170	W	Nootdorp
Jannie van Mullem	Bolsterberg	KDC	Zoetermeer
	Kiekeboe	KDC	Zoetermeer
Jeannet Hielkema	Woning 25	W	Nootdorp
	Woning 53	W	Nootdorp
Jerry van Vliet	Bisnis	AC	Zoetermeer
Marcel Tissen	Groene Haven 1/5/9	GVT	Delft
	Laan v.d. Gaag 61	GVT	Delft
	Crommelinlaan 57	GVT	Delft
	Groene Haven 135	GVT	Delft
	Diepenbrockstraat 151	GVT	Delft
	Nieuwe Plantage 17	W	Delft
	Woongroep Gewoon	W	Zoetermeer
Marjan Besse	Beschut Werken	AC	Delft
	Trefpunt	AC	Delft
Marjolein de Nood	Nieuwe Plantage 16	GVT	Delft
	Napelsgeels 49	KSW	Zoetermeer
	Napelsgeel 67	KSW	Zoetermeer
	Napelsgeel 83	KSW	Zoetermeer
	Slootdreef 211	KSW	Zoetermeer
	Vrouwenhuiswaard 190	KSW	Zoetermeer
	Vrouwenhuiswaard 230	KSW	Zoetermeer
	Weteringdreef 30	KSW	Zoetermeer

	Weteringdreef 101 Weteringdreef 103/105	KSW KSW	Zoetermeer Zoetermeer
Nico van Waas	Hofje van Pauw Oeverwallaan Sociow. Buitenwatersloot	GVT W W	Delft Den Haag Delft
Nynke Hoiotinga	Westhoek	AC	Delft
Pamela Koorevaar	Woudendijk 161	W	Den Haag
Tjarda van Brussel	Nieuwe Plantage 1	W	Delft
Wim Schlüter	Lunchcafé de Zoetelaar	AC	Zoetermeer
Carol Houtman	CLustermanager		
Henk Bonthond	Projecten		

AC: Activiteitscentrum
 GVT: Gezinsvervangend Tehuis
 KDC: Kinderdagcentrum
 KSW: Kleinschalig Wonen
 W: Wonen

Bijlage 15
Verwerkingsschema

Verwerkingsschema

AFDELING:
ASPECT

Interview					
28					
27					
26					
25					
24					
23					
22					
21					
20					
19					
18					
17					
16					
15					
14					
13					
12					
11					
10					
9					
8					
7					
6					
5					
4					
3					
2					
1					
	Zeer goed	Goed	Voldoende	Matig	Slecht

Onderzoeksresultaten

Servicedesk

Inlevingsvermogen	Zeer goed	7,1
	Goed	67,9
	Voldoende	25
	Matig	0
	Slecht	0

Tastbare elementen	Zeer goed	0
	Goed	7,1
	Voldoende	85,8
	Matig	7,1
	Slecht	0

Accuratesse	Zeer goed	3,6
	Goed	42,9
	Voldoende	46,4
	Matig	7,1
	Slecht	0

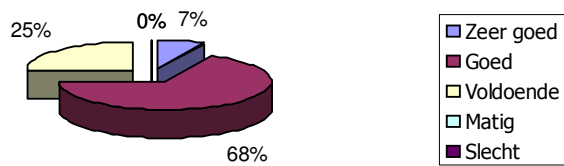
Responsiviteit	Zeer goed	0
	Goed	57,1
	Voldoende	42,9
	Matig	0
	Slecht	0

Betrouwbaarheid	Zeer goed	0
	Goed	60,7
	Voldoende	39,3
	Matig	0
	Slecht	0

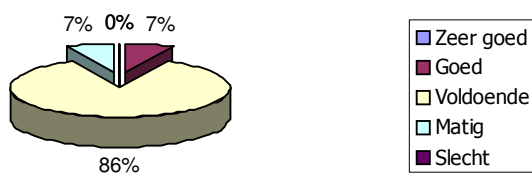
Resultaten in percentages van het totaal respondenten (28 respondenten)

Servicedesk

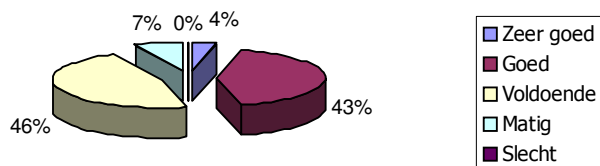
Inlevingsvermogen



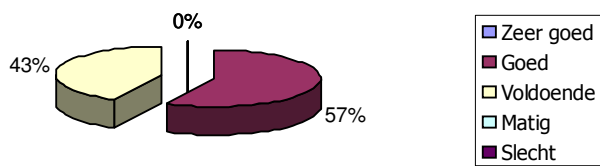
Tastbare elementen

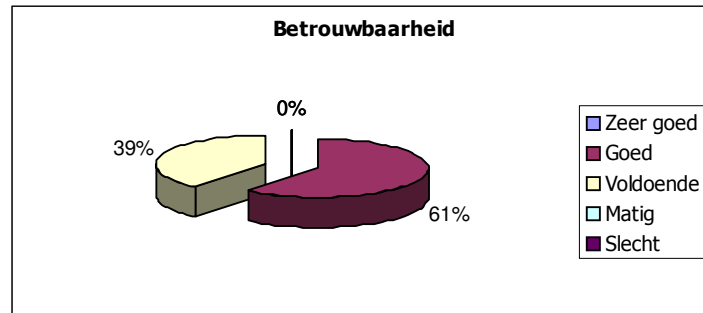


Accuratesse



Responsiviteit





Servicedesk

Inlevingsvermogen

"Denken altijd goed mee."

"Gaaf nu beter dan in het begin, toen zaten ze echt in een aanloopperiode."

"Soms krijg je wel een erg botte reactie."

"De Servicedesk is een zeer goed systeem, het is allemaal meer gestructureerd."

"Ze hebben heel veel info en heel veel geduld."

"Soms moet je erg veel extra uitleg geven over hoe iets in elkaar zit."

"Bij buiten locaties merk je dat je meer moet uitleggen, dan ontbreekt soms het beeld bij de locatie."

"De terugkoppeling na de melding is ook goed, dat is erg prettig."

"Bij de buitenlocaties moet je altijd extra dingen uitleggen, meer dan op de locaties van Craeynburch, maar dat groeit wel."

Tastbare elementen

"Er is zeker wel voldoende kennis, maar onvoldoende samenhang met de onderlinge afdelingen. De kaders zijn niet duidelijk."

"Ze twijfelen soms te veel, maar ze hebben wel de juiste informatie."

"Ze denken mee, maar zitten ook wel eens verkeerd."

Accuratesse

"Er is tussentijds geen controlepunt en hierdoor blijven dingen liggen. Dan moet je er zelf achteraan bellen. Dit zou de Servicedesk moeten doen."

"De Servicedesk werkt accuraat, het nadeel is alleen dat diensten bij derden blijven liggen."

"De Servicedesk zet het traject goed uit, maar ze zijn duidelijk afhankelijk van derden."

"Je krijgt zelfs een goede terugkoppeling."

"De accuratesse is afhankelijk van de vraag, soms zijn ze sneller en nauwkeuriger dan de andere keer."

"Het gaat steeds beter, helemaal met de terugkoppeling."

Responsiviteit

"Je wordt altijd gelijk teruggebeld of gemaild, heel goed."

"De Servicedesk reageert snel, alleen de bedrijven laten op zich wachten."

"Soms duurt het erg lang voor je ze kan bereiken, dan zijn ze telkens in gesprek."

Betrouwbaarheid

"Ze nemen altijd de tijd voor je."

"Er zijn goed afspraken te maken met ze."

Algemene opmerkingen

"1 nummer voor alles, heel erg goed."

"Alles is veel meer gestroomlijnd."

"Altijd bereikbaar."

"Soms zijn ze gevoelig voor hiërarchie."

"Ze voorzien in coördinatie."

"De functies moeten meer uitgebreid worden; niet alleen een doorgeefluik."

"Je merkt als buiten locatie dat er toch een schakel tussen zit."

"De Servicedesk is erg prettig en scheelt zeeën van tijd."

"Soms wordt je als locatiemanager serieuzer genomen dan een teamlid."

"Je merkt dat ze het lastig vinden om voor buitenlocaties prioriteiten te stellen, maar het gaat steeds beter."

Bedrijfsbureau

Inlevingsvermogen	Zeer goed	0
	Goed	47,1
	Voldoende	52,9
	Matig	0
	Slecht	0

Tastbare elementen	Zeer goed	0
	Goed	11,76
	Voldoende	76,47
	Matig	11,76
	Slecht	0

Accuratesse	Zeer goed	0
	Goed	29,4
	Voldoende	58,8
	Matig	11,8
	Slecht	0

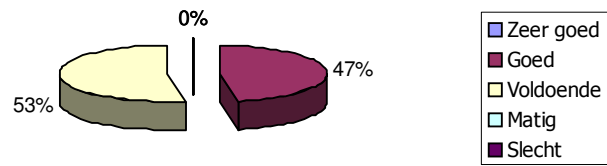
Responsiviteit	Zeer goed	0
	Goed	29,4
	Voldoende	70,6
	Matig	0
	Slecht	0

Betrouwbaarheid	Zeer goed	0
	Goed	29,4
	Voldoende	64,7
	Matig	5,9
	Slecht	0

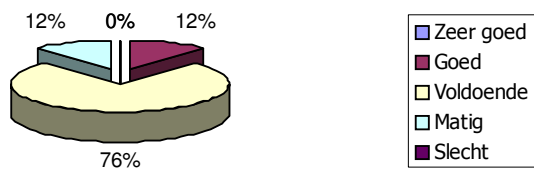
Resultaten in percentages van het totaal respondenten (17 respondenten)

Bedrijfsbureau

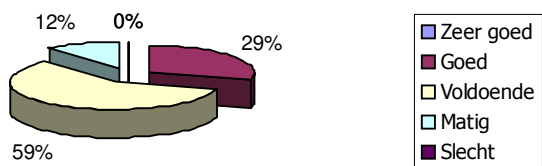
Inlevingsvermogen



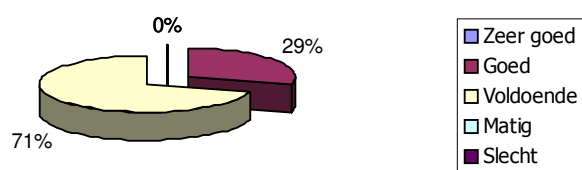
Tastbare elementen

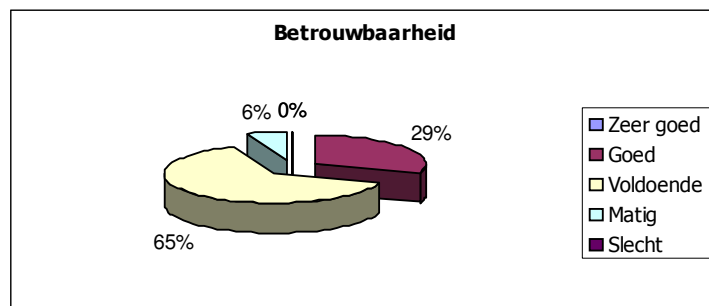


Accuratesse



Responsiviteit





Bedrijfsbureau

Inlevingsvermogen

"Over het algemeen doen ze goed hun best om alles op te lossen, ze denken mee."

Tastbare elementen

"Dat is gewoon in orde."

Accuratesse

"Ze werken erg nauwkeurig en helpen je gelijk met je vraag."

Responsiviteit

"Ze gaan gelijk voor je aan de slag."

Betrouwbaarheid

"Voor de zaken waarvoor ik ze nodig heb is dat gewoon voldoende."

Algemene opmerkingen

"Wat doet het bedrijfsbureau nu eigenlijk?"

"Ik heb zeer weinig contact met het Bedrijfsbureau, wat doen ze precies."

"Je ziet weinig van wat ze doen."

"Nu je het Bedrijfsbureau noemt, moet ik heel erg goed nadenken wat ze nu doen."

"De sleuteluitgifte gaat niet helemaal goed er is nog geen waterdicht systeem. Dit zou er inmiddels wel moeten zijn."

"Ze doen heel goed hun best en denken altijd gelijk goed mee."

