

Inhoudsopgave

INLEIDING	3
1 AANLEIDING EN OPDRACHTFORMULERING	6
1.1 DE DOELSTELLING	6
1.2 DE HOOFDPROBLEEMSTELLING	6
1.3 DE SUBPROBLEEMSTELLINGEN	7
2 ONDERZOEKSOPZET	8
2.1 DATAVERZAMELINGMETHODE	8
2.2 TYPE ONDERZOEK	9
2.2.1 <i>Het theoretische onderzoek</i>	10
2.2.2 <i>Kwalitatief onderzoek</i>	10
2.2.3 <i>Kwantitatief onderzoek</i>	11
3 DE LUCHTVERKEERSLEIDING NEDERLAND	12
3.1 ORGANISATIE IN EVENWICHT	12
3.2 ORGANISATIESTRATEGIE	13
3.2.1 <i>De missie van LVNL</i>	13
3.2.2 <i>De visie van LVNL</i>	13
3.3 ORGANISATIESTRUCTUUR	13
3.4 ROL FACILITY SERVICES BINNEN LVNL	14
4 PROCESMANAGEMENT	16
4.1 PROCESMATIG WERKEN	16
4.1.1 <i>Bedrijfsprocessen</i>	17
4.1.2 <i>Het proces 'Administratieve Werkplekken'</i>	19
5 HET DOORLICHTEN VAN PROCESSEN	20
5.1 METEN VAN PROCESSEN	21
5.1.1 <i>Kritische succesfactoren en Prestatie-indicatoren</i>	21
5.2 MEETINSTRUMENTEN	22
5.2.1 <i>Deelproces SLA</i>	23
5.2.2 <i>Deelproces Leveren</i>	24
5.3 EVALUEREN VAN PROCESSEN	27
5.3.1 <i>De Deming Cyclus</i>	27
5.3.2 <i>De evaluatiedocumentatie van het 'AWP' proces</i>	28
6 HET VERBETEREN VAN PROCESSEN	30
6.1 TOTAL QUALITY MANAGEMENT	30
6.2 HET INK MODEL	31
7 ANALYSE VAN DE RESULTATEN	32
7.1 RESULTATEN DEELPROCES SLA	33
7.2 RESULTATEN DEELPROCES LEVEREN	34

8	CONCLUSIE	38
9	ADVIES	40
10	FINANCIËLE CONSEQUENTIES	FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.
11	LITERATUURLIJST.....	48
12	PROCES EVALUATIE.....	50
13	PERSOONLIJKE EVALUATIE	51

Figuren

Figuur 1	Organigram directoraat CRM
Figuur 2	Samenvatting begroting 2004
Figuur 3	Model procesmanagement
Figuur 4	Black Box en White Box
Figuur 5	Van chaos naar een procesorganisatie
Figuur 6	Toplevel 'AWP'
Figuur 7	LVNL Top Level Processchema
Figuur 8	De Deming Cyclus
Figuur 9	Het werkplekproces
Figuur 10	Structurering evaluatiedocumentatie
Figuur 11	Totale kwaliteitszorg
Figuur 12	Het INK managementmodel

Inleiding

In het vierde jaar van de opleiding Facility Management staat de afstudeeropdracht centraal. Hierbij gaat het om het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem en het schrijven van een adviesrapport in de vorm van een scriptie. Deze opdracht is uitgevoerd bij de Luchtverkeersleiding Nederland. De opdracht heeft plaatsgevonden binnen de afdeling Facility Services. In dit adviesrapport zal de Luchtverkeersleiding Nederland worden aangeduid met LVNL en zal Facility Services worden aangeduid met FS.

Grensoverschrijdende samenwerking

Er zijn twee grote ontwikkelingen in de Europese luchtvaart. De eerste is de verdergaande scheiding tussen regelgeving en uitvoering. De overheden zijn er om beleid te maken en toezicht te houden. De uitvoerende taken komen te liggen bij partijen in de markt. Dit betekent toenemende marktwerking en aanbestedingen op het gebied van luchtverkeersleiding. De marktvraag zal bepalen welke diensten, op welk moment en tegen welke prijs worden geleverd¹. Het alleenrecht op het geven van luchtverkeersdienstverlening zal niet worden behouden².

De tweede ontwikkeling is het vervagen van grenzen in de lucht waardoor dienstverleners in de lucht hun grenzen kunnen verleggen. Nu nog verschillen de verantwoordelijkheden, regels en procedures van de verkeersleidingsdiensten per land. De Europese Unie streeft naar uniformering door de landsgrenzen in de lucht geleidelijk te laten verdwijnen, de Single European Sky³. Deze ontwikkeling leidt tot concurrentie tussen en wellicht fusies van de diverse Europese luchtverkeersleidingdiensten.

Rekening houdend met deze ontwikkelingen stelt LVNL het volgende hoofddoel⁴:

<i>een vooraanstaande positie van de LVNL binnen Europa</i>

Om een serieuze speler te kunnen zijn in Europa, heeft de LVNL gekozen voor een aanpak die klantgericht en resultaatgericht is. Het verder ontwikkelen en verbeteren van de organisatie beschouwt de LVNL als een continue activiteit die primair door de staande organisatie gedragen moet worden. Gelet op deze ontwikkelingen heeft de LVNL 'een vooraanstaande positie binnen Europa' als hoofddoel ontwikkeld.

¹ Bron: Luchtverkeersleiding Nederland, Teamwork in Aviation

² Bron: Ministerie van verkeer en waterstaat, Toekomst van de nationale luchthaven, blz 9

³ Bron: www.luchtvaartbeleid.nl

⁴ Bron: Strategieplan 2001 - 2006

Acties die LVNL onderneemt om een van de beste dienstverleners te worden zijn⁵:

- (resultaatgericht werken: hierbij gaat het om het bereiken van een vooraf vastgesteld doel/resultaat dat voorziet in de behoefte van de 'klant' op een zodanige wijze dat er niet meer tijd, geld, middelen dan overeengekomen en gepland worden verbruikt.
- (vorming regio unit: activiteiten op de regionale velden zijn samengebracht in een business unit, die zo zelfstandig mogelijk zorgdraagt voor een eigen toekomst zonder organisatorische ontkoppeling van de LVNL
- (VEM raamwerk: dit raamwerk definieert de kwaliteitskenmerken veiligheid, efficiency en milieu van de luchtverkeersleiding
- (**Certificering:** het instandhouden van het in 2000 verstrekte certificaat volgens ISO 9001. Dit certificaat heeft betrekking op de interne bedrijfsprocessen.

Certificering

In principe certificeert de LVNL zich omdat die afspraak gemaakt is met de overheid. Het certificaat toont aan dat de LVNL voldoet aan de kwaliteitsborgingnorm ISO 9001. LVNL is de eerste luchtverkeersleiding met een kwaliteit en veiligheidsmanagementsysteem dat voldoet aan ISO 9001 norm. Tegenwoordig zijn meerdere organisaties gecertificeerd. In 1996 is het primaire product van de LVNL ISO gecertificeerd. De overige ondersteunende bedrijfsprocessen waren op dat moment nog geen noodzaak. Voor het eind van 2003 dient de LVNL te voldoen aan de nieuwe ISO normen. Dit betekent dat de overige bedrijfsprocessen ook opgezet en ingericht dienen te worden om vervolgens ISO gecertificeerd te worden. Een groot verschil met de oude certificeringnorm zijn het procesmatig werken en de inbreng van klanten in de organisatie. De klantgerichtheid komt nu expliciet naar voren.

Processen Corporate Resource Management

De luchtverkeersleiders worden ondersteund door een groot aantal secundaire afdelingen. Een aantal secundaire diensten zijn ondergebracht in het directoraat Corporate Resources Management (CRM):

- (accounting
- (control
- (information technology
- (facility services
- (purchasing

⁵ Bron: Strategieplan 2001 - 2006

Voor een certificering conform de ISO 9001- 2000 zijn er een aantal processen ingericht binnen CRM:

- (administratieve werkplekken
- (verzorgen Operationele Huisvesting
- (plannen en beschikbaar stellen middelen
- (verwerven
- (treasury
- (informatievoorziening

Binnen de afdeling CRM / Facility Services vallen de processen:

- (administratieve werkplekken
- (verzorgen operationele huisvesting

Dit zijn ondersteunende processen die nodig zijn om de primaire processen te faciliteren (zie hoofdstuk 4).

Verwacht eindproduct

Zoals eerder vermeld zal eind 2003 een audit plaatsvinden voor de ISO-9001 certificering. Alle bedrijfsprocessen zijn opgezet en ingericht. Deze opdracht is gericht op het proces 'Administratieve werkplekken' (AWP). Om het 'AWP' proces conform de ISO-9001 te beschrijven dient de volgende documentatie beschikbaar te zijn:

- (processchema's met bijbehorende beschrijvingen
- (vastgestelde beleidsdocumentatie
- (afdelingsplannen
- (afstemmingen met de klant
- (werkinstructies
- (procesevaluatie documentatie

In het proces zijn de eerste vijf documentatievormen weergegeven. Het proces 'AWP' is nog niet voorzien van evaluatiedocumentatie. Het doel van dit onderzoek is te voldoen aan deze documentatie en inzicht te geven in de mogelijkheden tot het verbeteren van het proces 'AWP'.

Het onderzoek kent twee doelgroepen:

- (afdelingen van FS
- (alle medewerkers van LVNL

1 Aanleiding en Opdrachtformulering

De LVNL heeft als doel de bedrijfsprocessen beter te ordenen waardoor er aan continue verbetering kan worden gewerkt. Dit betekent voor 2003: het investeren van tijd in het beschrijven, ontwerpen en verder optimaliseren van de bedrijfsprocessen met als doel de certificering van het Kwaliteits- en Veiligheidsmanagementsysteem van de LVNL tegen de nieuwe norm ISO 9001:2000.

Zoals vermeld in de inleiding gaat de nieuwe norm meer uit van de klant. Klanttevredenheidsonderzoeken zullen in de toekomst een belangrijke pijler zijn voor het kwaliteitsmanagementsysteem⁶. Een ander verschil met de oude norm is dat de nieuwe norm meer uit gaat van de procesbenadering. Hierover meer in hoofdstuk 4: procesmanagement.

1.1 De doelstelling

De doelstelling van de opdracht is dat het proces 'AWP' geëvalueerd kan worden. Het resultaat van de evaluatie geeft aan hoe de klanttevredenheid wordt gemeten en/of de processen en de producten aan de eisen voldoen. De evaluatie geeft weer waar verbeteringen in het proces nodig zijn. De doelstelling is als volgt geformuleerd:

in december 2003 moet de evaluatie binnen Facility Services zodanig ingericht zijn dat certificering conform de nieuwe ISO 9001:2000 mogelijk is.

De doelstelling is bepalend voor het welslagen van de opdracht, voor het evalueren van de opdracht en de motivering van de onderzoeker, de opdrachtgever en de doelgroep⁷. De doelstelling van deze opdracht vormt de basis voor in paragraaf 1.2 gestelde hoofdprobleemstelling.

1.2 De hoofdprobleemstelling

De praktische relevantie van de doelstelling zorgt voor de volgende hoofdprobleemstelling:

op welke wijze kan voor eind december 2003 een integrale beoordeling van het ondersteunende proces 'Administratieve Werkplekken' worden opgezet waardoor dit proces continu verbetert en inspeelt op de wensen van de interne klanten?

⁶ Bron: www.avr-kwaliteitszorg.nl

⁷ Bron: P.J.M. verschuren, de probleemstelling voor een onderzoek, blz 40

Integraal wordt in deze scriptie gedefinieerd als: de samenhang tussen de verschillende evaluerende activiteiten.

Continu verbeteren wordt in deze scriptie gedefinieerd als: de goede dingen doen en deze dingen goed doen, ofwel effectiviteit en efficiency.

De hoofdprobleemstelling wordt onderzocht door deze te vertalen in concrete subprobleemstellingen. De subprobleemstellingen geven structuur aan het onderzoeksproces en tevens genereren ze gegevens voor het realiseren van de opdracht. De subprobleemstellingen in paragraaf 1.3 vormen de leidraad voor het verzamelen van gegevens.

1.3 De subprobleemstellingen

Een onderzoek kan leiden tot verschillende soorten kennis, te onderscheiden valt⁸:

- (beschrijvende: zegt *hoe* iets is
- (verklarende: verklaart *waarom* of *waardoor* het zo is
- (voorspellende: uitspraken over iets dat niet is waargenomen
- (evaluerende: een feitelijke situatie vergelijken met een gewenste situatie
- (regelgeving: betreft kennis over hoe iets moet gebeuren

In deze paragraaf zullen de subprobleemstellingen met de betreffende soorten kennis besproken worden. De volgende subprobleemstellingen zijn geformuleerd:

- 1) Waarom is er gekozen voor een procesmatige aanpak?** *Hier gaat het om verklarende kennis en de gegevens zijn kwalitatief van aard.*
- 2) Op welke wijze is het proces 'AWP' ingericht?** *Hier gaat het om beschrijvende kennis en zijn de gegevens kwalitatief van aard.*
- 3) Hoe kan het proces 'AWP' worden doorgelicht?** *Hier gaat het om beschrijvende en regelgevende kennis en zijn de gegevens kwantitatief en kwalitatief van aard.*
- 4) Welke modellen zijn gericht op continu verbeteren?** *Hier gaat het om beschrijvende en regelgevende kennis en zijn de gegevens kwalitatief van aard.*
- 5) Op welke wijze kan het proces 'AWP' worden verbeterd?** *Hier gaat het om evaluerende kennis en zijn de gegevens kwalitatief van aard.*
- 6) Wat zijn de financiële consequenties voor het verbeteren van het proces 'AWP'?** *Hier gaat het om verklarende en voorspellende kennis en zijn de gegevens kwantitatief van aard.*

In hoofdstuk 2 komen de subprobleemstellingen en de analysemethode aan bod.

⁸ Bron: P.J.M. verschuren, de probleemstelling voor een onderzoek, blz 66

2 Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk wordt de opzet van het onderzoek beschreven ten behoeve van het oplossen van de hoofdprobleemstelling en de subprobleemstellingen. De dataverzamelingmethode en het type onderzoek worden in dit hoofdstuk verantwoord. De verandering naar een procesmatige werkwijze zorgt voor de volgende vraagstelling:

op welke wijze kan een integrale beoordeling van het ondersteunende proces 'Administratieve Werkplekken' worden opgezet?

Na het houden van brainstormsessies met de proceseigenaar is de volgende probleemstelling geformuleerd:

op welke wijze kan voor eind december 2003 een integrale beoordeling van het ondersteunende proces 'Administratieve Werkplekken' worden opgezet waardoor dit proces continu verbetert en inspeelt op de wensen van de interne klanten?

Na het vaststellen van de probleemstelling zijn de subprobleemstellingen opgesteld. Deze subprobleemstellingen zullen in de volgende paragraaf beschreven worden samen met de analysemethode die is gebruikt.

2.1 Dataverzamelingmethode

Er zijn drie manieren om aan gegevens te komen⁹:

- (gebruik maken van bestaande informatie
- (verkrijgen van gegevens via observatie
- (verkrijgen van gegevens via een schriftelijk en/of mondeling interview

In deze paragraaf komen de subprobleemstellingen met de gekozen dataverzamelingmethode aan bod. Tevens zal per subprobleemstelling duidelijk worden in welk hoofdstuk deze wordt behandeld.

⁹ Bron: D.B. Baarda en M.P.M. de Goede, basisboek methoden en technieken, blz 134

De subprobleemstellingen:

1 Waarom is er gekozen voor een procesmatige aanpak?

De bestaansreden van dit onderzoek is dat er gekozen is voor een procesmatige aanpak bij de ondersteunende diensten. Deze subvraagstelling is beantwoordt door het gebruik van bestaande informatie en zal in hoofdstuk 4 worden besproken.

2 Op welke wijze is het proces 'AWP' ingericht?

De inrichting van het proces geeft sturing aan de evaluatiedocumentatie. In de procesvastlegging wordt duidelijk waar het proces aan moet voldoen. Deze subvraagstelling is beantwoordt door het gebruik van bestaande informatie en zal in hoofdstuk 4 worden besproken.

3 Hoe kan het proces 'AWP' worden doorgelicht?

Belangrijk is te weten welke vorm van evaluatie van toepassing is op het proces 'AWP'. Met behulp van literatuur onderzoek en open interviews is gekeken hoe het proces kan worden doorgelicht. Deze subvraagstelling zal worden besproken in hoofdstuk 5

4 Welke modellen zijn gericht op continu verbeteren?

Er zijn verschillende modellen gericht op verbeteren. Door middel van literatuuronderzoek is onderzocht welke modellen er zijn en wat voor invloed ze hebben binnen het proces 'AWP'. Deze modellen worden besproken in hoofdstuk 6

5 Op welke wijze kan het proces 'AWP' worden verbeterd?

Een professionele organisatie is klantgericht. Maar de vraag rijst: hoe kan het proces 'AWP' worden verbeterd zodat de kwaliteit blijft gewaarborgd? Deze subprobleemstelling is doormiddel van literatuuronderzoek en twee steekproeven beantwoordt. Deze subprobleemstelling wordt besproken in hoofdstuk 7 en 8

6 Wat zijn de financiële consequenties voor het verbeteren van het proces 'AWP'?

Na het inventariseren van de gewenste situatie door middel van gestructureerde interviews is er met literatuuronderzoek en bestaande informatie een kosten/baten analyse gemaakt. Deze subprobleemstelling zal worden besproken in hoofdstuk 9.

2.2 Type onderzoek

Voor het onderzoeksproces is gebruik gemaakt van theoretische en empirische gegevens. Bij het theoretisch onderzoek wordt gebruik gemaakt van bestaande informatie. Het empirisch onderzoek richt zich op de verworven gegevens door middel van zelf verricht onderzoek. Het empirisch onderzoek is onderverdeeld in kwalitatief onderzoek en het kwantitatieve onderzoek. Deze vormen van onderzoek worden in paragraaf 2.2.1 en 2.2.2 besproken.

De onderzoeksbenadering is zowel kwalitatief als kwantitatief van aard. De specialisten op het gebied van methoden en onderzoek, D.B Baarda en M.P.M de Goede, omschrijven het karakter van dit onderzoek als explorerend en evaluerend.

2.2.1 Het theoretische onderzoek

Het theoretisch onderzoek bestaat uit het verzamelen van bestaande informatie. Deze informatie kan zowel schriftelijk als mondeling worden verkregen. Voor het onderzoek binnen de LVNL is gebruikt gemaakt van literatuurstudie om de benodigde informatie over het onderzoeksthema te krijgen.

Bij de literatuurstudie is gezocht naar de volgende onderwerpen die van invloed zijn op het onderzoek:

- (kwaliteitsmodellen: ISO 9001 normering, ServQual model en INK model
- (methoden van onderzoek: enquêteren en interviewen
- (processen: procesmanagement

Door empirisch onderzoek zijn gegevens verworven door middel van een zelfstandig uitgevoerd onderzoek. Voor het kwalitatieve onderzoek is gebruik gemaakt van open interviews en voor het kwantitatieve onderzoek is gebruik gemaakt van gestructureerde interviews en enquêtes.

2.2.2 Kwalitatief onderzoek

Het kwalitatieve onderzoek heeft betrekking op alle deelprocessen van het proces 'AWP'. Het proces 'AWP' zal behandeld worden in hoofdstuk 4. Het kwalitatieve onderzoek heeft als doel kennis te achterhalen ter voorbereiding op het kwantitatieve onderzoek. Er zijn open interviews gehouden met de betrokkenen van elk deelproces. Een open interview geeft snel specifieke informatie over verschillende onderwerpen. Het open interview heeft inzicht gegeven in een tweetal onderwerpen:

- (aard van de deelprocessen: binnen het proces 'AWP' zitten verschillende deelprocessen en elk deelproces is anders van aard. Hier moet rekening mee worden gehouden tijdens het opzetten van het meetinstrument. Tevens wordt duidelijk welke activiteiten van invloed zijn voor een proces.
- (prestatie - indicatoren: per deelproces zijn prestatie-indicatoren vastgesteld, deze prestatie - indicatoren bepalen de aard van het instrument.

De gegevens van het kwalitatieve vooronderzoek zijn input voor de evaluatiedocumentatie van het proces 'AWP'.

2.2.3 Kwantitatief onderzoek

Het kwantitatief onderzoek heeft betrekking op de klanten van FS, de medewerkers van LVNL. Voor het genereren van kwantitatieve informatie is er gebruik gemaakt van enquêtes en gestructureerde interviews. Het gaat hier om informatie waarmee statistische bewerkingen kunnen worden uitgevoerd. De exacte vragen genereren input voor verbeteracties ten opzichte van het proces 'AWP'. De meetinstrumenten en de daarbij horende kritische succesfactoren worden behandeld in hoofdstuk 5. In dit onderzoek is er een steekproef getrokken waarin de klantgerichtheid binnen het deelproces Leveren en SLA wordt gemeten. Vanwege de omvang van het onderzoek zijn niet alle kritische succesfactoren meegenomen in de pilot. In de audit wordt de rest van de kritische succesfactoren meegenomen. De resultaten van de steekproeven worden behandeld in hoofdstuk 7. Omdat het klantenbestand van FS alle medewerkers van LVNL betreft, is er gekozen voor een selecte steekproef.