Beheer en Onderhoud

Inlevingsvermogen	Zeer goed	0
	Goed	35,7
	Voldoende	35,7
	Matig	25
	Slecht	3,6

Tastbare elementen	Zeer goed	0
	Goed	25
	Voldoende	64,3
	Matig	10,7
	Slecht	0

Accuratesse	Zeer goed	0
	Goed	21,4
	Voldoende	28,6
	Matig	46,4
	Slecht	3,6

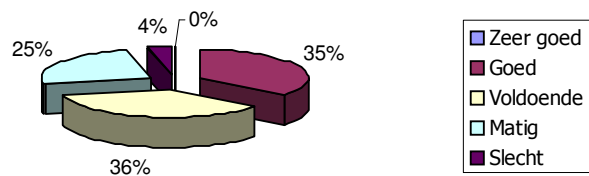
Responsiviteit	Zeer goed	0
	Goed	25
	Voldoende	25
	Matig	50
	Slecht	0

Betrouwbaarheid	Zeer goed	0
	Goed	17,9
	Voldoende	28,6
	Matig	32,1
	Slecht	21,4

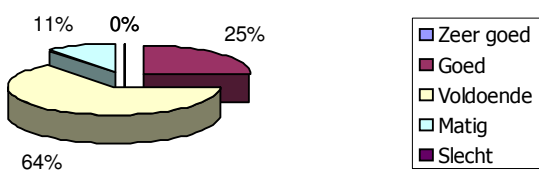
Resultaten in percentages van het totaal respondenten (28 respondenten)

Beheer en Onderhoud

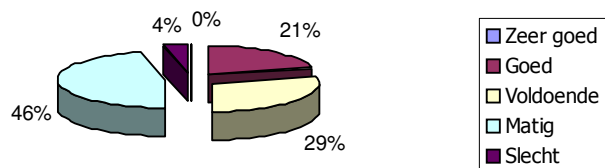
Inlevingsvermogen



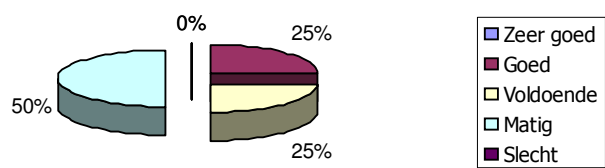
Tastbare elementen

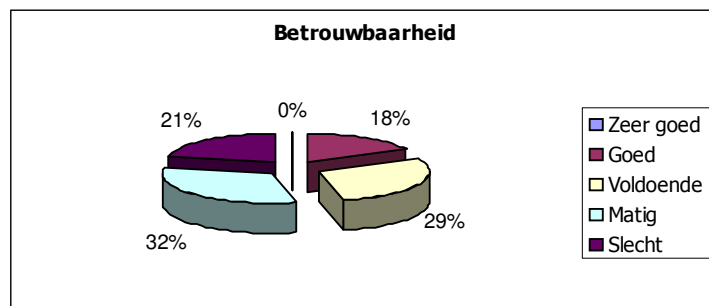


Accuratesse



Responsiviteit





Beheer en Onderhoud

Inlevingsvermogen

- "Het inlevingsvermogen is er zeker, maar alles duurt zo eindeloos lang."*
- "Het inlevingsvermogen is goed, ze kennen de doelgroep."*
- "Bij de Technisch Beheerders is goed, maar bij de bouwprojecten gaat het mis."*
- "Er wordt weinig begrip getoond voor situaties en je wordt aan het lijntje gehouden."*
- "Het inlevingsvermogen is er wel, maar waarschijnlijk is gewoon de werkdruk te hoog."*
- "Aanvragen die voor de zorg belangrijk zijn, worden toch vaak afgehouden."*
- "Ze moeten zich soms meer verdiepen in de cliënt, ze denken nog teveel vanuit zichzelf."*
- "Het inlevingsvermogen is goed, maar soms wordt er een eigen interpretatie aangegeven."*

Tastbare elementen

- "Ze weten waar ze over praten, heel goed."*
- "Kennis en middelen ontbreken soms."*
- "De communicatie is slecht."*

Accuratesse

- "De bejegening is slecht."*
- "Je krijgt regelmatig iets anders dan waar je om gevraagd hebt en dat is jammer."*
- "Als er iets gedaan wordt, dan gebeurt het goed."*
- "Je krijgt wel een oplossing, maar niet zoals gewenst is."*
- "Bij het aansturen van derden ontbreekt het vaak aan het een en ander."*
- "Je moet alles na blijven bellen en blijven checken."*
- "Van uitstel komt afstel."*
- "Hier zijn ze vaak van derden afhankelijk en daar zijn vaak problemen mee."*

Responsiviteit

- "Bellen gelijk terug, je wordt serieus genomen."*
- "Het duurt allemaal te lang, eeuwig lang."*
- "Het gehele traject duurt te lang en de terugkoppeling ontbreekt."*
- "Soms hoor je even niets meer."*
- "Het duurt allemaal wel erg lang. Je moet blijven controleren, maar ook de terugkoppeling ontbreekt."*
- "De bereidheid is zeker wel aanwezig, maar het duurt allemaal lang."*
- "Als er niets bijzonders aan de hand is gaat het goed, maar anders duurt het erg lang."*
- "Er is geen goede communicatie en zeker geen goede communicatie met derden."*
- "Er moet meer inzicht geven worden in het traject, dan weet je waarop je wacht."*
- "Soms krijg je wel een reactie, maar dan gaat er totaal geen overleg aan vooraf."*
- "De snelheid waarmee zaken afgehandeld worden is echt onvoldoende, zaken blijven te lang liggen."*
- "Beter tijdsafspraken."*

Betrouwbaarheid

- "De slechte betrouwbaarheid wordt veroorzaakt door de slechte bejegening."*
- "De betrouwbaarheid wordt minder, omdat je vaker lang moet wachten zonder dat je weet waarom."*
- "Het nakomen van afspraken ontbreekt."*
- "De betrouwbaarheid is enigszins discutabel, terwijl het eindresultaat toch goed is."*
- "De betrouwbaarheid is op zich voldoende, al moet je wel zelf overal achteraan bellen."*
- "Afspraken worden gewoon niet nagekomen"*
- "Je moet altijd mee blijven denken en er achteraan blijven zitten, anders gebeurt het niet."*

Algemene opmerkingen

- "Het kan allemaal veel professioneler."*
- "Het duurt allemaal te lang."*
- "Ze moeten zich vooraf melden en niet gewoon zomaar binnen komen lopen."*
- "Er mag wel gewerkt worden met meer innovativiteit en meedenken."*
- "Ze moeten meer hun kennis laten gelden, beter communiceren, terugkoppelen en prioriteiten stellen."*
- "Meningsverschillen moeten ze niet bij ons uitvechten, die moeten niet eens merkbaar zijn."*
- "De controle en terugkoppeling moet veel sneller."*

"Planning en terugkoppeling."

Projectleiders

Inlevingsvermogen

"Tijdens bouwprojecten moet er meer oog zijn voor de doelgroep."

"Meer kennis van de cliënten is bij bouwprojecten heel belangrijk."

"Soms worden voor ons heel belangrijke zaken heel gemakkelijk afgewimpeld."

"De werkdruk is erg hoog."

"Bij bouwprojecten wordt er gedacht vanuit een krapte model, op zich logisch, maar niet altijd reëel."

Tastbare elementen

"Bouwkundig is het erg goed, maar de kennis van de cliënten ontbreekt."

Accuratesse

"Bij de nieuwbouw heb ik altijd het gevoel dat het wiel opnieuw uitgevonden wordt."

Responsiviteit

"Het duurt allemaal erg lang."

"De terugkoppeling ontbreekt."

"Er is een slechte communicatie tijdens de bouwprojecten."

Betrouwbaarheid

"De betrouwbaarheid is te laag, je moet gewoon te lang wachten."

Algemene opmerkingen

"Minder aan zichzelf denken en meer aan de doelgroep."

"Telkens moet het wiel opnieuw uitgevonden worden, kan er niet gewoon een structureel evaluatie moment komen na de bouw."

"De meningsverschillen die er telkens zijn."

Technische Dienst

Inlevingsvermogen	Zeer goed	0
	Goed	26,1
	Voldoende	52,2
	Matig	21,7
	Slecht	0

Tastbare elementen	Zeer goed	0
	Goed	17,4
	Voldoende	82,6
	Matig	0
	Slecht	0

Accuratesse	Zeer goed	0
	Goed	39,1
	Voldoende	34,8
	Matig	26,1
	Slecht	0

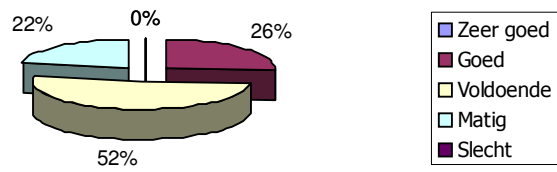
Responsiviteit	Zeer goed	0
	Goed	26,1
	Voldoende	52,2
	Matig	17,4
	Slecht	4,3

Betrouwbaarheid	Zeer goed	0
	Goed	30,4
	Voldoende	39,2
	Matig	21,7
	Slecht	8,7

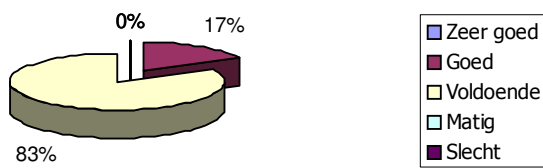
Resultaten in percentages van het totaal respondenten (23 respondenten)

Technische Dienst

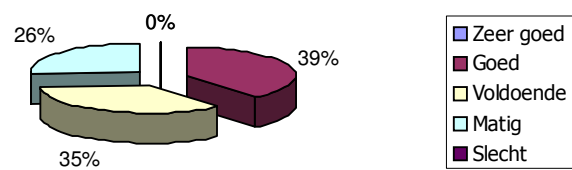
Inlevingsvermogen



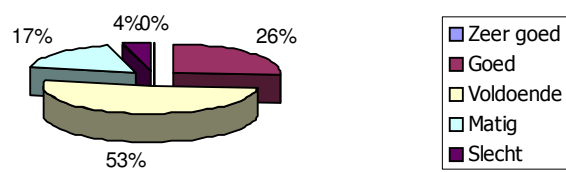
Tastbare elementen

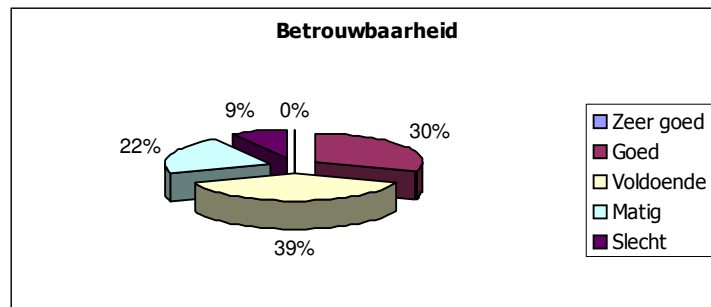


Accuratesse



Responsiviteit





Technische Dienst

Inlevingsvermogen

"Ze denken dat alles op hun manier goed is, ze zijn nogal eigenwijs."
"Ze kennen de doelgroep."
"Ze denken goed mee, maar doen niet alles even mooi."
"Ze doen wat ze moeten doen. Jammer ze hebben meer expertise."
"Ze doen wat ze zelf willen, maar wie is nu de opdrachtgever."
"Je mag meer van een TD verwachten, is het nog wel efficiënt genoeg?"
"Over het algemeen goed, maar soms wat onnadenkend."
"Regelmatig zijn ze terughouden en defensief, oordelen ze te snel en leggen de fouten altijd op de woning zelf neer."
"Ze hebben altijd creatieve oplossingen, maar van de locaties hoor ik toch wel dat er voorkeuren voor locaties zijn."

Tastbare elementen

"Zeker aanwezig, maar moeten er meer mee doen."
"Ze werken heel professioneel."

Accuratesse

"Ze komen het werk altijd doen, maar niet altijd even mooi en zeker niet foutloos."
"Meestal vergeten ze de helft en moeten ze twee keer storen."
"Ze doen hun werk redelijk nauwkeurig, maar heel inefficiënt; waarom moet alles met zijn tweeën?"
"Ze doen hun werk goed en als ze het niet goed doen, dan komen ze nog een keer terug en doen het opnieuw."
"Ze komen altijd onaangekondigd en verlenen hun diensten niet optimaal."

Responsiviteit

"Je wordt snel geholpen. Ik denk dat dat komt door de invloed van de Servicedesk."
"Het duurt regelmatig lang."
"Ze reageren goed, afhankelijk van de vraag."
"De wachttijden zijn erg lang."
"Met de Servicedesk gaat het wel sneller. Zij geven nu aan wat belangrijk is en wat niet."
"Het duurt lang en je hebt nooit een idee van wanneer ze komen en als ze komen, komen ze onaangekondigd binnen."
"Sinds de Servicedesk gaat het steeds beter."
"Het duurt te lang voor er iets gebeurd, het tijdpad ontbreekt."
"Sinds de komst van de Servicedesk is de snelheid en responsiviteit wel verbeterd."

Betrouwbaarheid

"Ze vechten een onderlinge strijd op de woning uit."
"Het duurt te lang, denken niet mee en laten de kennis aan de kant niet merken."
"Het kan beter, met name naar de buiten locaties."
"De betrouwbaarheid is groot. Een nadeel is alleen dat ze veel macht hebben waarmee ze alles naar hun hand zetten."
"Ze komen hun afspraken goed na."
"Het duurt te lang voor er iets aangepakt wordt, zaken blijven liggen en ze luisteren niet. Nee ze zijn niet betrouwbaar."