- (De klantgerichtheid binnen het deelproces SLA is gericht op het totaal afstemmen van de SLA. Voor het deelproces SLA zijn er gestructureerde mondelinge interviews afgenomen (zie bijlage 1). De formulering van de vragen staan vast zodat de antwoorden met elkaar makkelijk vergeleken kunnen worden. Het voordeel van mondeling interviewen is dat het relatief weinig non-respons geeft¹⁰. De geïnterviewden zijn geselecteerd door de verantwoordelijke van dit proces. De populatie van het onderzoek is 33. De steekproef is 30% van de populatie. De omvang van de steekproef (10 personen) is bepaald aan de hand van de beschikbare tijd.
- (De klantgerichtheid binnen het deelproces Leveren is gericht op alle producten, diensten en service van FS. Omdat het om een groot aantal mensen gaat is er gekozen de klantgerichtheid te meten aan de hand van een enquête, zie bijlage 2. De populatie van het onderzoek is 600. Dit zijn de klanten van FS met een administratieve werkplek. Het is niet mogelijk alle leden van de populatie te betrekken in het onderzoek, de steekproef is 10% van de populatie. De geënquêteerden zijn geselecteerd uit het facilitair informatiesysteem: PLANON. Alle facilitaire klachten en storingen worden in PLANON geregistreerd. De klanten die zijn geselecteerd via Planon geven een kritische beoordeling van de prestaties van FS.

In paragraaf 5.2 worden de meetinstrumenten van deze twee deelprocessen behandeld. In bijlage 7 worden de meetinstrumenten van alle deelprocessen uitvoerig behandeld.

¹⁰ Bron: D.B. Baarda, M.P.M. de Goede en M.Kalmijn, enquêteren en gestructureerd interviewen, blz 15

3 De Luchtverkeersleiding Nederland

Boven Nederland vinden op drukke dagen zo'n 1750 vliegtuigbewegingen plaats. Op Schiphol loopt het aantal binnenkomende en vertrekkende vluchten in spitsuren op tot 118, dat zijn er bijna twee per minuut. Al die vliegtuigen worden van seconde tot seconde gecontroleerd door luchtverkeersleiders van Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL).

In dit hoofdstuk zal een analyse worden weergegeven van de LVNL. Aan de hand van intranet, brochures en een interne inventarisatie zal in de volgende paragrafen de organisatie en de afdeling FS worden doorgelicht.

3.1 Organisatie in Evenwicht

De kernactiviteit van de LVNL is het verlenen van civiele luchtverkeersdiensten. De LVNL richt zich in hoofdzaak op luchtverkeersdienstverlening aan burgerluchtverkeer in het gebied waarvoor Nederland verantwoordelijk is gesteld. Hierbij valt te denken aan de luchthavens Schiphol, Maastricht, Rotterdam en Groningen. Daarnaast werkt de LVNL nauw samen met het Ministerie van Defensie, beheerder van het militaire luchtruim. De LVNL is de schakel tussen de overheid en alle overige partijen die bij de luchtverkeersleiding betrokken zijn.

De LVNL is niet alleen de producent van het product Luchtvaart. De luchtvaart ontstaat door een aantal factoren:

- (luchtvaartmaatschappijen
- (luchthavens
- (overheden
- (luchtverkeersleidingorganisaties
- (maatschappij

De belangrijkste stakeholders zijn de overheid als opdrachtgever en de luchtvaartmaatschappijen als directe afnemers van de luchtverkeersdiensten.

Naast het leiden van luchtverkeer levert LVNL nog andere diensten:

- (operationele meteo informatie
- (luchtverkeersleideropleidingen
- (luchtvaartadvieswerk

3.2 Organisatiestrategie

LVNL is een Zelfstandig Bestuursorgaan dat op grond van de Wet Luchtverkeer taken uitvoert op het gebied van de luchtverkeersleiding.

3.2.1 De missie van LVNL

Teamwork in Aviation¹¹

Samenwerking speelt hier een belangrijke rol door de groeiende vraag naar luchtverkeersleiding. De missie van de organisatie is dan ook het luchtverkeer veilig, efficiënt en milieubewust te leiden.

3.2.2 De visie van LVNL

In een voortdurend veranderende omgeving wil LVNL een volwaardig partner zijn van alle luchtvaartactoren en internationaal een voorbeeldfunctie vervullen¹².

LVNL ambieert een serieuze speler te zijn in Europa op een zich liberaliserende markt voor luchtverkeersleidingdiensten. Dit wil men bereiken door middel van schaalvergroting, verdere verzelfstandiging en totstandkoming van een klantgerichte en doelmatige organisatie. De LVNL heeft doormiddel van de Wet Luchtvaart een taak met een maatschappelijk belang opgedragen gekregen. Dit houdt in dat, naast de wettelijke randvoorwaarden en verplichtingen waaraan de LVNL zich te houden heeft, er tevens rekening gehouden dient te worden aan de wensen van de omgeving ten aanzien van luchtverkeersleiding.

3.3 Organisatiestructuur

De luchtverkeersleiders worden ondersteund door een groot aantal secundaire afdelingen. De opdracht valt onder het directoraat CRM afdeling Facility services. Het directoraat CRM bestaat uit Purchasing, IT, accounting, Control en Facility Services. De resultaatgebieden van CRM Facility Services zijn:

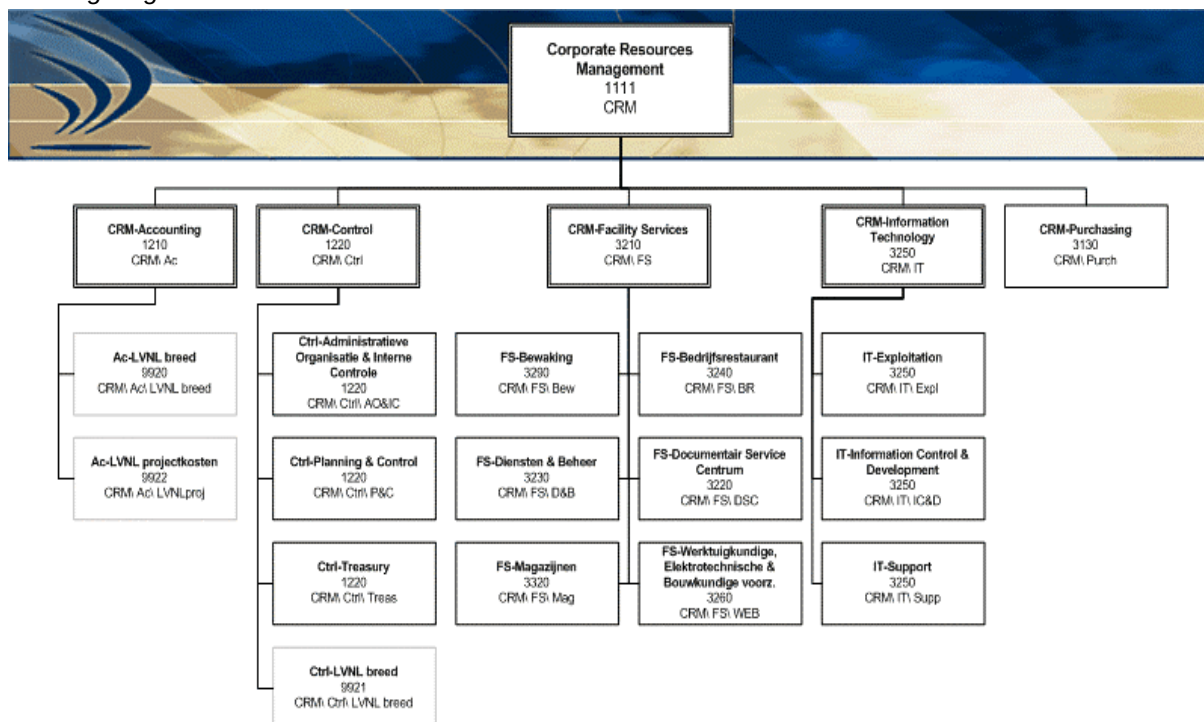
- (huisvesting van LVNL medewerkers en systemen
- (facilitaire dienstverlening aan LVNL medewerkers
- (ondersteunen van de continuïteit van de LVNL processen
- (beveiligen van mensen, gebouwen en systemen
- (ontvangst, keuring, opslag en distributie van goederen

¹¹ Strategieplan 2001-2006

¹² Intranet LVNL

In onderstaand schema is de structuur van het directoraat CRM weergegeven. Voor een organigram van alle afdelingen van LVNL zie bijlage 3.

Figuur 1: organigram directoraat CRM



3.4 Rol Facility Services binnen LVNL

De afdeling FS is verantwoordelijk voor verschillende facetten van het secundaire proces van LVNL. Deze facetten zijn weer onderverdeeld bij de volgende onderafdelingen:

- (bedrijfsrestaurant (BR)
- (diensten en beheer (D&B)
- (bewaking (BeW)
- (documentair service centrum (DSC)
- (werktuigbouwkundige, elektronische en bouwkundige voorzieningen (WEB)

Hier een samenvatting van de begroting 2004 per kostencategorie in Euro's voor het gehele directoraat CRM en uitgesplitst per afdeling.

Kostensoort	Afdeling	Accounting	Control	Purchase	FS	IT	CRM (Sec)	LVNL breed	CRM totaal
Loonkosten	53.029	569.646	1.094.484	606.108	3.922.058	1.579.838	7.825.163	566.322	8.391.485
Inhuur	35.000	100.000	30.000	50.000	494.060	1.046.450	1.755.510	-	1.755.510
Personeelskn	65.000	15.000	35.000	12.000	124.221	129.000	380.221	-794.100	-413.879
Onderhoud	-	-	-	-	2.687.497	1.000.000	3.687.497	-	3.687.497
Huishouding	-	-	-	-	3.275.560	-	3.275.560	-	3.275.560
Algemeen	87.350	235.100	628.600	64.700	1.035.124	34.500	2.085.374	1.585.184	3.670.558
Huur&Lease	-	-	-	-	1.532.970	-	1.532.970	0	1.532.970
Rente	-	-	-	-	-	-	-	8.606.000	8.606.000
Afschrijvingen	-	-	-	-	3.051.504	306.974	3.358.278	2.556.490	5.914.968
EuroControl	-	-	-	-	-	-	-	36.962.000	36.962.000
KNMI	-	-	-	-	-	-	-	11.046.000	11.046.000
Eindtotaal	240.379	919.746	1.788.084	732.808	16.122.994	4.069.762	23.900.773	60.527.896	84.428.669

Figuur 2: samenvatting begroting 2004

De organisatie heeft op dit moment ongeveer 1070 medewerkers in dienst. Onder het directoraat CRM vallen ongeveer 126 medewerkers¹³. De personeelsgegevens van de afdeling FS zijn¹⁴:

Afdeling	FTE
Staf	3
Bedrijfsrestaurant	12.8
Diensten en Beheer	12
Beveiliging	10
DocumentatieServiceCenter	9.5
Magazijn	6.9
Werktuigbouwkunde, Elektrotechnische, Bouwkundige Voorzieningen	18.8

LVNL is aan het veranderen. Belangrijk kenmerk is een omslag van productgerichtheid naar een procesgerichte organisatie. De druk heeft zich niet vertaald in een grote uitval en een hoog ziekteverzuimpercentage. Eind 2001 was dat nog 6.5%, in 2003 is het percentage afgenomen tot 5.9%¹⁵. De landelijke norm is 6 %. Voor de afdeling FS ligt het ziekteverzuimpercentage daaronder, namelijk op 3.09%.

Door het gebrek aan samenwerking en het werken op ad-hoc basis wordt een lerende organisatie belemmerd. Er heerst een professionele structuur, iedereen heeft zijn eigen specialiteit. Het kwaliteitssysteem ISO-9001 past binnen een overheidsorganisatie omdat er een grote mate van bureaucratie heerst.

In het volgende hoofdstuk wordt procesmanagement behandeld. Tevens zal er in dit hoofdstuk ingegaan worden op het procesmatig werken van Facility Services.

¹³ Bron: Sociaal jaarverslag 2002

¹⁴ Bron: SLA-CRM 2003

¹⁵ Bron: Sociaal jaarverslag 2002

4 Procesmanagement

De internationale norm NEN-ISO 9001, voor het inrichten en in stand houden van een kwaliteitsmanagementsysteem wordt aangepast. De nadruk in de nieuwe norm ligt op drie facetten:

- (weten wat de klant wil en de bedrijfsprocessen daarop inrichten
- (procesgericht werken
- (doorlopend meten, monitoren, evalueren en verbeteren van de processen

Monitoren¹⁶:

de organisatie verifieert periodiek de effectiviteit van beleid en beleidsuitvoering door het meten en evalueren van resultaten; de leiding stelt het beleid op basis daarvan bij.

Meten en evalueren:

de organisatie meet prestaties van processen en gebruikt de resultaten om beleid en processen bij te stellen.

In dit hoofdstuk staat procesmanagement centraal. De processen binnen de LVNL en met name het Proces ‘Verzorgen Administratieve Werkplekken’ binnen Facility Services zullen besproken worden.

4.1 Procesmatig werken

Organisaties worden meer geacht procesmatig te werken. In een procesgerichte organisatie staat het proces centraal. Het proces bepaalt de manier van werken, het gezicht naar de klant en het proces zorgt voor de output waarop wordt gestuurd.

Onder procesmanagement wordt verstaan¹⁷:

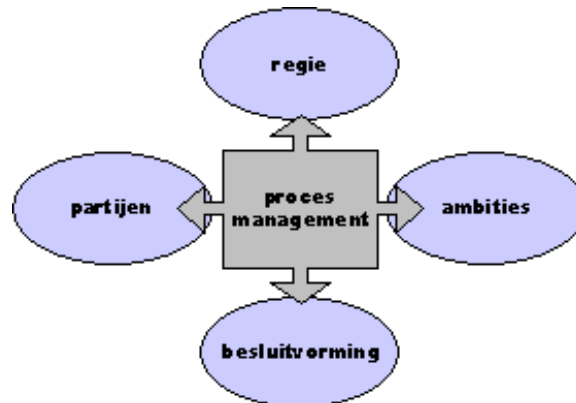
het begeleiden, ondersteunen en faciliteren van processen.

Voor en tijdens een proces moeten doelen, strategie, activiteiten en middelen voortdurend worden herijkt en opnieuw worden ingevuld. Soms moeten nieuwe impulsen ervoor zorgen dat vastgelopen processen weer gestimuleerd worden.

¹⁶ Bron: www.certiked.nl

¹⁷ bron: www.berenschot.nl

De rol van de procesmanager daarbij is vooral die van facilitator, stimulator en regisseur. De procesmanager stuurt op proces, hoewel inhoudelijke deskundigheid of gezag niet mogen ontbreken. Daarbij anticipeert de procesmanager op mogelijke knelpunten en divergenties in het samenspel, indien nodig biedt hij handreikingen om draagvlak en teamspirit te verwerven en te verzekeren. Een goede procesmanager weet weerstanden te overwinnen en de procesgang beheersbaar te maken.



Figuur 3: model procesmanagement

De volgende voordelen van procesmanagement zijn:

- (het inzicht verkrijgen in het verloop van de processen
- (de relaties tussen processen en samenhang van activiteiten worden zichtbaar
- (de knelpunten in de processen worden snel gelokaliseerd
- (nieuwe werknemers kunnen snel inzicht verkrijgen in de workflows
- (procesafwijkingen kunnen worden omgezet in verbeterpunten die vervolgens worden geïmplementeerd
- (het verhogen van de klanttevredenheid
- (het kunnen beïnvloeden van de procesoutput en de kritische succesfactoren
- (verhogen van de flexibiliteit door preventief bij te sturen

4.1.1 Bedrijfsprocessen

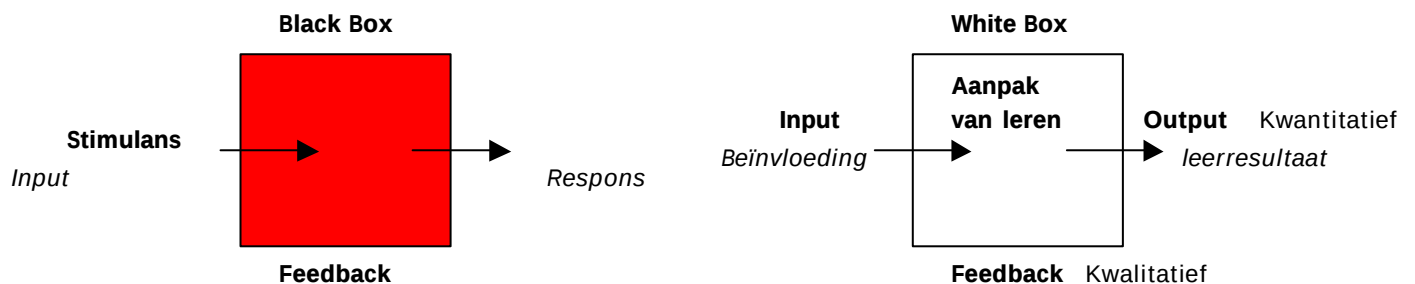
Bedrijfsprocessen vormen de ruggengraat van de organisatie. Er wordt volgens de processen gewerkt en tevens vormen processen samenhang tussen mensen, middelen, werkwijzen en richtlijnen. Binnen processen wordt niet het individu centraal gezet. Managers, medewerkers en werkprocessen te samen bepalen de structuur, de cultuur en het uiteindelijke rendement van de organisatie¹⁸. Aandacht aan processen resulteert in een hogere kwaliteit en er worden betere resultaten bereikt. Op basis van beschrijving van bedrijfsprocessen kan de bedrijfsvoering effectiever worden ingericht.

¹⁸ Bron: www.troquay-partners.nl

Hierdoor kan beter worden gestuurd op de uitvoering van het werk. Een procesgerichte organisatie is afgestapt van het functioneel structureren van de organisatie, het wordt gestuurd met proceseigenaren en niet met afdelingshoofden. Onder een bedrijfsproces wordt verstaan¹⁹:

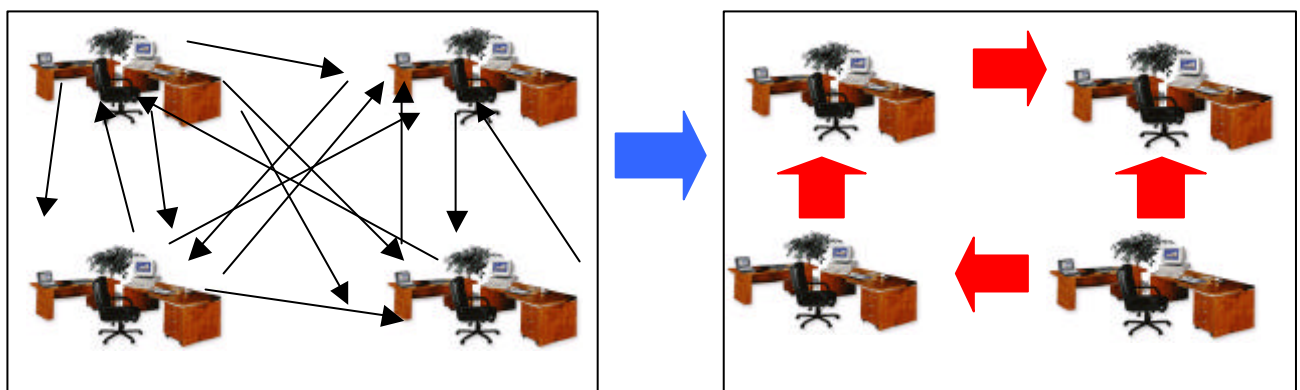
een activiteit waarbij gebruik wordt gemaakt van middelen en die wordt bestuurd om input om te kunnen zetten in output.

Om een complex proces te beheersen is het handig het proces te beschouwen als een black box. Aan de hand van het Black Box model is het mogelijk de definitie van een bedrijfsproces te visualiseren. Het is een begrensde gedeelte van de realiteit, met andere woorden is het een proces dat beschreven wordt met behulp van modellen, een vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid. Met andere woorden kun je een organisatie zien als een eenheid waarbij je alleen meet wat er binnenkomt en wat eruit gaat. Het bedrijf is dan een black box:



Figuur 4: black box en white box

Als er naar alle elementen van een organisatie wordt gekeken, zoals mensen, middelen en diensten dan heb je een white box. De organisatie is dan ingedeeld in compartimenten die met elkaar verband houden. Er wordt inzicht verworven in het proces.



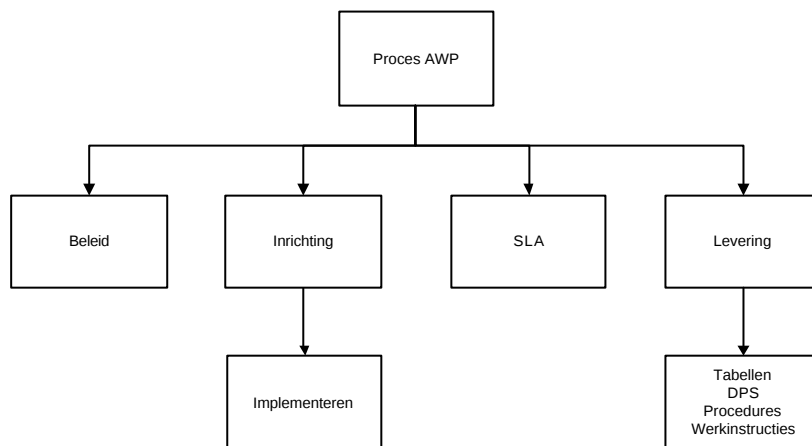
Figuur 5: van chaos naar een procesorganisatie

¹⁹ Bron: I. Huijbrechts, organisatie in ontwikkeling, Schiphol

Binnen de LVNL zijn er voor het ISO certificeringproces allerlei processen opgezet. Het proces 'Administratieve Werkplekken' is één van de ondersteunende processen binnen LVNL. In de volgende paragraaf zal dit proces aan de orde komen.