Algemene opmerkingen

"Als buiten locatie missen we een volwaardig TD."
"Ze komen binnen zonder aan te bellen, dat is heel storend."
"In de lijn van het management is het vertrouwen beschaamd, uitvoerend gezien is het goed."
"Wim zou meer begeleid moeten worden."
"De communicatie kan beter, met name de terugkoppeling."
"Ze moeten meer gebruik maken van hun kennis en expertise. Ze moeten de klant advies geven."
"Ze plannen heel slecht, daardoor blijven zaken te lang liggen."
"Ze lopen binnen zonder te bellen."

"In Delft en omstreken een mobiele TD, is dat niet iets."

Tuindienst

Inlevingsvermogen	Zeer goed	0
	Goed	28,6
	Voldoende	28,6
	Matig	28,6
	Slecht	14,3

Tastbare elementen	Zeer goed	0
	Goed	14,3
	Voldoende	57,1
	Matig	28,6
	Slecht	0

Accuratesse	Zeer goed	0
	Goed	14,3
	Voldoende	57,1
	Matig	14,3
	Slecht	14,3

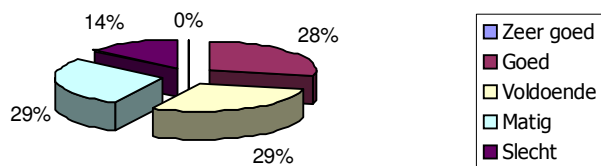
Responsiviteit	Zeer goed	0
	Goed	14,3
	Voldoende	42,9
	Matig	42,9
	Slecht	0

Betrouwbaarheid	Zeer goed	0
	Goed	14,3
	Voldoende	57,1
	Matig	14,3
	Slecht	14,3

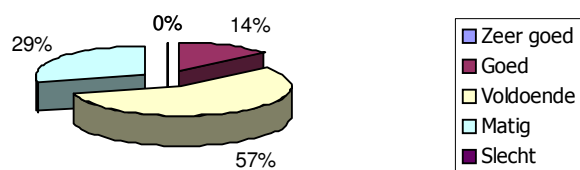
Resultaten in percentages van het totaal respondenten (7 respondenten)

Tuindienst

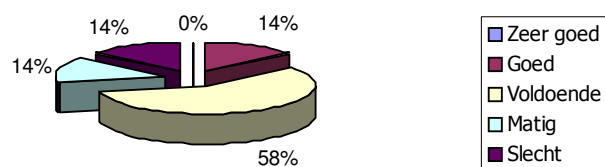
Inlevingsvermogen



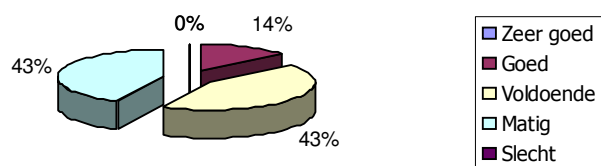
Tastbare elementen

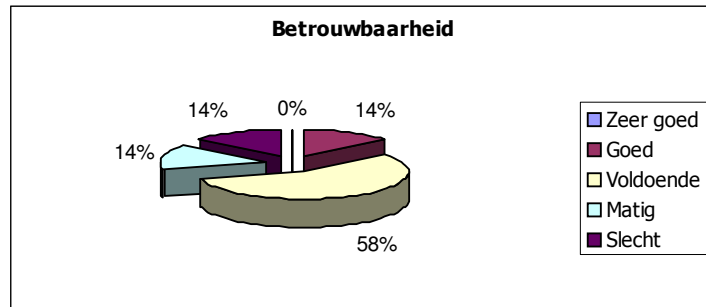


Accuratesse



Responsiviteit





Tuindienst

Inlevingsvermogen

"Ze geven goede adviezen en denken goed mee."

"Ze denken mee en zijn oplossingsgericht."

"Ze moeten meer meedenken vanuit de cliënt."

"Vaak wordt een antwoord gegeven dat te algemeen is. Locaties kunnen daar niets mee, het moet specifieker."

Accuratesse

"Ja ze doen hun werk nauwkeurig."

"Accuratesse is slecht, er moet meer beheerd worden vanuit zorgogen."

"Ik heb betere ervaringen wanneer het uitbesteed wordt, dan wanneer de Tuindienst het doet."

Responsiviteit

"Je wordt altijd heel snel geholpen en zeker met ongediertebestrijding."

"Het duurt altijd erg lang en belangrijker nog; het initiatief ontbreekt."

Betrouwbaarheid

"Wat betreft de betrouwbaarheid bij gewoon onderhoud is deze voldoende. Bij terreinonderhoud is deze ronduit slecht te noemen."

Algemene opmerkingen

"Het is ondergeschoven dienst."

"Er moet vanuit het Facilitair Bedrijf meer gecommuniceerd worden wat ze doen."

"Ik heb er geen contact mee, maar de troep blijft liggen en ze ruimen niks op."

"Er moet gecommuniceerd worden wat ze wel en niet doen; dan weet je wat je van ze mag verwachten."

"Ze komen altijd plotseling opduiken; laat even weten waar je mee bezig bent."

"Ze weten waar ze mee bezig zijn en hebben een grote betrokkenheid bij het terrein."

"Soms heb ik de gedacht; zijn ze niet overbodig?"

Transport

Inlevingsvermogen	Zeer goed	0
	Goed	13,1
	Voldoende	47,8
	Matig	34,8
	Slecht	4,3

Tastbare elementen	Zeer goed	0
	Goed	8,7
	Voldoende	56,5
	Matig	30,4
	Slecht	4,4

Accuratesse	Zeer goed	0
	Goed	21,7
	Voldoende	43,5
	Matig	34,8
	Slecht	0

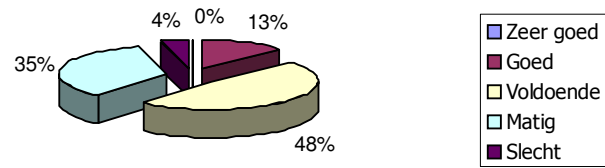
Responsiviteit	Zeer goed	0
	Goed	21,7
	Voldoende	52,2
	Matig	26,1
	Slecht	0

Betrouwbaarheid	Zeer goed	0
	Goed	17,4
	Voldoende	47,8
	Matig	26,1
	Slecht	8,7

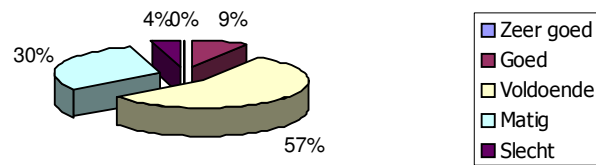
Resultaten in percentages van het totaal respondenten (23 respondenten)

Transport

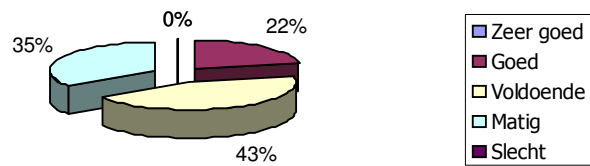
Inlevingsvermogen



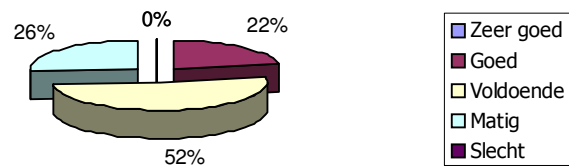
Tastbare elementen

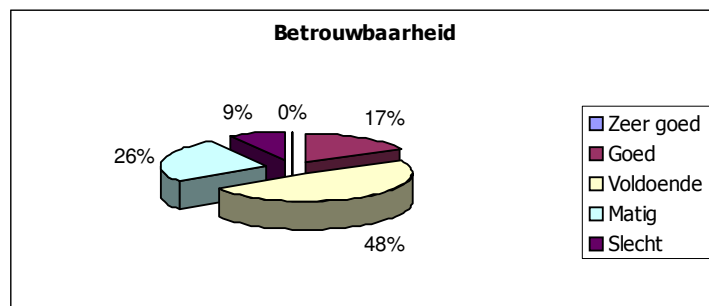


Accuratesse



Resonsiviteit





Transport

Inlevingsvermogen

- "Het is de afgelopen jaren erg verbeterd, er is nu meer hart voor de bewoners."*
- "Ze rijden graag een keertje extra."*
- "Het is voldoende, al heb ik soms het gevoel dat ze het interessanter vinden dat ze op een busje rijden, dan omgaan met de bewoners."*
- "Het is wisselend, afhankelijk van de persoon, soms is de bejegening goed en anders gewoon slecht."*
- "De bereidheid tot afspraken maken ontbreekt."*
- "Het inlevingsvermogen is sterk wisselend per medewerker."*
- "Er wordt goed meegedacht en vooruit gedacht."*
- "Het kan allemaal beter, zeker de bejegening."*
- "Er wordt niet meegedacht, alles moet volgens hun ideeën."*
- "Bij verhuizingen gaat het best redelijk, maar de bejegening is slecht."*
- "De locatie schikt te veel."*
- "Het inlevingsvermogen is beperkt, ze werken hun lijstje af."*

Tastbare elementen

- "Nu er een vervoersprotocol komt, komt er vast verbetering in."*
- "Meer medische kennis van de cliënten is een must."*
- "De middelen ontbreken, met name de capaciteit van het vervoer."*

Accuratesse

- "Iets wat je doorgeeft blijft vaak liggen."*
- "De tijden van het treintje zijn lastig te plannen, waardoor bewoners soms lang staan te wachten."*
- "Vaak zijn er problemen met tijden: te vroeg/te laat."*
- "Je krijgt wel een bevestiging, maar het transport is er niet."*
- "Vaak laten ze mensen staan."*
- "De algemene accuratesse is positief. En ook met de veiligheid wordt ook goed omgegaan."*
- "Ze komen altijd netjes op tijd."*
- "De logistiek is meestal een probleem."*

Responsiviteit

- "Ze doen hun best om alles op tijd te regelen."*
- "Bij de responsiviteit zijn ze afhankelijk van de logistiek en dit kan dus beter."*
- "De communicatie en terugkoppeling is slecht."*
- "Ze komen regelmatig te laat."*

Betrouwbaarheid

- "Op dit moment is er een goede ploeg, één waar je van op aan kunt."*
- "Je moet niet te lang van te voren plannen, dan gaan de zaken mis."*
- "De betrouwbaarheid is afhankelijk van de medewerker."*
- "Je moet alles zeer goed vooraf doorspreken, alleen dan is het betrouwbaar."*
- "De terugkoppeling is slecht en daarmee neemt ook de betrouwbaarheid af."*

Algemene opmerkingen

- "Ik heb slechts 1 ervaring gehad en die was niet goed. Niets was mogelijk en de bejegening kan stukken beter. Er was totaal geen begrip voor de situatie."*
- "Als klant wordt je niet serieus genomen."*
- "De klant-leverancierrelatie ontbreekt."*
- "Bij 75% is de bejegening wel goed, bij de overige 25% is dat gewoon slecht te noemen."*
- "Ze moeten zich meer verdiepen in de cliënten."*
- "De bejegening is gewoon slecht; dan zijn het gewoon horken. Misschien een basiscursus hoe ze met mensen om moeten gaan."*
- "Hoe breed mag de dienstverlening die ze bieden zijn; mogen ze ook in het weekend cliënten vervoeren."*
- "De aansturing moet veel strakker en waar liggen welke verantwoordelijkheden."*

"Transport moet meer vraaggericht te werk gaan; dit wordt ook gevraagd van de organisatie."
"De naam transport is te negatief; misschien kan hier verandering in komen."

Keuken Restaurant

Inlevingsvermogen	Zeer goed	0
	Goed	45,5
	Voldoende	45,5
	Matig	9
	Slecht	0

Tastbare elementen	Zeer goed	0
	Goed	27,3
	Voldoende	68,2
	Matig	0
	Slecht	4,5

Accuratesse	Zeer goed	0
	Goed	27,3
	Voldoende	45,5
	Matig	27,3
	Slecht	0

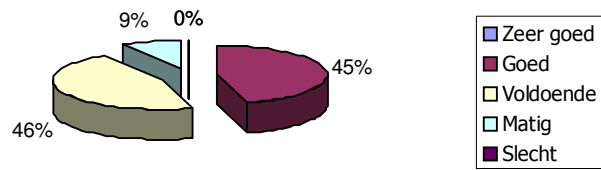
Responsiviteit	Zeer goed	0
	Goed	40,9
	Voldoende	50
	Matig	9,1
	Slecht	0

Betrouwbaarheid	Zeer goed	0
	Goed	45,5
	Voldoende	50
	Matig	4,5
	Slecht	0

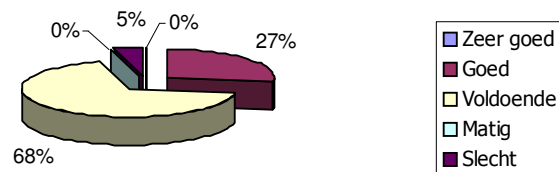
Resultaten in percentages van het totaal respondenten (22 respondenten)

Keuken restaurant

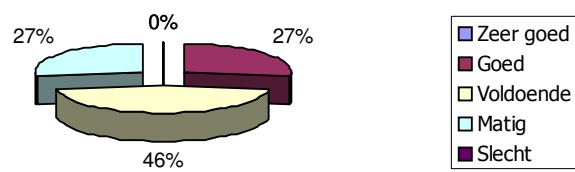
Inlevingsvermogen



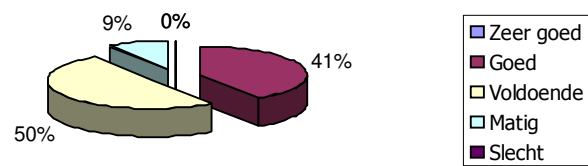
Tastbare elementen

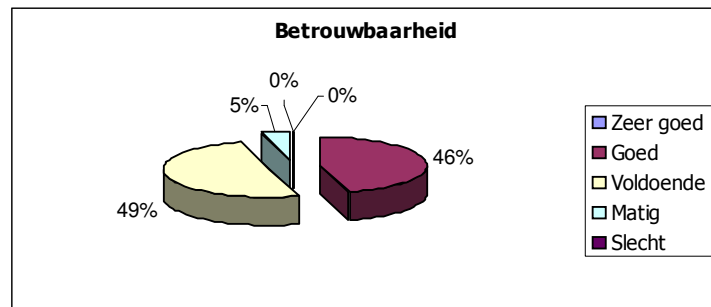


Accuratesse



Responsiviteit





Keuken/restaurant

Inlevingsvermogen

"Een heel professionele dienstverlening."

"In het restaurant kennen ze de cliënten en dat is prettig."

"Binnen de keuken is er onvoldoende zicht van wat er op de locaties speelt."

"Ze zijn heel erg betrokken en zeker nu met de nieuwbouw, ze denken goed mee."

"Er wordt meegedacht, maar soms zijn ze wel wat stug."

Tastbare elementen

"Ze kunnen mij niet eens de kostprijs van een product geven; dat is toch iets wat je mag verwachten."

"Het bestellen via de voedingslijsten loopt steeds beter, maar het gaat nog steeds niet helemaal optimaal."

Accuratesse

"Het ziet er altijd netjes en verzorgd uit."

"Soms gaat het helemaal mis met de bestellijsten, maar dan wordt het altijd gelijk goed gemaakt."

"De accuratesse laat wat betreft de keuren te wensen over. We krijgen of te veel, of te weinig. Je moet het altijd nakijken."

"Het restaurant gaat goed, alleen de bestellijsten van de keuren kunnen beter."

"Je moet altijd je bestellingen controleren."

"De producten zijn goed, alleen wordt er regelmatig wat vergeten. De puntjes moeten op de i."

Responsiviteit

"Ze bellen altijd gelijk als er iets mis is."

"verzoeken via de telefoon daar wordt altijd gelijk op gereageerd. Via de mail duurt het altijd wat langer."

"Ze tonen zeker de bereidheid, maar het loopt niet altijd even soepel."

Betrouwbaarheid

"De betrouwbaarheid is er zeker, alleen het bestellen van eten verloopt niet goed."

Algemene opmerkingen

"Alles ziet er altijd keurig verzorgd uit."

"De keuren moet zich nog beter profileren, bijvoorbeeld voor de grotere catering klussen."

"Ik ben erg tevreden over de keuren."

"De aanlevering van de maaltijden misschien aanpassen. Door de grootte van de bakken staan de maaltijden vaak te lang buiten de koelkast."

"De etenslijsten zijn goed, de bestellingen gaan goed en ze nemen zelf contact op als het niet klopt; het loopt."

"Er moet meer ingespeeld worden op de individuele klant, het moet persoonlijker. Ze moeten meer betrokken zijn bij de cliënten en wat hun vraag is."

"Ze bieden een prima dienstverlening."

Inkoop

Inlevingsvermogen	Zeer goed	14,3
	Goed	75
	Voldoende	7,1
	Matig	0
	Slecht	3,6

Tastbare elementen	Zeer goed	0
	Goed	42,9
	Voldoende	53,6
	Matig	3,6
	Slecht	0

Accuratesse	Zeer goed	0
	Goed	14,3
	Voldoende	17,9
	Matig	57,1
	Slecht	10,7

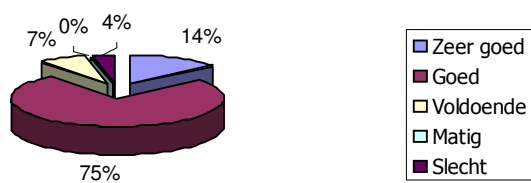
Responsiviteit	Zeer goed	0
	Goed	7,1
	Voldoende	28,6
	Matig	53,6
	Slecht	10,7

Betrouwbaarheid	Zeer goed	0
	Goed	10,7
	Voldoende	46,4
	Matig	32,2
	Slecht	10,7

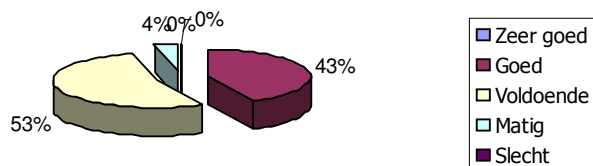
Resultaten in percentages van het totaal respondenten (28 respondenten)

Inkoop

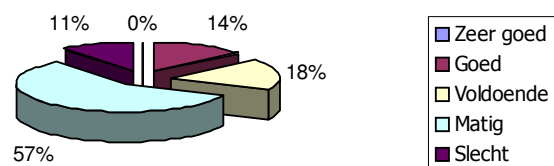
Inlevingsvermogen



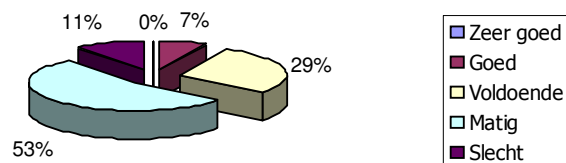
Tastbare elementen

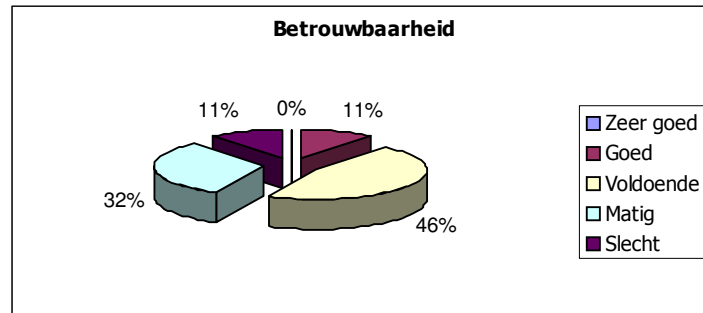


Accuratesse



Responsiviteit





Inkoop

Inlevingsvermogen

"Zeer goed inlevingsvermogen; mijn complimenten hiervoor."

"Het inlevingsvermogen is echt heel goed, maar misschien moeten ze zich houden bij suggesties en mensen zelf laten kiezen."

"Het inlevingsvermogen is goed, maar ze moeten meer een adviesfunctie hebben en niet gelijk bindend zijn."

"Ze denken niet goed mee en alles gaat zonder overleg."

"Ze weten waar ze over praten."

"Het inlevingsvermogen is goed, maar het zou meer to the point mogen. Je moet zelf goed je vraag afbakenen anders krijg je teveel informatie."

"Ze denken altijd mee, alleen de één is directer dan de ander."

"Soms te groot!"

"Soms is de informatie te veel, je gaat dan zelfs je vragen inslikken."

"Het inlevingsvermogen is goed, maar soms krijg je niet het antwoord dat je wilt."

"Goed, alleen moet je opletten dat je niet op een anders spoor gezet wordt."

Tastbare elementen

"Ze beschikken over zeer veel middelen."

"Met de komst van de bestelformulieren gaat het steeds beter."

"Over de vorm van het inkoopbeleid is niet iedereen te spreken, misschien moet hier wat aangepast worden."

Accuratesse

"Er moet meer voortgangsbewaking komen."

"Bestel je een tv zit er geen snoer bij; dat soort dingen gaan altijd mis bij 2^{de} hands spullen."

"Kleine dingen gaan goed, grote zaken blijven liggen; alleen een grote mond helpt dan."

"Mag meer accuraat; je moet regelmatig nabellen om iets goed gedaan te krijgen."

"Sinds de komst van de inkoopformulieren si het gestructureerde; nu krijg je zo af en toe een terugkoppeling."

"Je moet er heel vaak achteraan."

"De manier waarop zaken geregeld worden...; er gaat altijd wat mis."

"Het is niet doelmatig en efficiënt."

"Er wordt teveel uitgewaaid; niet doen dit is storend."

"Ze doen echt voldoende hun best, maar het lukt gewoon niet."

"Er moet meer overzicht komen, zowel in het besteltraject als in de kosten. Dit is nu zeer onduidelijk."

"Er is geen controle op het proces."

"Je wordt er niet blij van."

"De laatste 1,5 jaar is het wel verbeterd."

Responsiviteit

"Onvoldoende, je moet zelf overal achteraan bellen."

"Het gehele traject van bestellen duurt veel te lang."

"Je moet veel te lang wachten, alle info ontbreekt dan."

"Ze hebben het gewoon hele erg druk; dan is het logisch dat het lang duurt."

"Ze proberen het zo spoedig mogelijk te doen."

"Het duurt te lang voordat opdrachten geplaatst zijn."

"Er wordt zeer slecht teruggekoppeld. Daardoor verloopt het traject onoverzichtelijk."

"Niet alles is even snel, maar als het spoed is wel."

"Het duurt te lang; het is geen gestroomlijnd proces."

"Zaken blijven liggen en dat kost geld. Bijvoorbeeld bij verhuizingen; als er niets is besteld, de productie ligt dan stil en dat kost geld."

Betrouwbaarheid

"Er blijft te veel liggen, waardoor de betrouwbaarheid minder is."

"Afspraken worden nagekomen, maar er moet een beter systeem komen hiervoor. Het traject wordt niet scherp gehouden."

"Je wordt niet met een kluitje het riet in gestuurd."

"Het is wisselend. Soms krijg je veel foute leveringen en andere keren gaat het heel goed."

"De terugkoppeling ontbreekt; dit veroorzaakt de ontbrekende betrouwbaarheid."

"Je moet er zelf altijd achteraan blijven zitten."

"Het vertrouwen zal weer verdiend moeten worden en daar zal hard aan gewerkt moeten worden."

Algemene opmerkingen

"Er is teveel werk voor te weinig mensen."

"Alles is altijd bespreekbaar."

"Het is te chaotisch en soms worden te veel de eigen standpunten ingenomen."

"Soms willen ze het allemaal te mooi doen."

"Zeer veel expertise, maar teveel kennis in het hoofd."

"Dit is nog het zorgenkindje binnen het Facilitair Bedrijf."

"Ze hebben goed hun ogen open."

"Meer communicatie tussen projectleiders en Inkoop."

"De chaos is het grootste probleem."

"Een zeer klantvriendelijke dienstverlening."

"Je moet het gevoel krijgen dat iets in behandeling is en dat ontbreekt nu vaak; de terugkoppeling ontbreekt."

"Helder & duidelijk, dat zijn de kernwoorden die bij Inkoop gehanteerd moeten worden."

Linnenkamer

Inlevingsvermogen	Zeer goed	0
	Goed	0
	Voldoende	50
	Matig	43,8
	Slecht	6,2

Tastbare elementen	Zeer goed	0
	Goed	0
	Voldoende	62,5
	Matig	37,5
	Slecht	0

Accuratesse	Zeer goed	0
	Goed	0
	Voldoende	43,75
	Matig	43,75
	Slecht	12,5

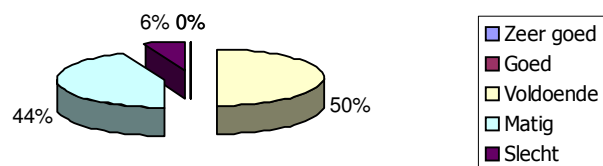
Responsiviteit	Zeer goed	0
	Goed	6,2
	Voldoende	50
	Matig	12,5
	Slecht	18,3

Betrouwbaarheid	Zeer goed	0
	Goed	12,5
	Voldoende	43,8
	Matig	31,2
	Slecht	12,5

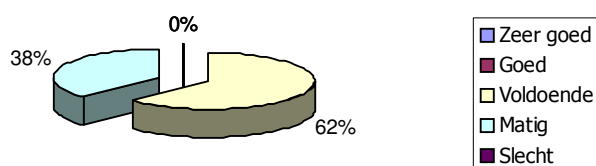
Resultaten in percentages van het totaal respondenten (16 respondenten)

Linnenkamer

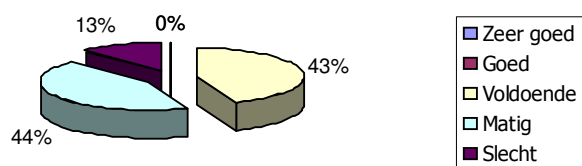
Inlevingsvermogen



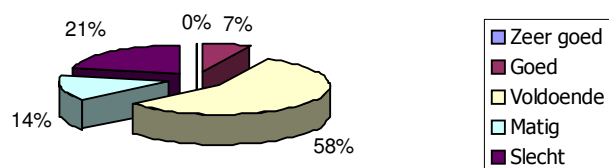
Tastbare elementen

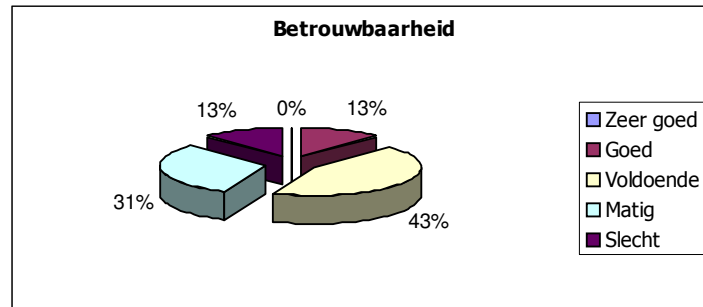


Accuratesse



Responsiviteit





Linnenkamer

Inlevingsvermogen

"Ze werken volgens een vast en strak schema."