4.1.2 Het proces 'Administratieve Werkplekken'

De 'core business' van de LVNL is al procesmatig ingericht en ISO gecertificeerd. Eind 2003 moeten alle ondersteunende processen procesmatig ingericht zijn. De afdeling Facility Services is verantwoordelijk voor verschillende facetten van het secundaire proces van LVNL. De facetten zijn weergegeven in paragraaf 3.3. Eén van de facetten is de verzorging van de administratieve werkplek. Het verzorgen van de administratieve werkplek is ondergebracht in een proces voor de ISO certificering. De verantwoordelijkheid van dit proces ligt bij afdeling Facility Services en voor een deel bij Information Technology. Het proces 'Administratieve Werkplekken' ziet er als volgt uit:



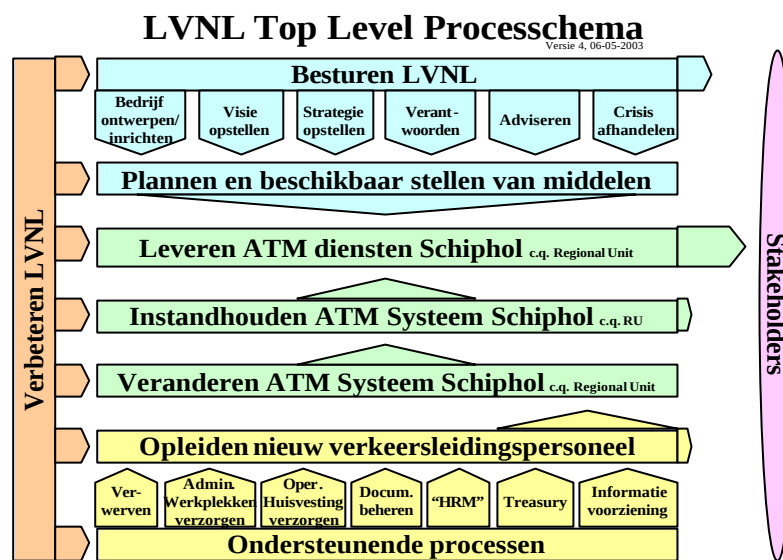
Figuur 6: Toplevel 'AWP'

Het proces is hier weergegeven op Toplevel. Tevens is dit proces uitgewerkt in globale processchema's. In het globale processchema wordt een proces op het hoogste niveau beschreven waarbij tevens het interactieproces met de verschillende betrokken partijen wordt weergegeven. De deelprocessen Beleid, Inrichting, SLA en Leveren liggen op verschillende niveaus. De processen staan in verband met elkaar en met andere processen in de organisatie. Voor de evaluatie geldt dat er op elk niveau geëvalueerd moet worden. Het meten en evalueren van het proces 'AWP' zal in de volgende hoofdstukken aan de orde komen. De globale Processchema's worden weergegeven in bijlage 4. Zoals besproken in paragraaf 4.1.1 kunnen de onderliggende processen van het proces 'AWP' worden gezien als de white box en kan het op Toplevel gezien worden als de black box.

Onder een administratieve werkplek wordt verstaan:

- (een werkplek waarbij de werkzaamheden zich richten op het administratief ondersteunende proces van de LVNL;
- (diensten en middelen rondom de werkplek conform de service catalogus van de afdeling Facility Services en Information Technology.

Zoals reeds vermeld is het proces 'AWP' één van de ondersteunende processen binnen LVNL. Hieronder staat een schema waarin alle processen zijn opgenomen en waarin duidelijk wordt waar proces 'AWP' staat binnen LVNL.



Figuur 7: LVNL Top Level Processchema

Aan top staat het proces Besturen LVNL, oftewel het beleid wordt hier onder de loep genomen. Voor invulling van dit proces zijn er middelen nodig, die worden in zijn geheel beschreven in het proces 'Plannen en beschikbaar stellen van middelen'. De onderliggende drie processen zijn van toepassing op het primaire proces van LVNL, de Air Traffic Control. Ter ondersteuning van deze processen zijn er de ondersteunende processen en is er nog een proces 'Opleiden nieuwe verkeersleiding personeel' opgezet. Onder de ondersteunende processen vallen de processen: administratieve werkplekken, verwerven, operationele huisvesting, documentatiebeheer, HRM, informatievoorziening en treasury. Het proces Verbeteren LVNL is een proces dat aansluit op elk proces. In dit proces worden alle evaluaties verzameld en verwerkt; zie evaluatiedocumentatie bijlage 7. Aan de rechterkant staan de stakeholders, de belanghebbenden van LVNL.

In de volgende hoofdstukken komen zowel literatuuronderzoek als praktijkonderzoek aan bod. De resultaten van het praktijkonderzoek zijn allemaal gericht op het proces 'Administratieve Werkplekken'.

5 Het doorlichten van processen

Het doorvoeren van verbeteracties in organisaties lukt niet goed zonder een voorafgaande diagnose. Er zijn verschillende aanleidingen voor het doorlichten van processen²⁰:

- (de directie wil haar strategisch plan mede op grond van een doorlichting bijstellen;
- (een beoordeling door een consumentenorganisatie kan leiden tot een quality audit;
- (er bestaat twijfel over de kwaliteit van het management van een bepaalde afdeling;
- (de belangrijkste afnemer wil dat de organisatie een kwaliteitscertificaat haalt;
- (het topmanagement is geïnteresseerd in een preventieve, periodieke 'conditie-check'.

Onder doorlichten wordt ook wel verstaan: audit, evalueren, onderzoek en review²¹. Het doorlichten van processen is de check van de Deming Cyclus; in paragraaf 5.3.1 zal de Deming Cyclus worden behandeld. In dit hoofdstuk wordt het meten en evalueren van het proces 'AWP' behandeld. De meetinstrumenten en de overlegvormen per deelproces zullen naar voren komen.

5.1 Meten van processen

Zoals in de inleiding naar voren komt zijn er verschillende aanleidingen voor het doorlichten van processen. Een belangrijke aanleiding voor FS is het behalen van een kwaliteitscertificaat. Een meting levert gegevens op waar de proceseigenaar op wil sturen. De proceseigenaar is afhankelijk van deze metingen en heeft er dus belang bij dat deze metingen juist zijn. Voordat een meting kan plaatsvinden zal de organisatie moeten bepalen waarin zij succesvol wil zijn. In de volgende paragraaf zal duidelijk worden waarom en welke kritische succesfactoren zijn opgesteld voor het proces 'AWP'.

5.1.1 Kritische succesfactoren en Prestatie-indicatoren

Vanuit het management is behoefte ontstaan naar werkelijk bruikbare stuurinformatie. Uiteindelijk wil men weten waar het proces 'AWP' op gestuurd kan worden zodat het proces pro-actief reageert op de klant. De stuurinformatie is tevens belangrijk voor het verbeteren van het proces; hier meer over in hoofdstuk 7. Deze stuurinformatie dient zo compact te zijn, dat zij in één oogopslag het functioneren van de organisatie en de

diverse afdelingen weergeeft. En wel op zodanige wijze dat het management op een betrekkelijk eenvoudige wijze het proces kan beheersen en eventueel kan bijsturen. Om de afdelingen te sturen kunnen kritische succesfactoren (KSF) en prestatie-

²⁰ Bron: L.A.F.M. Kerklaan, effectief diagnose stellen in de organisatie, blz 23

²¹ Bron: L.A.F.M. Kerklaan, effectief diagnose stellen in de organisatie, blz 156

indicatoren (PI) een hulpmiddel zijn. Sturen wordt gedefinieerd als het plannen, het doen uitvoeren en het controleren van doelgerichte activiteiten.

Definitie kritische succesfactoren²²:

kritische gebieden waarop de gehele organisatie goed moet presteren.

De volgende Kritische Succesfactoren gelden voor het proces 'AWP':

(klantgerichtheid:	deelproces Beleid
(effectiviteit:	deelproces Beleid
(handhaving:	deelproces Beleid
(doorlooptijd:	deelproces Inrichting, SLA en Leveren
(efficiëntie:	Toplevel, deelproces inrichting, SLA en Leveren
(betrouwbaarheid:	deelproces Inrichting

Van elke KSF moet worden nagegaan op welke wijze deze meetbaar gemaakt kan worden. Prestatie-indicatoren (ook wel meetfactoren) maken het mogelijk een conclusie te vormen over hoe de organisatie scoort²³. Nadat bepaald is op welke wijze de KSF meetbaar gemaakt kunnen worden, moeten streefcijfers of normen aan de meetfactoren verbonden worden. Alleen met behulp daarvan is het immers mogelijk ook daadwerkelijk een conclusie te trekken over de prestatie van de organisatie ten aanzien van de KSF. Zie paragraaf 5.3.2 voor een overzicht van het proces 'AWP' met de daarbij horende KSF, Pi en meetinstrumenten. Het in kaart brengen van de prestatie, het eigenlijke meten, wordt gedaan aan de hand van een meetsysteem²⁴:

een slimme combinatie van technieken, waarvan toepassing de prestatie of de kwaliteit zichtbaar maakt.

Door het proces te meten wordt duidelijk hoe het ervoor staat met de prestaties van FS. In dit onderzoek zijn de prestatie-indicatoren van het proces 'AWP' meetbaar gemaakt. De evaluatiedocumentatie in bijlage 7 geeft weer wat onder de kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren wordt verstaan, hoe ze geregistreerd, gerapporteerd en geëvalueerd worden.

5.2 Meetinstrumenten

In hoofdstuk 2, de onderzoeksopzet, is naar voren gekomen dat er een drietal manieren zijn om aan informatie komen:

²² Bron: www.p12.rotterdam.nl

²³ Bron: www.p12.rotterdam.nl

²⁴ Bron: www.managementsite.net

- (interviewen
- (observeren
- (gebruik van bestaande gegevens

Goede informatievoorziening in een organisatie dient aan de volgende voorwaarden te voldoen²⁵:

- (de verkregen informatie dient voor de manager kwalitatief goed te zijn; tijdig, volledig, juist, gericht op kernfactoren en begrijpelijk;
- (de verkregen informatie moet bestaan uit zowel financiële als niet- financiële gegevens (bijvoorbeeld prestatie - indicatoren);
- (de organisatie moet een open communicatiestructuur hebben.

In het proces 'AWP' zijn meetinstrumenten opgezet per KSF. Na het opzetten van de meetinstrumenten zijn er twee selecte steekproeven uitgevoerd. Deze steekproeven hebben betrekking op de klantgerichtheid van het deelproces SLA en Leveren. Vanwege de omvang van de opdracht is niet het hele proces doorgelicht. De meetinstrumenten voor de klantgerichtheid van de processen SLA en Leveren worden in de volgende paragraaf behandeld.