"Ze snappen er daar niets van. En met dat linnengoed tellen gaat het altijd mis."

Ze werken niet erg klantgericht en dat is jammer."

"Als je daar komt wordt je afgesnauwd. Aan de bejegening moet wat gebeuren."

"Ze zijn star en stug. Ze werken alleen volgens de regels. Iets anders gebeurd er niet; ze zijn te negatief."

"Er wordt veel te weinig vanuit de klant gedacht, daar moet meer begrip voor zijn."

"Ze zijn bereid je te helpen, maar ze zijn niet klantgericht."

Tastbare elementen

"Er zijn naar mijn mening weinig kaders."

"Ten aanzien van reparaties kunnen ze dat altijd erg goed oplossen."

"De regelgeving is bekrompen; zo moet er altijd begeleiding aanwezig zijn bij het merken terwijl onze cliënten dat makkelijk alleen kunnen."

Accuratesse

"Soms gaat er wat mis bij de leveringen, maar door middel van communicatie is dit altijd op te lossen."

"De broek is al thuis, terwijl het jasje nog weg is."

"Te heet synthetische kleding merken, dat krimpt. Dat zegt genoeg."

"Kleding is regelmatig kwijt, ook als het gemerkt is."

"Je betaald, maar de was wordt niet gestreken, komt kapot terug of is gekrompen."

Responsiviteit

"Ze doen wat binnen hun macht ligt."

"Ze reageren alleen als het hun uitkomt en anders niet."

"Ze leveren niet tijdig."

"Het kan alleen wat hun uitkomt."

"Kleding blijft veel te lang weg."

Betrouwbaarheid

"Kleding raakt zoek of het scheurt en dan moet de locatie bewijzen dat het hun fout niet is. Zo werkt dat niet."

"Je moet er gewoon te lang op wachten."

"Betrouwbaarheid is afhankelijk van de persoon."

Algemene opmerkingen

"Kan er op de nieuwbouw van de Paardenmarkt geen eigen merkmachine komen?"

"Voor de waskarren moet een oplossing gezocht worden. Misschien weer zo'n sluis, maar dan gelijk meegenomen in de bouw."

"Er is geen echte baas en hierdoor geen duidelijk aanspreekpunt."

"De waskarren zijn vreemd geleden, arbo technisch gezien."

"Via de mail heb ik andere waskarren gevraagd, maar die krijgen we maar niet."

"Misschien wat soepeler."

"De kledingbeurs is echt geweldig."

"Er is een strijd tussen de linnenkamer en de woningen. Eigenlijk zouden we met elkaar om de tafel moeten gaan zitten om te kijken wie nu wat doet en hoe we dat op elkaar af moeten stemmen."

Winkel

Inlevingsvermogen	Zeer goed	0
	Goed	35,3
	Voldoende	47,1
	Matig	5,9
	Slecht	11,7

Tastbare elementen	Zeer goed	0
	Goed	29,4
	Voldoende	58,8
	Matig	11,7
	Slecht	0

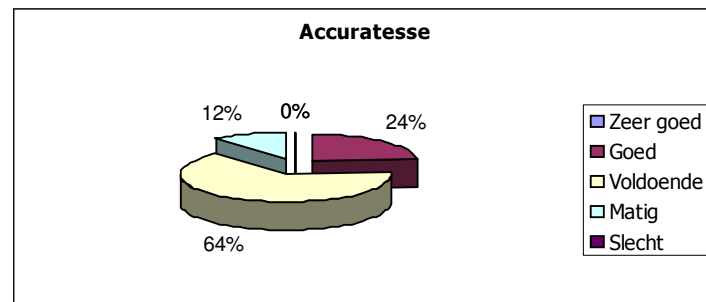
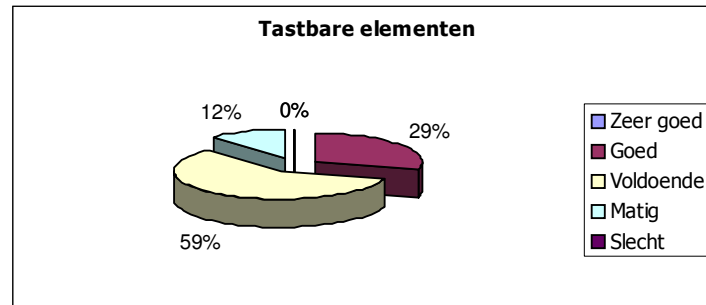
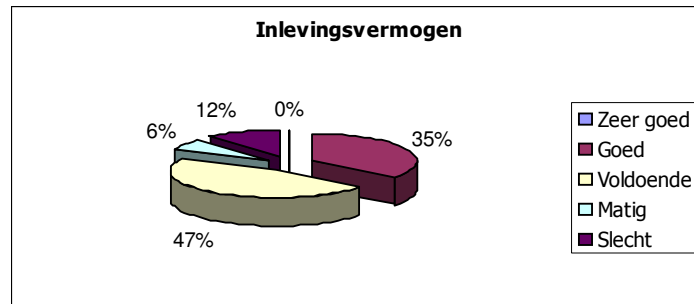
Accuratesse	Zeer goed	0
	Goed	23,6
	Voldoende	64,7
	Matig	11,7
	Slecht	0

Responsiviteit	Zeer goed	0
	Goed	23,5
	Voldoende	70,6
	Matig	5,9
	Slecht	0

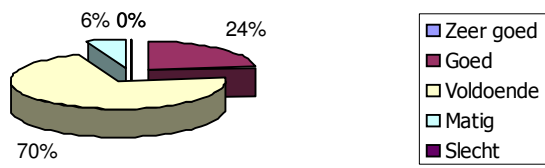
Betrouwbaarheid	Zeer goed	0
	Goed	29,4
	Voldoende	64,7
	Matig	5,9
	Slecht	0

Resultaten in percentages van het totaal respondenten (17 respondenten)

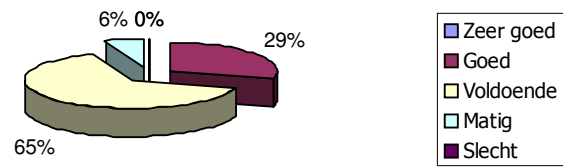
Winkel



Responsiviteit



Betrouwbaarheid



Winkel

Inlevingsvermogen

"Ze hebben een goede kennis van de doelgroepen."

"Ze zijn aardig en vriendelijk als je op het juiste moment komt."

"Ze helpen je altijd goed hoor."

"Soms zijn ze wat kort door de bocht."

"De bejegening naar cliënten is erg slecht."

"De klantvriendelijkheid is ver te zoeken."

"Ze zijn niet klantgericht en niet klantvriendelijk."

Tastbare elementen

"De bestellijsten werken goed."

"Voor concrete zaken ga je naar de winkel, anders naar Inkoop."

Accuratesse

"Soms worden er fouten gemaakt met betrekking tot dieetvoeding, maar of dit nu aan de winkel of de diëtiste ligt, dat is niet duidelijk."

"Ze weten wat ze in huis hebben."

"Het magazijn moet nauwkeuriger beheerd worden, dit in combinatie met de afdeling Inkoop."

Responsiviteit

"Soms gaat het wat traag en zijn ze ietwat geïrriteerd, maar verder is het wel goed."

"Als ze willen, dan is de responsiviteit goed."

"Ze reageren snel, afhankelijk van de persoon die voor hen staat. Maar ze zijn niet flexibel."

Betrouwbaarheid

"Dat is gewoon voldoende."

"Je kent die dames al jaren, dus dat zit wel goed."

Algemene opmerkingen

"De winkel is te duur en niet concurrerend genoeg."

"Jammer als de winkel weg zou gaan, het hoort bij een beschermd terrein."

"De producten zijn te duur, het is niet concurrerend genoeg; wat is het doel van de winkel."

"We komen er eigenlijk niet meer, maar als ze zouden verdwijnen zou het toch vervelend zijn."

"De winkel moet blijven."

"Ze zijn niet klantvriendelijk en niet klantgericht."

"De functionaliteit en professionaliteit ontbreekt; het moet meer representatief."

"Ze hebben geen vaardigheden met betrekking tot cliënten."

"De benadering van de winkel is heel persoonsafhankelijk; ze vinden je aardig of niet."

"De producten zijn duurder dan ergens anders, maar je weet wat je kan verwachten."

"De behandeling van het personeel is afhankelijk van wie er voor hen staat."

Receptie

Inlevingsvermogen	Zeer goed	0
	Goed	28
	Voldoende	60
	Matig	12
	Slecht	0

Tastbare elementen	Zeer goed	0
	Goed	12
	Voldoende	60
	Matig	24
	Slecht	4

Accuratesse	Zeer goed	0
	Goed	12
	Voldoende	76
	Matig	12
	Slecht	0

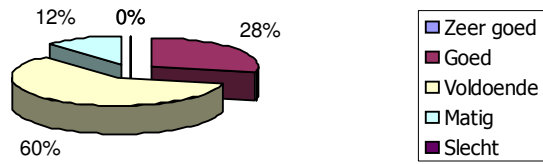
Responsiviteit	Zeer goed	0
	Goed	24
	Voldoende	44
	Matig	32
	Slecht	0

Betrouwbaarheid	Zeer goed	0
	Goed	32
	Voldoende	64
	Matig	4
	Slecht	0

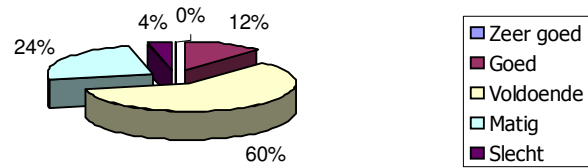
Resultaten in percentages van het totaal respondenten (25 respondenten)

Receptie

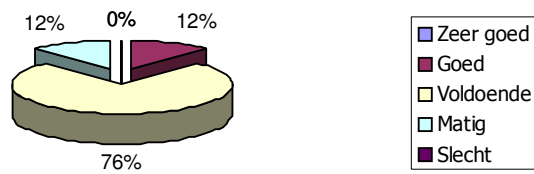
Inlevingsvermogen



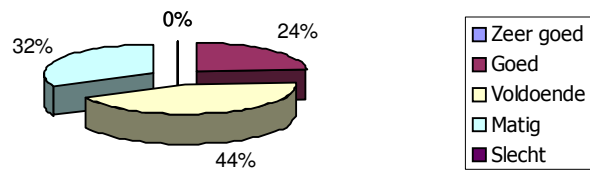
Tastbare elementen

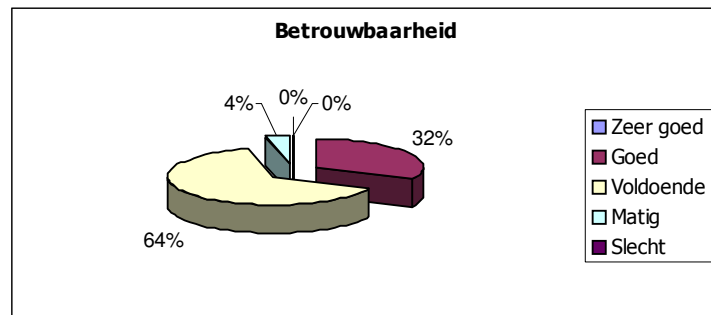


Accuratesse



Responsiviteit





Receptie

Inlevingsvermogen

"Ze zijn altijd vriendelijk en voorkomend."

"Je wordt altijd keurig te woord gestaan."

"Je wordt altijd heel prettig geholpen."

"Soms wordt je niet goed te woord gestaan en onvoldoende geholpen, afhankelijk van de persoon."

Tastbare elementen

"De lijsten zijn regelmatig niet up-to-date. Ze beschikken niet altijd over de juiste telefoonnummers en bij beschikbaarheidsdiensten gaat het vaak mis."

"De lijsten met telefoonnummers zijn niet altijd juist, met tot gevolg dat je verkeerd doorverbonden wordt."

"Vaak hebben ze niet de juiste 06-nummers."

"De informatie met betrekking tot de telefoonnummers is niet altijd duidelijk."

"De informatie moet beter op papier komen, zodat iedereen weet wat ze moeten doen."

"De lijsten van de bereikbaarheidsdiensten zijn vrijwel nooit correct."

Accuratesse

"Je wordt altijd keurig te woord gestaan."

"Soms gaat er wat mis met doorverbinden omdat de telefoonnummers niet kloppen."

"Af en toe gaat er wat mis, dan kloppen de nummers niet."

"Ze zijn heel attent en vriendelijk."

"De presentatie is niet altijd correct; het moet zakelijker."

Responsiviteit

"Ze helpen je direct en ze zoeken alles gelijk voor je op."

"De bereikbaarheid is slecht, daardoor is de responsiviteit ook lager."

"De responsiviteit is slecht. Dit komt door de bereikbaarheid."

"De bereikbaarheid is niet goed."

"Het enige minpunt aan de receptie is het lange wachten, verder is alles goed."

"Het duurt soms lang voor je iemand aan de lijn krijgt. Laat dan even weten waarom."

Betrouwbaarheid

"Ondanks dat er meerdere mensen zitten zijn er goed afspraken te maken met betrekking tot sleuteluitgifte en het ontvangen van gasten."

"De receptie is een soort sociale controle; heel goed."

Algemene opmerkingen

"Ik heb weinig contact. Het is slechts een doorschakelfunctie. Over het algemeen wordt je goed geholpen, maar de bereikbaarheid is slecht."

"De bereikbaarheid is erg slecht; het duurt gewoon te lang."

"Soms heb ik het idee dat de receptie niet bemand is, dan duurt het te lang voor ze opnemen. Zet er een bandje achter."

"Over de bereikbaarheid krijg ik veel klachten; zowel van personeel als van ouders."

"Ze zijn het visitekaartje en dat kan veel beter. Geen kwijlende bewoners in de hal en zeer verzorgde medewerkers achter de balie. Zo hoort het als je professioneel wilt zijn."

"Er gaan geruchten dat de receptie gaat verdwijnen, dat is een slechte zaak. Het is het centrale punt, het visitekaartje van de stichting."

"Er moet opgelet worden met invalkrachten, die hebben vaak te weinig info."

"De bereikbaarheid is slecht en het is toch het visitekaartje van de Stichting."

Schoonmaak

Inlevingsvermogen	Zeer goed	3,8
	Goed	30,8
	Voldoende	30,8
	Matig	23,1
	Slecht	11,5

Tastbare elementen	Zeer goed	0
	Goed	19,2
	Voldoende	46,2
	Matig	30,8
	Slecht	3,8

Accuratesse	Zeer goed	0
	Goed	30,8
	Voldoende	30,8
	Matig	19,2
	Slecht	19,2

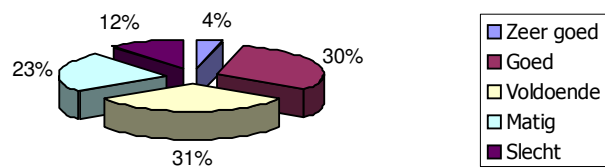
Responsiviteit	Zeer goed	0
	Goed	30,8
	Voldoende	38,5
	Matig	26,9
	Slecht	3,8

Betrouwbaarheid	Zeer goed	0
	Goed	38,5
	Voldoende	30,8
	Matig	19,2
	Slecht	11,5

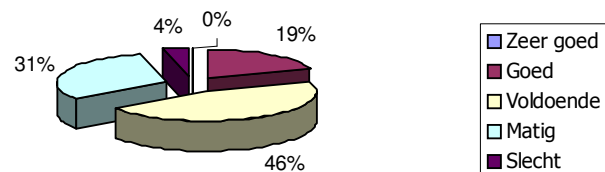
Resultaten in percentages van het totaal respondenten (26 respondenten)

Schoonmaak

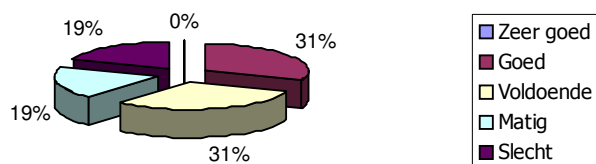
Inlevingsvermogen



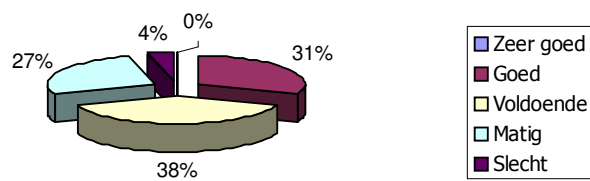
Tastbare elementen

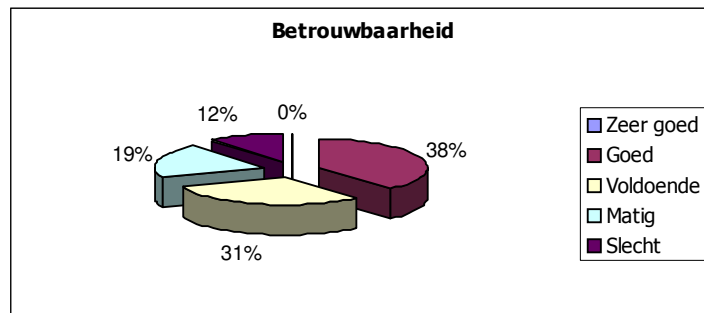


Accuratesse



Responsiviteit





Schoonmaak

Inlevingsvermogen

- "Er wordt gewoon uitgevoerd wat op papier staat; niets meer niets minder."
- "Met Lydia is heel goed zaken te doen, ze weet waar ze over praat."
- "Wij hebben de beste schoonmaker! Hij houdt zeer goed rekening met de cliënten."
- "Ze hebben kennis van de locatie en de bewoners. Dat is geweldig."
- "Ik denk dat het toch veroorzaakt wordt door de taalbarrière."
- "Dit is echt zeer persoonsafhankelijk, maar diegene die we nu hebben is goed."
- "Nu we een vaste medewerkers hebben gaat het goed, maar een huishoudelijk medewerkers is toch prettiger."
- "De schoonmaker zelf snapt er niets van, maar met het hoofd is goed te praten."
- "Met de voorvrouw is goed te praten, maar met de medewerkers dus niet."

Tastbare elementen

- "De schoonmaakschema's zijn strak gepland, waardoor ook maar het minimale aan werk uitgevoerd kan worden."
- "Binnen het bestek doen ze wat ze moeten doen, ze hebben alleen zo weinig tijd."

Accuratesse

- "De kleine neven werkzaamheden vergeten ze."
- "De schoonmaak doen ze goed, maar in de paviljoens is het water naar de zee dragen."
- "Zeer attent, zelfs de kasten worden van de muur gehaald."
- "Ja hoor het is gewoon voldoende en als je belt over een klacht komen ze het gelijk herstellen."
- "Het vreemde is telkens komt dezelfde medewerkers en de ene keer is het goed en de andere keer gewoon slecht."
- "Je moet ze telkens op dingen wijzen, maar ik moet niet diegene zijn die de controles doet. Dat moet Asito doen."
- "Ze willen wel, maar hebben de tijd niet."
- "Er is weinig eer aan te behalen, maar de schoonmaak blijft slecht."

Responsiviteit

- "Ze doen alles goed binnen de strakke taakomschrijving die ze hebben."
- "De bereikbaarheid moet beter, want als je ze te pakken hebt gaat alles snel."
- "Ze lopen gewoon te flierefluiten, kijken tv en bellen naar Jan en Alleman."

Betrouwbaarheid

- "Er zijn goed afspraken te maken, zeker met de voorvrouw."
- "Afhankelijk per persoon, maar de voorvrouw is goed."
- "De afspraken komen ze goed na."
- "Ze lopen van gewoon te hangen op een dweil en dat noem ik niet betrouwbaar."
- "Betrouwbaar op zich wel, maar toch heb ik het gevoel dat ze dingen leest."

Algemene opmerkingen

- "De schoonmaak is heel afhankelijk van de individuele medewerker. Die bepaald hoe de schoonmaak uitgevoerd wordt."
- "De aanbesteding is slecht verlopen."

"Er was geen communicatie vanuit het Facilitair Bedrijf over de aanbesteding."
"De aanbesteding is voor mijn gevoel erg slecht verlopen."
"Misschien maakt een naambordje het contact persoonlijker."
"De schoonmaak gaat nooit zoals je zou willen, maar binnen kaders gat het redelijk."
"Het gaat heel goed, misschien moet ik ze dat eens laten weten."
"Als locatie moet je binding houden, dat zorgt voor wederzijdse waardering."
"De communicatie bij de aanbesteding ontbreekt."
"Het leidinggevende gedeelte gaat goed, het blijft vaak liggen bij de uitvoering."
"Het is te afhankelijk van de persoon."

Facilitair Bedrijf

Inlevingsvermogen	Helemaal mee eens	29,6
	Beetje mee eens	59,3
	Beetje mee oneens	11,1
	Helemaal mee oneens	0

Tastbare elementen	Helemaal mee eens	22,2
	Beetje mee eens	74,1
	Beetje mee oneens	3,7
	Helemaal mee oneens	0

Accuratesse	Helemaal mee eens	11,1
	Beetje mee eens	74,1
	Beetje mee oneens	14,8
	Helemaal mee oneens	0

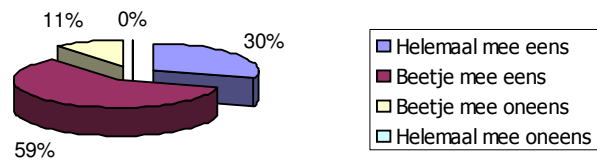
Responsiviteit	Helemaal mee eens	59,2
	Beetje mee eens	37,1
	Beetje mee oneens	3,7
	Helemaal mee oneens	0

Betrouwbaarheid	Helemaal mee eens	18,5
	Beetje mee eens	74,1
	Beetje mee oneens	7,4
	Helemaal mee oneens	0

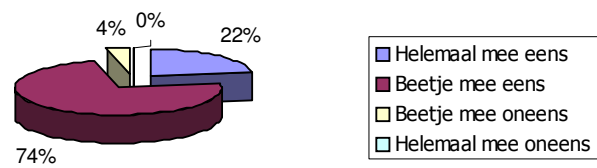
Resultaten in percentages van het totaal respondenten (27 respondenten)

Facilitair Bedrijf

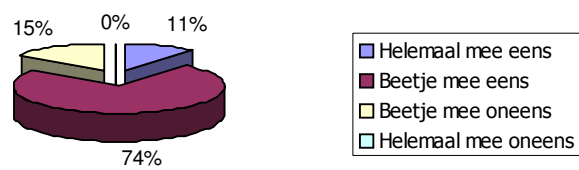
Inlevingsvermogen



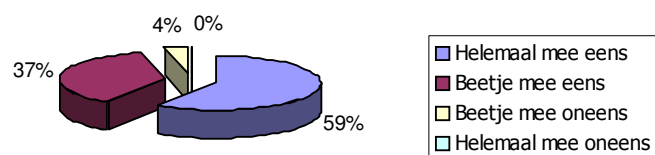
Tastbare elementen

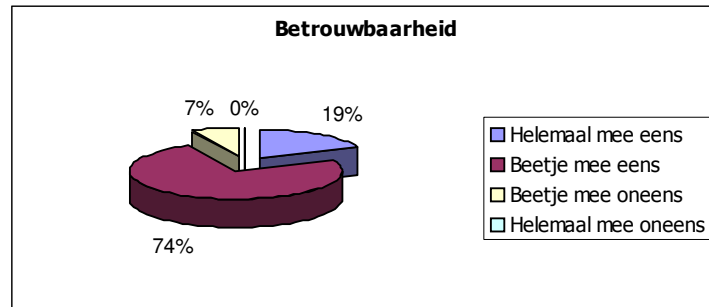


Accuratesse



Responsiviteit





Facilitair Bedrijf

Algemene opmerkingen

"Binnen het Facilitair bedrijf is kennis en kunde teveel bij 1 persoon. Hierdoor stellen ze zich te afhankelijk op. Ze moeten dit verspreiden over meerdere personen."

"De houding van bepaalde medewerkers op bepaalde afdelingen ten aanzien van de klant-leverancierrelatie moet verbeterd worden."

"Er moet een algemeen klachtenpunt komen, dan iedereen daar gewoon zijn klacht kwijt en wordt het verder behandeld."

"Communicatie en terugkoppeling is de rode draad."

"Het Facilitair Bedrijf is sterk verbeterd sinds de komst van de Servicedesk."

"Ze moeten nog meer dienstverlenend worden."

"Multidisciplinair overleg en meer samenwerken. Nu wordt er teveel in aparte hokjes gedacht. Ze moeten de kennis van de diverse afdelingen meer bij elkaar brengen."

"Meer communicatie naar buiten."

"Nog meer meedenken."

"Ze moeten meer toelichting geven als iets niet kan gebeuren; duidelijkheid."

"De bereikbaarheid van de individuele diensten moet nog beter."

"Communicatie en terugkoppeling."

"Wie doet wat, wie heeft welke verantwoordelijkheden en wie heeft welk takenpakket. Dat moet beter uitgedragen worden."