5.2.1 Deelproces SLA

Door Service Level Agreements (ook wel serviceniveauovereenkomsten) vindt afstemming plaats tussen de interne klantgroepen en het facilitaire proces. Met behulp van deze interne contracten en het denkproces erachter kunnen facilitair beleid en inhoud/niveau van dienstverlening getoetst worden aan de beleving van (interne) klanten. Het opstellen van en werken met Service Level Agreements (SLA's) kan een praktische werkwijze zijn om verdere professionalisering van de (interne) klant-leveranciersrelatie te bereiken. De klantgerichtheid binnen dit proces wordt gedefinieerd als:

een heldere afstemming met de budgethouder over kwaliteit en kwantiteit over de te leveren producten en diensten

De klantgerichtheid wordt gemeten door middel van een gestructureerd interview. Het interview wordt gehouden met budgethouders van LVNL; zie evaluatiedocumentatie bijlage 7. Het interview zal inzicht verlenen in het dienstverleningsniveau van FS. De

²⁵ Bron: www.p12.rotterdam.nl

vragen zijn specifiek gericht op de doelstellingen en randvoorwaarden van de SLA. Onder een gestructureerd interview wordt verstaan²⁶:

een vragenlijst met gesloten vragen in een vaste formulering en volgorde.

De volgende doelstellingen en randvoorwaarden gelden voor het deelproces SLA.

Het doel van de SLA:

- (het afstemmen van de producten en dienstverlening van FS op de behoefte van de klant;
- (het bespreken van het niveau van dienstverlening;
- (een onderbouwing voor de begroting van de door FS te leveren producten en diensten;
- (bijdragen aan de ontwikkeling van kostenbewustzijn;
- (het inzichtelijk maken van gerealiseerde prestaties.

Randvoorwaarden:

- (gedwongen winkelnering;
- (het meten van de geleverde prestaties;
- (de geleverde kwaliteit van de dienstverlening mag nimmer de kwaliteit van het primaire product negatief beïnvloeden;
- (afnemer moet inzicht hebben in de services die noodzakelijk zijn en geleverd worden door FS.

De reden voor een gestructureerd interview is dat er weinig draagvlak is voor het afstemmen van een SLA met FS. De non-respons zal veel groter zijn als er een enquête zou worden afgenomen en tevens geeft het kwalitatief meer informatie. Het interview zal jaarlijks worden afgenomen. De output is stuurinformatie voor het verbeteren van dit deelproces. In de evaluatiedocumentatie, bijlage 7, is na te lezen hoe deze KSF wordt geregistreerd, gerapporteerd en geëvalueerd. De resultaten van het interview worden behandeld in hoofdstuk 6. Het proces richting klantgerichtheid speelt zich af op tactisch niveau. Als de stuurinformatie van FS niet voldoet aan de wensen en behoeften van de klanten zal dit grote invloed hebben op de resultaten van de deelprocessen die zich afspelen op operationeel en strategisch niveau. Het gaat hier om de deelprocessen beleid, inrichting en leveren; zie evaluatiedocumentatie bijlage 7.

5.2.2 Deelproces Leveren

Bij het proces Leveren wordt de klantgerichtheid gemeten van de producten en diensten van FS. De klantgerichtheid wordt beoordeeld op de kwaliteit van de totale service. Totale service kan vertaald worden naar mensen, middelen, producten en

²⁶ Bron: D.B Baarda, M.P.M de Goede en J. Teunissen, kwalitatief onderzoek, blz 138

diensten. In hoofdstuk 3 zijn de diensten van FS weergegeven in een organigram. De klantgerichtheid zal beoordeeld worden door de volgende directoraten:

- (ATM: air traffic management
- (CRM: corporate resource management
- (HRM: human resource management

In bijlage 3 wordt een uitleg gegeven van deze directoraten. Klantgerichtheid binnen dit proces wordt gedefinieerd als²⁷:

afstemming op de individuele behoeften van de klant en het tegemoetkomen aan de verwachting van deze klant.

De klantgerichtheid wordt gemeten door middel van een enquête. De enquête verzamelt informatie die statische bewerkingen kan uitvoeren²⁸. De enquête is gebaseerd op het kwaliteitsmodel: het ServQual. Het ServQual model geeft een betrouwbaar en valide waarderingscijfer voor de dienstverlening omdat het de relatie tussen de klanten en interne bedrijfsvoering van de organisatie weergeeft. De klantgerichtheid bij dit deelproces heeft betrekking op alle medewerkers van LVNL met een administratieve werkplek, het gaat hier om ongeveer 600 klanten. Omdat een groot aantal klanten wordt benaderd is er een enquête afgenomen. De selecte steekproef is gehouden onder 10% van het totaal aantal klanten.

5.2.2.1 Het Servqual model

Een facilitair bedrijf kan de dienstverlening verbeteren door het consumentengedrag te meten vanuit het ServQual model²⁹. Het ServQual model heeft de voorkeur gekregen vanwege de eenvoud en de relatie die wordt gelegd tussen de klanten en de interne bedrijfsvoering (zie bijlage 8). In het model wordt uitgegaan van de totale gepercipieerde kwaliteit, zijnde de mate waarin de verwachtingen overeenkomen met de ervaringen. Door het stellen van op procesgerichte vragen naar de verwachtingen en de waargenomen dienstverlening ontstaat er inzicht in de geleverde kwaliteit.

$$\text{Kwaliteit} = \text{Perceptie (P)} - \text{Verwachting (V)}$$

Bij de werking van dit model wordt uitgegaan van:

- (de bronnen van klantverwachtingen
 - mond op mond reclame
 - persoonlijke behoefte
 - ervaringen uit het verleden

²⁷ Bron: Handboek Facility Management maart 2001

²⁸ Bron: D.B.Baarda, M.P.M. de Goede, M. Kalmijn, enquêteren en gestructureerd interviewen, blz 3

²⁹ Bron: G.W.A. Maas, J.W. Pleunis, Facility Management, blz 330

- externe communicatie
- (de opbouw van de gap die bestaat tussen verwachte en ervaren dienst
 - gap 1 t/m 5 zijn verantwoordelijk voor gap 6
- (de dimensies aan de hand van de verschillen tussen de verwachte dienst en de ervaren dienst
 - tastbaarheid
 - betrouwbaarheid
 - reactievermogen
 - zekerheid
 - empathie

De enquête voor het meten van het deelproces Leveren is gericht op de volgende klantdimensies:

- (tastbaarheid: de aangeboden faciliteiten
- (responsiviteit: de bereidheid tot het op snelle wijze verlenen van service
- (vriendelijkheid: respect en beleefdheid van de medewerkers van FS
- (betrouwbaarheid: service nauwkeurig en op het juiste moment aangeboden

De klantdimensies zijn aan de hand van de interviews met de afdelingshoofden van FS meegenomen in de enquête. De enquête richt zich op de producten en diensten van FS. Van elke dienst zijn producten benoemd waar de prestatie en het belang van gevraagd worden. Dit geeft een prioriteit per dienst aan. De klanten geven zo een beeld van wat belangrijk is en wat de prestatie ervan is. Per product kan men aangeven waar men verbetering in wil zien. De enquête is weergegeven in bijlage 1. Het ServQual model maakt duidelijk dat verwachtingen en ervaringen de tevredenheid van de klant bepalen. De tevredenheid van klanten wordt gestimuleerd door het afstemmen van SLA's. In 5.2.1 wordt aangegeven dat het afstemmen van vraag en aanbod in kwantiteit en kwaliteit het mogelijk maakt voor de facilitaire organisatie om te komen tot professionaliteit. Met het opstellen van SLA's worden de gaps in het ServQual model gering. Dit betekent dat de verwachte dienst en ervaren dienst dicht bij elkaar liggen. Het afstemmen van SLA's is een activiteit binnen FS op tactisch niveau³⁰. Met behulp van directe en indirecte communicatie kan de verwachting van de klant worden gestuurd, waardoor verwachting en ervaring tot elkaar komen³¹.

³⁰ Bron: Handboek Facility Management januari 2002

³¹ Bron: Handboek Facility Management januari 2002

Als de stuurinformatie van FS niet voldoet aan de wensen en behoeften van de klant zal dit grote invloed hebben op de resultaten van de processen die zich afspelen op operationeel niveau.

5.3 Evalueren van processen

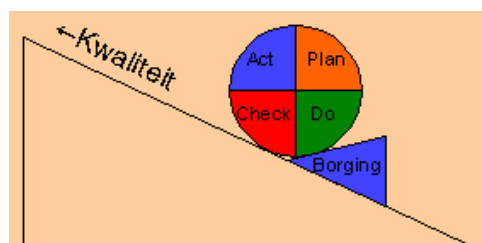
Kwaliteit vraagt om een systematische aanpak. Hiervoor is een kwaliteitssysteem noodzakelijk. Zoals reeds vermeld heeft de LVNL de nieuwe ISO 9001 - 2000 ingevoerd. De basis van de ISO 9001 norm is³²:

- (zeg wat je doet
- (doe wat je zegt
- (bewijs dat je doet wat je zegt

De nieuwe norm richt zich op het beheersen, het doorlopend meten, monitoren, evalueren en verbeteren van processen. Dit komt tot uiting in het model van Deming. In deze paragraaf wordt er ingegaan op de Deming Cyclus en de evaluatiedocumentatie van het 'AWP' proces.

5.3.1 De Deming Cyclus

De kern van een kwaliteitssysteem is een systematische beheersing van bedrijfsprocessen, bepaalde doelstellingen te realiseren en verbetering mogelijk te maken. Meting en evaluatie zijn hierbij belangrijke aspecten omdat er geanalyseerd moet worden of de doelstellingen daadwerkelijk zijn behaald: bewijs dat je doet wat je zegt. Het stelt FS in staat om voortdurend aan gestelde eisen te voldoen en prestaties op bepaalde gebieden te verbeteren. Borging van bereikte verbeteringen is cruciaal om terugval te voorkomen. De Deming cyclus stelt FS in staat zijn processen continu te verbeteren:



Figuur 8: de Deming Cyclus

- | | |
|--------|--|
| Plan: | het maken van plannen, wat wil FS leveren aan de klanten ten aanzien van het proces 'AWP' |
| Do: | realiseren van de plannen |
| Check: | toets en valueer de feitelijke resultaten, worden de doelstellingen die in het plan zijn geformuleerd behaald. |
| Act: | corrigeer de afwijkingen en stel een verbeterplan op |

³² Bron: www.iso-advies.nl

De heuvel staat voor een steeds betere kwaliteit, ofwel het beter voldoen aan steeds toenemende verwachtingen van klanten. Door de Deming cyclus steeds maar weer te doorlopen, kan de kwaliteitsheuvel worden beklommen. Het plaatje laat tevens een wig onder de Deming cyclus zien. Deze wig is een zeer relevant deel van een goed kwaliteitssysteem: hij voorkomt immers dat de cirkel weer van de kwaliteitsheuvel afrolt. De wig symboliseert de kwaliteitsborging, ofwel het minimum kwaliteitsniveau dat een bedrijf op zeker moment wil halen. Door continu en in alle aspecten van de bedrijfsvoering met de filosofie van Deming te werken, werkt een bedrijf systematisch aan kwaliteit en verbetering. De verschillende processen in het 'AWP' proces zijn ingedeeld in een cyclus. De activiteiten in deze cyclus zijn het uitvoeren en het evalueren. De cyclus is gebaseerd op de filosofie van Deming. De verschillende punten in de cyclus worden ook wel haltepunten genoemd. De haltepunten voor het proces 'AWP' zijn:

Plan:	haltepunt 00:	beleid
	haltepunt 01:	inrichting
	haltepunt 02:	SLA
Do:	haltepunt 03:	levering
Check:	haltepunt 04:	evalueren
Act:	als na de evaluatie blijkt dat er punten in het 'AWP' proces verbeterd moeten worden dan wordt hier een verbeterplan opgesteld. Daarna begint de cyclus weer met haltepunt 00.	