Financiële Analyse

Advies 1: Gebruik het toetsmodel in alle ondersteunende diensten voor het klanttevredenheidsonderzoek, maar niet vaker dan één maal per jaar

	Lasten	Baten	
Communicatie model	5 uur* 12,82 = 64,10		
Uitvoering onderzoek	5 mnd* 250 = 1250,--		
Begeleiding Student	20*(3*12,82)= 769,20		
Verhoging efficiëntie 1 % *		17520,--	
Totaal	2083,30	17520,--	
Verschil			15436,70

*Totaal 73 medewerkers

73* 2000,-- = 146000

1% = 1460,--

jaarbasis: 1460,-- * 12 maanden= € 17520,--

Advies 2: Combineer het toetsmodel met de aanpak van Borrendam om het model goed te integreren binnen de bedrijfsvoering van het Facilitair Bedrijf

	Lasten	Baten	
Communicatie model	5 uur* 12,82 = 64,10		
Uitvoering onderzoek	5 mnd* 250 = 1250,--		
Begeleiding Student	20*(3*12,82)= 769,20		
Communicatie Campagne*	3 uur* 12,82= 38,46		
Verhoging efficiëntie 1 % **		17520,--	
Totaal	2063,76	17520,--	
Verschil			15456,24

* Communicatie in de nieuwsflits over resultaten onderzoek

** Totaal 73 medewerkers

73* 2000,-- = 146000

1% = 1460,--

jaarbasis: 1460,-- * 12 maanden= € 17520,--

Advies 3: Laat als management weten welk niveau van dienstverlening je van de medewerkers van het Facilitair Bedrijf verwacht

	Lasten	Baten	
Bijeenkomst	$73 \times (1,5 \times 12,82) = 1403,79$		
Verhoging efficiëntie 1 %		17520,--	
Totaal	1403,79	17520,--	
Verschil			16116,21

$73 \text{ medewerkers} \times (1,5 \times 12,82) = \text{€ } 1403,79$

Totaal 73 medewerkers

$73 \times 2000,-- = 146000$

1% = 1460,--

jaarbasis: $1460,-- \times 12 \text{ maanden} = \text{€ } 17520,--$

Advies 4: Laat de medewerkers van het Facilitair Bedrijf meedenken over hun dienstverlening en verbeteropties binnen hun mogelijkheden

	Lasten	Baten	
Bijeenkomst	*87596,60		
Verhoging efficiëntie 5 % **		87600,--	
Totaal	87596,60	87600,--	
Verschil			3,40

gebaseerd op een 36-urige werkweek: 5% = 1,8 uur

$*73 \text{ med.} \times (1,8 \times 12,82) = \text{€ } 1684,55 \times 52 = 87596,60$ (gebaseerd op 73 medewerkers in fulltime dienstverband)

**Totaal 73 medewerkers

$73 \times 2000,-- = 146000$

5% = 7300,--

jaarbasis: $7300,-- \times 12 \text{ maanden} = \text{€ } 87600,--$

Advies 5: Bekijk de werkomschrijvingen en scherp deze aan, waardoor de taken en bevoegdheden voor de medewerkers van het Facilitair Bedrijf duidelijk worden

	Lasten	Baten	
Aanscherpen werkomschrijvingen	$3 \times (50 \times 12,82) = 1923,--$		
Verhoging efficiëntie 5 % **		87600,--	
Totaal	1923,--	87600,--	
Vershil			85677,--

3 medewerkers*(50 uur * €12,82)= €1923,--

**Totaal 73 medewerkers

73* 2000,-- = 146000

5% = 7300,--

jaarbasis: 7300,-- * 12 maanden= € 87600,--

Advies 6: Bekijk de procedures en schoon de processen, zodat de dienstverlening efficiënter wordt

	Lasten	Baten	
Aanscherpen werkomschrijvingen	$3 \times (50 \times 12,82) = 1923,--$		
Verhoging efficiëntie 5 % **		87600,--	
Totaal	1923,--	87600,--	
Vershil			85677,--

3 medewerkers*(50 uur * €12,82)= €1923,--

**Totaal 73 medewerkers

73* 2000,-- = 146000

5% = 7300,--

jaarbasis: 7300,-- * 12 maanden= € 87600,--

Advies 7: Vorm een centraal klachtenmeldpunt, waar klanten hun klachten over het Facilitair Bedrijf kwijt kunnen

	Lasten	Baten	
Registreren, verwerken klachten	*€1439,88		
Verhoging efficiëntie 0,5%		**8760,--	
Totaal	1439,88	8760,--	
Verschil			7320,12

* gebaseerd op een 36-urige werkweek: 3% = 1,08 uur
 2 med. $\cdot (1,08 \cdot €12,82) = €27,69 \cdot 52 \text{ wkn} = €1439,88$ (gebaseerd op 2 med in fulltime dienstverband)

**Totaal 73 medewerkers
 $73 \cdot 2000,-- = 146000$ $0,5\% = 730,--$
 jaarbasis: $730,-- \cdot 12 \text{ maanden} = € 8760,--$

Advies 8: Creëer een meer vraaggestuurde dienstverlening; vraag wat de klant wil

	Lasten	Baten	
Communicatie model	5 uur* 12,82 = 64,10		
Uitvoering onderzoek	5 mnd* 250 = 1250,--		
Begeleiding Student	$20 \cdot (3 \cdot 12,82) = 769,20$		
Communicatie Campagne*	3 uur* 12,82 = 38,46		
Verhoging efficiëntie 1 % **		17520,--	
Totaal	2063,76	17520,--	
Verschil			15456,24

* Communicatie in de nieuwsflits over resultaten onderzoek

** Totaal 73 medewerkers
 $73 \cdot 2000,-- = 146000$ $1\% = 1460,--$
 jaarbasis: $1460,-- \cdot 12 \text{ maanden} = € 17520,--$

Advies 9 : Stel een Producten en Diensten Catalogus samen voor de producten en diensten van het Facilitair Bedrijf

	Lasten	Baten	
Opzetten PDC	5 mnd* 250 = 1250,--		
Begeleiding Student	20*(3*12,82)= 769,20		
Verhoging efficiëntie 2 %		35040,--	
Totaal	2019,20	35040,--	
Verschil			33020,80

Totaal 73 medewerkers
 $73 * 2000,-- = 146000$
 $2\% = 2920,--$
 jaarbasis: $2920,-- * 12 \text{ maanden} = € 35040,--$

Advies 10: Communiceer meer; zowel met de klanten als met de medewerkers

a. Creëer een multidisciplinair overleg met de zorg en het Facilitair Bedrijf

	Lasten	Baten	
Multidisciplinair overleg	*1538,40		
Verhoging efficiëntie 5 %		**6000,--	
Totaal	1538,40	6000,--	
Verschil			4461,60

*Gebaseerd op een gemiddeld aantal medewerkers van 5
 $5 \text{ medewerkers} (2*12,82)=128,20*12 \text{ maanden}=1538,40$

**gebaseerd op 5 medewerkers
 $5 * 2000,-- = 100000$
 $5\% = 500,--$
 jaarbasis: $500,-- * 12 \text{ maanden} = € 6000,--$

Advies 10: Communiceer meer; zowel met de klanten als met de medewerkers
b. Breng het belang van de klant-leverancierrelatie onder de aandacht bij de medewerkers van het Facilitair Bedrijf

	Lasten	Baten	
Bijeenkomst	*1871,72		
Herhalingsbijeenkomst	**1403,79		
Communicatie in nieuwsflits	***115,38		
Verhoging efficiëntie 2 %		17520,--	
Totaal	3390,89	17520,--	
Verschil			14129,11

*Bijeenkomst per afdeling:

Totaal 73 medewerkers(2 uur* €12,82)= €1871,72

**Herhalingsbijeenkomst per afdeling:

Totaal 73 medewerkers(1,5 uur* €12,82)= €1403,79

***Communicatie in nieuwsflits

3 medewerkers(3 uur* €12,82)= €115,38

****Totaal 73 medewerkers

73* 2000,-- = 146000

1% = 1460,--

jaarbasis: 1460,-- * 12 maanden= € 17520,--

Advies 10: Communiceer meer; zowel met de klanten als met de medewerkers
c. Schenk aandacht aan het aspect bejegening binnen het Facilitair Bedrijf

	Lasten	Baten	
Bijeenkomst	*1871,72		
Herhalingsbijeenkomst	**1403,79		
Verhoging efficiëntie 1 %		***17520,--	
Totaal	3275,51	17520,--	
Verschil			14244,49

*Bijeenkomst per afdeling:

Totaal 73 medewerkers(2 uur* €12,82)= €1871,72

**Herhalingsbijeenkomst per afdeling:

Totaal 73 medewerkers(1,5 uur* €12,82)= €1403,79

***Totaal 73 medewerkers

73* 2000,-- = 146000

1% = 1460,--

jaarbasis: 1460,-- * 12 maanden= € 17520,--

Advies 10: Communiceer meer; zowel met de klanten als met de medewerkers

d. Zorg voor terugkoppeling & accuratesse met behulp van communicatie aan de klant

	Lasten	Baten	
Schrijven procedure	*641,--		
communicatie procedure	**467,93		
Verhoging efficiëntie 2 %		***17520,--	
Totaal	1108,93	17520,--	
Verschil			16411,07

*Schrijven procedure:

1 medewerker(50 uur* €12,82)= €641,--

**Communicatie over de procedure naar medewerkers:

73 medewerkers (0,5 uur** €12,82)=€ 467,93

*** Totaal 73 medewerkers

73* 2000,-- = 146000

1% = 1460,--

jaarbasis: 1460,-- * 12 maanden= € 17520,--

Implementatie

18A. Gebruik het toetsmodel in alle ondersteunende diensten voor het klanttevredenheidsonderzoek, maar niet vaker dan één maal per jaar

Wat	Wie	Wanneer
Analyseren aanbevelingen adviesrapport	Manager Facilitair Bedrijf	Juli 2005
Bespreken aanbevelingen adviesrapport	Manager Facilitair Bedrijf	Juli 2005
Communiceren model met betrokkenen hoofden	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	Augustus 2005
Opstellen van doelen, visie ten aanzien model, onderzoek binnen beleid	Manager Facilitair Bedrijf	Augustus 2005
Communiceren doelen, visie	Manager Facilitair Bedrijf	September 2005
Creëren draagvlak model/onderzoek	Manager Facilitair Bedrijf	Oktober 2005
Invoeren model/onderzoek binnen Facilitair Bedrijf	Manager Facilitair Bedrijf	Oktober, November 2005
Werven Student	Manager Facilitair Bedrijf	Oktober 2004
Start Student		Januari 2006
Uitvoering klanttevredenheidsonderzoek a.d.h.v. model	Manager Facilitair Bedrijf	Januari 2006
Tussentijdse evaluatie	Manager Facilitair Bedrijf	Januari 2006
Uitzetten klanttevredenheidsonderzoek a.d.h.v. model	Student, Manager Facilitair Bedrijf	
Tussentijdse evaluatie	Manager Facilitair Bedrijf, student	Januari 2006
Eventueel tussentijdse aanpassingen	Student	Maart 2006
Resultaten van het onderzoek	Student	Juni 2006
Communicatie resultaten naar management en medewerkers	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	Juli 2006
Aanbevelingen doorvoeren	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	Augustus 2006
Evaluatie voortgang	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten, medewerkers	September 2006
Communicatie naar klanten	Manager Facilitair Bedrijf	September 2006
Evaluatie voortgang	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten, medewerkers	Oktober 2006
Eventuele aanpassingen nieuw proces	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten, medewerkers	Oktober 2006
Nazorg	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten, medewerkers	December 2006

18B. Combineer het toetsmodel met de aanpak van Borrendam om het model goed te integreren binnen de bedrijfsvoering van het Facilitair Bedrijf

Wat	Wie	Wanneer
Analyseren aanbevelingen adviesrapport	Manager Facilitair Bedrijf	Juli 2005
Bespreken aanbevelingen adviesrapport	Manager Facilitair Bedrijf	Juli 2005
Communiceren model & aanpak met betrokkenen hoofden	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	Augustus 2005
Opstellen van doelen, visie t.a.v. model onderzoek/ aanpak binnen beleid	Manager Facilitair Bedrijf	Augustus 2005
Communiceren doelen, visie	Manager Facilitair Bedrijf	September 2005
Creëren draagvlak model/onderzoek/aanpak	Manager Facilitair Bedrijf	Oktober 2005
Invoeren model/onderzoek/aanpak binnen Facilitair Bedrijf	Manager Facilitair Bedrijf	Oktober, November 2005
Werven Student	Manager Facilitair Bedrijf	Oktober 2004
Start Student		Januari 2006
Uitvoering klanttevredenheidsonderzoek a.d.h.v. model	Manager Facilitair Bedrijf	Januari 2006
Tussentijdse evaluatie	Manager Facilitair Bedrijf	Januari 2006
Uitzetten klanttevredenheidsonderzoek a.d.h.v. model	Student, Manager Facilitair Bedrijf	
Tussentijdse evaluatie	Manager Facilitair Bedrijf, student	Januari 2006
Eventueel tussentijdse aanpassingen	Student	Maart 2006
Resultaten van het onderzoek	Student	Juni 2006
Communicatie resultaten naar management en medewerkers	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	Juli 2006
Aanbevelingen doorvoeren	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	Augustus 2006
Evaluatie voortgang	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten, medewerkers	September 2006
Communicatie naar klanten (kwaliteitscampagne)	Manager Facilitair Bedrijf	September 2006
Evaluatie voortgang	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten, medewerkers	Oktober 2006
Eventuele aanpassingen nieuw proces	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten, medewerkers	Oktober 2006
Nazorg (instructies aanpakken)	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten, medewerkers	December 2006