Er moet een goede balans bestaan tussen beheersen en verbeteren³³. Het proces moet onder controle zijn zodat er pro-actief kan worden gereageerd op onvoorspelbare gebeurtenissen. Door het 'AWP' proces te evalueren kan het proces eventueel worden bijgestuurd om tevens het proces te verbeteren. Dit kan ook gezien worden als het versterken van het lerend vermogen van FS. Continu leren van je eigen fouten en deze fouten herstellen. Op de pagina hiernaast wordt de cyclus van het werkplekproces weergegeven. In de volgende subparagraaf wordt de evaluatiedocumentatie van het 'AWP' proces behandeld.

5.3.2 De evaluatiedocumentatie van het 'AWP' proces

Evaluaties zijn veelal gericht op het genereren van lessen en leerervaringen voor de toekomst³⁴. Verbeteringen worden doorgevoerd nadat er geanalyseerd is hoe een proces presteert. Als de analyse van de resultaten goed is verlopen, zal in de meeste gevallen een onderscheid kunnen worden gemaakt in verbeteringen die direct kunnen worden gerealiseerd en verbeteringen die meer tijd in beslag gaan nemen³⁵.

³³ Bron: www.eulab.nl

³⁴ Bron: www.berenschot.nl

³⁵ Bron: P.Kunst en P. Blom, meten en verbeteren van de dienstverlening, blz 74

Om afwijkingen in het proces te constateren is er een evaluatiedocument opgezet voor het proces 'AWP'. Evalueren is immers een onderdeel van de nieuwe ISO 9001-2000.

In het evaluatiedocument komt naar voren hoe de kritische succesfactoren van het proces administratieve werkplekken (AWP) geregistreerd gerapporteerd en geëvalueerd worden. Het proces administratieve werkplekken is een ondersteunend proces en heeft tot doel de organisatie te voorzien van de benodigde administratieve werkplekken en de daarbij horende dienstverlening. Elk deelproces heeft een bovenliggend proces. Een proces is geslaagd als er een goede samenhang is tussen de onderliggende en bovenliggende processen. Hierdoor wordt er geëvalueerd op verschillende niveaus: beleidsniveau, bestuursniveau, beheerniveau en uitvoeringsniveau. De output van de verschillende evaluaties zijn input voor het proces op Toplevel. Tijdens deze evaluaties komen de belangrijkste verbeterpunten ten aanzien van dit proces naar voren; zie evaluatiedocumentatie bijlage 7. In de volgende figuur wordt de structuur van de evaluatiedocumentatie weergegeven.

Proces Deelproces	Evaluatie				
	KSF + KPI		Frequentie	Vorm	Verantwoordelijk Uitvoering
Toplevel	Efficiëntie	7	Jaarlijks	Vergadering	Proceseigenaar D-CRM, CQS/QM
Beleid	Effectiviteit Handhaving	80% 80%	Jaarlijks	Vergadering	Proceseigenaar M-ABM, GM IT, GM FS
Inrichting	Doorlooptijd	90%	Jaarlijks	Vergadering	D-CRM MT CRM
Implementeren	Doorlooptijd Betrouwbaarh. Efficiëntie	90% 100% 90%	Kwartaal	Checklist	Budgethouders FS + IT Budgethouders FS + IT
SLA	Doorlooptijd Klantgerichtheid Efficiëntie	100% 7 90%	Jaarlijks	Interview	GM FS + IT MT FS + IT
Levering	Doorlooptijd Klantgerichtheid Efficiëntie	80% 7 90%	Jaarlijks	Checklist Enquête Facilitaire kengetallen	GM FS + IT Medewerkers FS + IT

Figuur 10: structurering evaluatiedocumentatie

In voorgaande hoofdstukken is naar voren gekomen dat meten en evalueren van processen een noodzaak is om de kwaliteit te verbeteren. In het volgende hoofdstuk wordt Total Quality management beschreven. Welke methodieken zijn gericht op het verbeteren van de organisatie?

6 **Het verbeteren van processen**

Stilstand is achteruitgang. Wat gisteren 'State of the art' was is nu passé of in ieder geval niet meer vooruitstrevend. Een organisatie wil zijn positie behouden en daarom is verbeteren niet een 'nice to have' maar een 'must have'. Verbeteren wordt als volgt gedefinieerd³⁶:

een verandering die de performance van de organisatie verhoogt.

Dat wil zeggen meer kwantiteit en/of kwaliteit ten opzichte van de verbruikte middelen en het verbeteren van de voorspelbaarheid. Er bestaan meerdere modellen, aanpakken, methoden en technieken die allemaal beloven dat de organisatie gaat verbeteren: TQM, Kaizen, Zero Based budgetting, Six Sigma, INK, EFQM en natuurlijk ISO 9001. De verbeteraanpak moet afgestemd zijn op de organisatie. Er is niet een formule die toepasbaar is in alle situaties. In dit hoofdstuk komen Total Quality Management, INK en ISO aan bod.

6.1 **Total Quality Management**

Continu verbeteren wordt door verschillende auteurs als onderdeel van het Total Quality Management (TQM) gezien (Dean & Bowen, 1994; Hackman & Wageman, 1995). Tegen het einde van de jaren tachtig werden de ideeën over TQM, uiteengezet door Deming, Juran en Ishikawa, en in de organisatieliteratuur opgenomen. De verschillende visies op TQM zijn door diverse auteurs omgezet naar kernconcepten behorend bij TQM. Eén van deze concepten is continu verbeteren. Door continu verbeteren van bedrijfsprocessen kan volgens de auteurs het belangrijkste principe van de TQM benadering worden gerealiseerd: het vervullen van de behoeften van de klant. Vanuit de organisatie wordt er gekeken naar de verwachtingen van de klant. Vervolgens wordt er gemeten of er voldaan wordt aan deze verwachtingen. Aan de hand hiervan worden er interne doelen opgesteld die doorlopend gemeten worden. De invoering van een totale kwaliteitsbeheersing impliceert dat men anders gaat denken. Om een totale kwaliteitsbeheersing succesvol in te voeren zullen aan een aantal voorwaarden voldaan moeten worden³⁷:

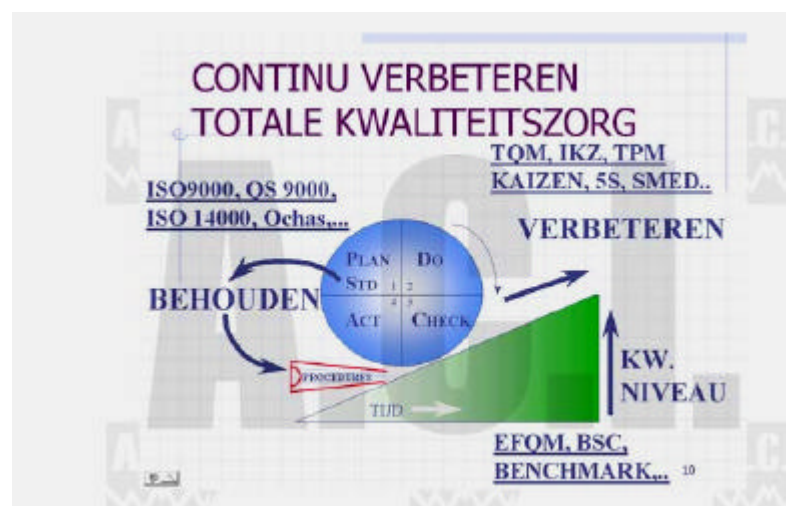
- (een eerlijke overtuiging en bewustzijn van de waarde en het belang van kwaliteit;
- (nastreven van het uiteindelijke doel na implementatie van totale kwaliteitsbeheersing;
- (het topmanagement speelt een cruciale rol in de implementatie. Deze rol kan niet gedelegeerd worden. De implementatie moet gestructureerd, gepland, georganiseerd en uitgevoerd worden;

³⁶ Bron: www.zbc.nu

³⁷ Bron: www.quality_management.nl

- (er moet gecommuniceerd worden. Er moeten middelen ter beschikking gesteld worden;
- (medewerkers moeten gemotiveerd worden;
- (het topmanagement moet ook attent zijn dat ze de regels van de kwaliteitsbeheersing ook nauwlettend volgen;
- (men moet ervan uitgaan dat de voordelen pas binnen 1 à 2 jaar te behalen zullen zijn;
- (kwaliteit moet de topprioriteit blijven behouden. Indien de aandacht wat dit betreft verzwakt, zal de onderneming snel haar vroegere gewoonten terugvinden.

Vanuit de kwaliteitskunde is er een keur aan methodieken voorhanden die gericht zijn op het resultaatgericht verbeteren te ondersteunen. In de volgende figuur zijn deze methodieken weergegeven:

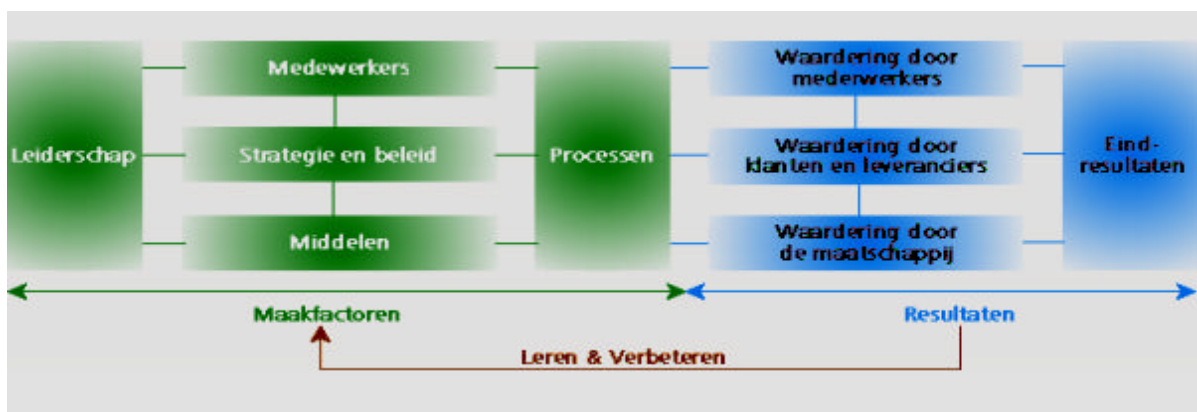


Figuur 11: totale kwaliteitszorg

Twee veel gebruikte methoden zijn het EFQM model en de ISO 9000-norm. Het EFQM model is een verfijning van het INK managementmodel. Het ISO model bewaakt de kwaliteit van de interne processen goed maar heeft weinig aandacht voor de omgeving van de organisatie doordat er nauwelijks eisen worden gesteld aan de interactie met de omgeving. Daarnaast creëert het ISO model weinig prikkels om de organisatie te verbeteren, omdat de norm niet verhoogd wordt. Dit heeft gevolgen voor de kwaliteit binnen de organisatie. Medewerkers worden niet genoeg geprikkeld om te voldoen aan de kwaliteitseisen. Dit gaat ten nadele van de kwaliteit. Als aanvulling op ISO heeft LVNL het INK managementmodel geïmplementeerd zodat de kwaliteit gewaarborgd blijft. Het INK wordt in de volgende paragraaf behandeld.