18C. Laat als management weten welk niveau van dienstverlening je van de medewerkers van het Facilitair Bedrijf verwacht

Wat	Wie	Wanneer
Factoren in kaart brengen van invloed op klanttevredenheid (5 aspecten)	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	Juli 2005
Opstellen gewenst niveau van dienstverlening per afdeling	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	Juli 2005
Communiceren factoren en gewenst niveau van dienstverlening met betrokkenen hoofden	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten, Hoofden	Augustus 2005
Eventuele bijsturing/aanpassing niveau van dienstverlening	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	Augustus 2005
Opstellen communicatieplan medewerkers	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	Augustus 2005
Bijeenkomst met afdelingen	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten, Hoofden	September 2005
Creëren draagvlak	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten, Hoofden	September 2005
Aangeven verwachtingen van medewerkers	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten, Hoofden	Oktober 2005
Evaluatie voortgang	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten, Hoofden, medewerkers	November 2005
Eventuele tussentijdse aanpassingen nieuw proces	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	November 2005
Tussentijdse evaluatie	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten, Hoofden, medewerkers	December 2005
Eventuele aanpassingen nieuw proces	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	December 2005
Evaluatie	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	Januari 2006

18D. Laat de medewerkers van het Facilitair Bedrijf meedenken over hun dienstverlening en verbeteropties binnen hun mogelijkheden

Wat	Wie	Wanneer
Opstellen gewenst niveau van dienstverlening per afdeling	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	Juli 2005
Communiceren factoren en gewenst niveau van dienstverlening met betrokkenen hoofden	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten, Hoofden	Augustus 2005
Eventuele bijsturing/aanpassing niveau van dienstverlening	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	Augustus 2005
Opstellen communicatieplan medewerkers	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	Augustus 2005
Bijeenkomst met afdelingen	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten, Hoofden	September 2005
Creëren draagvlak	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten, Hoofden	September 2005
Aangeven verwachtingen van medewerkers	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten, Hoofden	Oktober 2005
Evaluatie ideeën	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten, Hoofden, medewerkers	Oktober 2005
Evaluatie ideeën	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten, Hoofden, medewerkers	November 2005
Evaluatie ideeën	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	December 2005
Eventuele aanpassingen nieuw proces	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	December 2005
Evaluatie	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	Januari 2006

18 E. Bekijk de werkomschrijvingen en scherp deze aan, waardoor de taken en bevoegdheden voor de medewerkers van het Facilitair Bedrijf duidelijk worden

Wat	Wie	Wanneer
Opstellen gewenst niveau van dienstverlening per afdeling	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	Juli 2005
Bekijken huidige taken en verantwoordelijkheden	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	Augustus 2005 September 2005
Taken en verantwoordelijkheden diverse afdelingen op elkaar afstemmen	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	September 2005
Bekijken huidige taken en verantwoordelijkheden	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	September 2005
Aanpassen/verscherpen/verhelderen taken en verantwoordelijkheden	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten,	Oktober 2005
Creëren draagvlak aangepaste taken en verantwoordelijkheden	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	November 2005
Communiceren medewerkers aangepaste taken en verantwoordelijkheden	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten, medewerkers	November 2005
Invoering aangepaste taken en verantwoordelijkheden	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten, medewerkers	December 2005
Tussentijdse evaluatie	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten, medewerkers	Februari 2006
Eventuele aanpassingen nieuw proces	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	Februari 2006
Tussentijdse evaluatie	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten, medewerkers	April 2006
Nazorg	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	April 2006

18F. Bekijk de procedures en schoon de processen, zodat de dienstverlening efficiënter wordt

Wat	Wie	Wanneer
Opstellen gewenst niveau van dienstverlening per afdeling	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	Juli 2005
Bekijken huidige procedures	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	Augustus 2005 September 2005
Vastleggen processen binnen diensten	Hoofden, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	September 2005
Procedures aanpassen aan processen en verscherpen	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	November 2005
Creëren draagvlak aangepaste procedures	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	December 2005
Communiceren medewerkers aangepaste procedures	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten, medewerkers	December 2005
Communiceren in organisatie aangepaste procedures	Manager Facilitair Bedrijf	December 2005
Invoering aangepaste procedures	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten, medewerkers	December 2005
Tussentijdse evaluatie	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten, medewerkers	Februari 2006
Eventuele aanpassingen nieuwe processen en procedures	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	Februari 2006
Tussentijdse evaluatie	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten, medewerkers	April 2006
Eventuele laatste aanpassingen nieuwe processen en procedures	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	April 2006
Nazorg	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	April 2006

18G. Vorm een centraal klachtenmeldpunt, waar klanten hun klachten over het Facilitair Bedrijf kwijt kunnen

Wat	Wie	Wanneer
Bepalen van afdeling klachtenmeldpunt	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	Juli 2005
Schrijven procedure klachtenmeldpunt	Manager Facilitair Bedrijf	Augustus 2005
Vastleggen procedure binnen afdeling	Manager Facilitair Bedrijf	September 2005
Creëren draagvlak binnen afdeling	Manager Facilitair Bedrijf	November 2005
Invoering klachtenmeldpunt	Manager Facilitair Bedrijf	November 2005
Communiceren in organisatie klachtenmeldpunt FB en werkwijze	Manager Facilitair Bedrijf	November 2005
Tussentijdse evaluatie medewerkers meldpunt	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten, medewerkers meldpunt	December 2005
Tussentijdse evaluatie meldpunt in clusteroverleg	Manager Facilitair Bedrijf, clustermanagers	December 2005
Eventuele aanpassingen nieuw proces	Manager Facilitair Bedrijf	December 2005
Tussentijdse evaluatie medewerkers meldpunt	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten, medewerkers meldpunt	Februari 2006
Eventuele laatste aanpassingen nieuw proces	Manager Facilitair Bedrijf, medewerkers meldpunt	Februari 2006
Nazorg	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	Februari 2006

18H. Creëer een meer vraaggestuurde dienstverlening; vraag wat de klant wil

Wat	Wie	Wanneer
Opstellen gewenst niveau van dienstverlening per afdeling	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	Juli 2005
Vaststellen van huidig niveau van dienstverlening	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	Augustus 2005 September 2005
Uitvoering klanttevredenheidsonderzoek	Student, Manager Facilitair Bedrijf	Januari 2006
Informatie verkrijgen van de klant	Student, Manager Facilitair Bedrijf	November 2005
Uitkomsten klanttevredenheidsonderzoek	Student, Manager Facilitair Bedrijf	Juni 2005
Communicatie resultaten naar management en medewerkers	Manager Facilitair Bedrijf	Juli 2005
Aanbevelingen doorvoeren	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	Juli en verder 2005
Communicatie naar klanten	Manager Facilitair Bedrijf	Juli 2006
Evaluatie voortgang	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten, medewerkers	September 2006
Evaluatie voortgang	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten, medewerkers	November 2006
Eventuele aanpassingen nieuw proces	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	December 2006
Nazorg	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	Januari 2006
Klanttevredenheidsonderzoek		2007

18I. Stel een Producten en Diensten Catalogus samen voor de producten en diensten van het Facilitair Bedrijf

Wat	Wie	Wanneer
Analyseren aanbeveling adviesrapport	Manager Facilitair Bedrijf	Juli 2005
Bespreken aanbeveling adviesrapport	Manager Facilitair Bedrijf	Juli 2005
Communiceren aanbeveling PDC met betrokkenen	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	Augustus 2005
Opstellen van doelen, visie ten aanzien PDC binnen beleid	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	Augustus 2005
Communiceren doelen, visie	Manager Facilitair Bedrijf	September 2005
Creëren draagvlak PDC	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	September 2005
Invoeren PDC binnen Facilitair Bedrijf	Manager Facilitair Bedrijf	Oktober 2005
Werven student	Manager Facilitair Bedrijf	Oktober 2004
Start student	Manager Facilitair Bedrijf	Januari 2006
Inventariseren producten en diensten Facilitair Bedrijf	Student	Januari 2006
Tussentijdse evaluatie	Manager Facilitair Bedrijf, student	Januari 2006
Uitwerken diensten en Producten in catalogus	Student, Manager Facilitair Bedrijf	Januari, februari, maart 2006
Tussentijdse evaluatie	Manager Facilitair Bedrijf, student	Maart 2006
Eventueel tussentijdse aanpassingen	Student	Maart, april 2006
Resultaten van het onderzoek	Student	Mei 2006
Presentatie PDC	Student	Mei 2006
Invoeren PDC binnen Facilitair Bedrijf	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	Juni, juli 2006
Communiceren naar medewerkers	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten, medewerkers	Juli 2006
Communicatie naar klanten	Manager Facilitair Bedrijf	Juli 2006
Evaluatie invoering	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten, medewerkers	September 2006
Nazorg	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	September 2006

18J. Communiceer meer; zowel met de klanten als met de medewerkers; Creëer een multidisciplinair overleg met de zorg en het Facilitair Bedrijf

Wat	Wie	Wanneer
Bepalen wanneer multidisciplinair overleg	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	Juli 2005
Schrijven procedure multidisciplinair overleg	Manager Facilitair Bedrijf	Augustus, September 2005
Vastleggen procedure binnen Facilitair Bedrijf	Manager Facilitair Bedrijf	September 2005
Creëren draagvlak binnen Facilitair Bedrijf	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	September 2005
Invoering multidisciplinair overleg	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	Oktober 2005
Communiceren in Facilitair Bedrijf	Manager Facilitair Bedrijf	Oktober 2005
Tussentijdse evaluatie medewerkers	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten, medewerkers	December 2005
Eventuele aanpassingen nieuw proces	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	December 2005
Tussentijdse evaluatie medewerkers	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten, medewerkers	Februari 2006
Eventuele laatste aanpassingen nieuw proces	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	Februari 2006
Nazorg	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	Februari 2006

18K. Communiceer meer; zowel met de klanten als met de medewerkers; Breng het belang van de klant-leverancierrelatie onder de aandacht bij de medewerkers van het Facilitair Bedrijf en schenk aandacht aan het aspect bejegening binnen het Facilitair Bedrijf

Wat	Wie	Wanneer
Factoren in kaart brengen van invloed op klant-leverancierrelatie (5 aspecten)	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	Juli 2005
Opstellen verwachtingen per afdeling	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	Juli 2005
Communiceren verwachtingen m.b.t. klantleverancierrelatie	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten, Hoofden	Augustus 2005
Eventuele bijsturing/aanpassing verwachtingen	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	Augustus, September 2005
Opstellen communicatieplan medewerkers	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	September 2005
Bijeenkomst met afdelingen	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten, Hoofden, medewerkers	Oktober 2005
Creëren draagvlak	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten, Hoofden	Oktober 2005
Aangeven verwachtingen en relatie van medewerkers t.a.v. klant-leverancierrelatie	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten, Hoofden, medewerkers	Oktober, November 2005
Evaluatie voortgang	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten, Hoofden, medewerkers	December 2005
Eventuele tussentijdse aanpassingen	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	December 2005
Tussentijdse evaluatie	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten, Hoofden, medewerkers	Februari 2005
Eventuele aanpassingen	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	Februari 2005
Evaluatie	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	Maart 2006

18L. Communiceer meer; zowel met de klanten als met de medewerkers; Zorg voor terugkoppeling & accuratesse met behulp van communicatie aan de klant

Wat	Wie	Wanneer
Bepalen van standaard communicatie, terugkoppeling en accuratesse	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	Juli 2005
Schrijven procedure communicatie, terugkoppeling en accuratesse	Manager Facilitair Bedrijf	Augustus 2005
Vastleggen procedure binnen Facilitair Bedrijf	Manager Facilitair Bedrijf	September 2005
Creëren draagvlak binnen Facilitair Bedrijf	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	September, Oktober 2005
Invoering procedure	Manager Facilitair Bedrijf	November 2005
Communiceren werkwijze binnen Facilitair Bedrijf	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	November 2005
Tussentijdse evaluatie medewerkers	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten, medewerkers	Januari 2005
Eventuele aanpassingen nieuw proces	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	Januari 2005
Tussentijdse evaluatie	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten, medewerkers	Maart 2006
Eventuele laatste aanpassingen nieuw proces	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	Maart 2006
Nazorg	Manager Facilitair Bedrijf, Manager Vastgoed, Hoofd Facilitaire Diensten	April 2006