6.2 Het INK managementmodel

Het INK managementmodel is gericht op het continu leren en verbeteren van de organisatie en maakt hiervoor gebruik van de Plan-Do-Check-Act cyclus, die wordt toegepast in negenaandachtsgebieden, die in figuur 9 afgebeeld zijn. De planning wordt ontwikkeld door het leiderschap en vastgelegd in een strategie en beleid. De medewerkers en middelen voeren dit beleid uit in meerdere operationele en tactische processen (Do). Vervolgens is het de bedoeling van het INK model om deze output van processen structureel te meten aan de hand van waardering door (interne) klanten, de stakeholders en de raad van Toezicht, maar ook medewerkers en de maatschappij (check). Van deze waardering kan de organisatie leren en verbeteren wanneer het leiderschap de koers bijstuurt (act). Het model wordt als kapstok gebruikt binnen de LVNL om het strategieplan te schrijven en het wordt gebruikt als quick scan op de organisatie. Een positiebepaling geeft aan hoe de verschillende onderdelen nu scoren binnen de INK-rating. Door deze bepaling wordt inzichtelijk gemaakt aan welke blokken het management meer aandacht moet geven om effectief de totale organisatie te verbeteren. De ISO normering en het INK staan samen voor het verbeteren van de organisatie.



Figuur 12: het INK managementmodel

Continu verbeteren verloopt via een aantal stappen:

- (bewustwording
- (positiebepaling
- (nadere analyse en evaluatie
- (verbeteracties selecteren, plannen en uitvoeren
- (continu verbeteren, integreren in de normale bedrijfsvoering en beleidscyclus

Het onderzoek is gericht op het verbeteren van het proces 'AWP' zodat er beter ingespeeld wordt op de wensen van de interne klant. Na het vastleggen van de evaluatiedocumentatie zijn er twee steekproeven gehouden. De steekproeven geven inzicht in de klantgerichtheid van FS binnen de deelprocessen SLA en Leveren. In de volgende hoofdstukken zullen de resultaten en de conclusies met aanbevelingen worden beschreven.

7 Analyse van de resultaten

Een gedegen evaluatie kan uitgevoerd worden wanneer er feitenmateriaal aanwezig is. Feitenmateriaal is noodzakelijk omdat het de noodzaak tot veranderen aangeeft. Het maakt de organisatie bewust wat de huidige situatie is. De huidige situatie van het 'AWP' proces wordt geanalyseerd aan de hand van een aantal instrumenten en overlegvormen; zie evaluatiedocumentatie bijlage 7. Na het achterhalen van deze resultaten zal gekeken worden of de gewenste situatie is behaald.

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van de steekproeven naar voren komen. De steekproeven zijn gehouden om te analyseren of de doelstellingen omtrent de klantgerichtheid binnen de deelprocessen SLA en Leveren behaald zijn.

7.1 Resultaten deelproces SLA

Er wordt afgestemd met de klant om zicht te hebben op wat de klant nodig heeft. Als deze informatie er niet is dan gaat het in het deelproces Leveren mis. Er wordt dan iets geleverd wat de klant niet wil. De KPI van klantgerichtheid wordt hier als volgt gedefinieerd:

een heldere afstemming met de budgethouder over kwaliteit en kwantiteit over de te leveren producten en diensten.

Elk jaar zal na het afstemmen van de SLA het gestructureerde interview worden gehouden met de budgethouders (zie bijlage 2 voor het gestructureerde interview). De norm van de KPI klantgerichtheid is 7. Tijdens het interview geeft de geïnterviewde een cijfer op een 10 puntsschaal. Daarnaast zal uit de vragen blijken of de doelstellingen worden behaald. In subparagraaf 5.2.1 is meer te lezen over het instrument. In bijlage 7 is te lezen hoe de KPI geregistreerd, gerapporteerd en geëvalueerd wordt.

De steekproef heeft een populatie van 33, en de steekproef is 30%. De geïnterviewden zijn geselecteerd door de verantwoordelijke van dit proces. De klantgerichtheid van FS in het deelproces SLA scoort een 6.2. Vanuit de beleving van de klant wordt bepaald wat het resultaat is van het afstemmen over de te leveren producten en diensten van FS.

In de volgende tabel worden de resultaten van het gestructureerde interview gepresenteerd:

Elementen Interview deelproces SLA	Afdelingen							
	ATM/S&I/OIS	ATM/PROC	ATM/S&I/NAV	ATM/OPS	ATM/P&C	RU	ATM/S&I/SUR	ATM/R&D
1 Info producten en diensten	Ja	Ja	Redelijk	Geen idee	Ja	Redelijk	Geen mening	Ja

Naar aanleiding van de gestructureerde interviews komen de volgende punten naar voren:

- (er is geen invloed op de NORM stelling en de SLA geeft geen stuurinformatie
- (SLA is alleen een Plan en geen Check en Act
- (de kwaliteit is niet kenbaar
- (geen beleving van de SLA
- (afstemming van FS is eenzijdig, inplaats van tweezijdige afstemming
- (geen goede communicatie en teveel op ad - hoc basis
- (kostenbewustzijn moet tussen de oren zitten, nu leeft het niet
- (FS begroot op eigen informatie, er is geen onderhandeling

Met behulp van een SLA wil FS bereiken dat de klant en FS een zelfde beeld hebben over de te leveren producten en diensten. Belangrijke doelstellingen zijn hier het kwaliteits en prestatieniveau, de ontwikkeling tot kostenbewustzijn en het afstemmen met de klant over de te leveren producten en diensten. Zoals reeds vermeld worden deze doelstellingen niet gehaald. De klantgerichtheid van FS in het deelproces SLA presteert 6.2, en de norm is 7.

Op een aantal punten wordt goed gepresteerd:

- (er is voldoende informatie over de producten en diensten van FS
- (de geïnterviewden zijn tevreden over het aanbod van FS

In de volgende paragraaf worden de resultaten van het deelproces Leveren behandeld.

7.2 Resultaten deelproces Leveren

De klantgerichtheid wordt gemeten door middel van een enquête. De klantgerichtheid wordt als volgt gedefinieerd:

afstemming op de individuele behoeften van de klant en het tegemoetkomen aan de verwachting van deze klant.

De enquête is gebaseerd op het ServQual Model. Het ServQual Model geeft inzicht in de oorzaken van een slechte kwaliteit van de dienstverlening. Voor meer informatie betreffende het meetinstrument en het ServQual Model zie hoofdstuk 5. Van elke dienst zijn producten benoemd waar de prestatie en het belang van gevraagd worden. De enquête wordt gemeten door 1 verschilscore:

<i>Prestatie</i>	<i>Schaal</i>	<i>Waarde</i>	<i>Belang</i>	<i>Schaal</i>	<i>Waarde</i>
Veel meer dan verwacht	5	10	Essentieel	5	10
Meer dan verwacht	4	8	Belangrijk	4	8
Neutraal	3	6	Nice to have	3	6
Minder dan verwacht	2	4	Onbelangrijk	2	4
Veel minder dan verwacht	1	2	Geheel onbelangrijk	1	2

De resultaten van de enquête worden verwerkt in het programma microsoft Access. De resultaten van de enquête zijn:

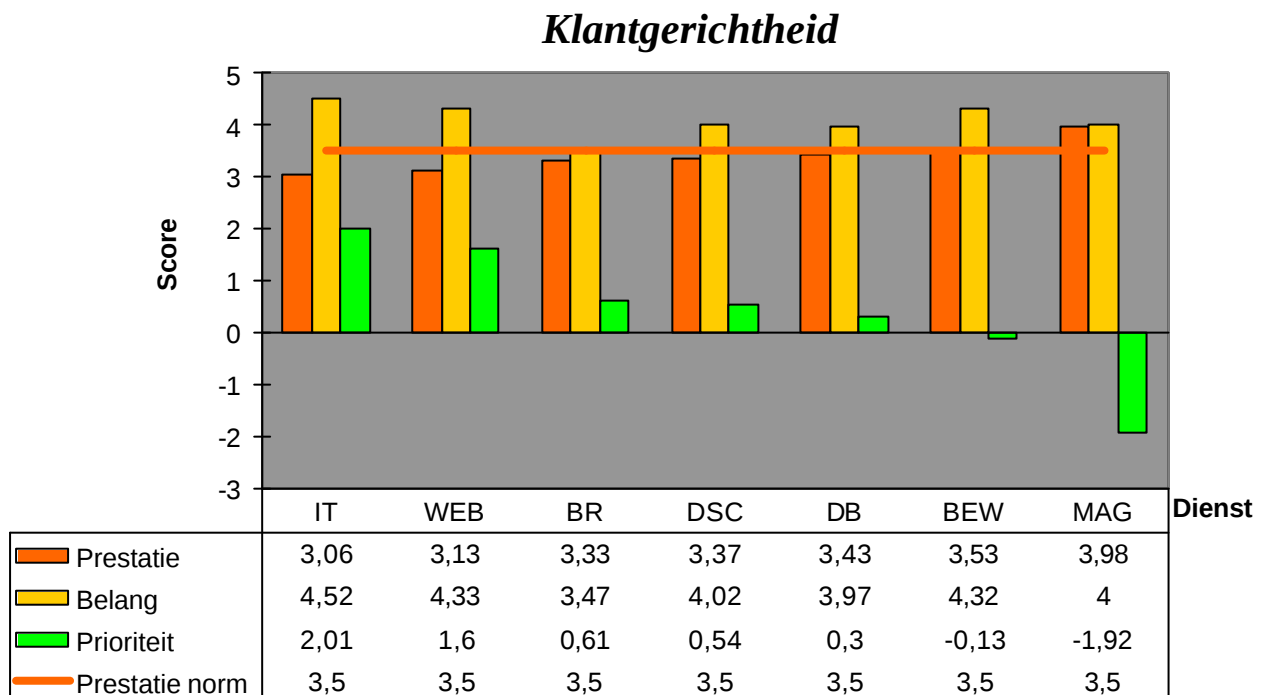
Klantgerichtheid

<i>Aspect / vraag</i>		<i>Prestatie</i>	<i>Belang</i>
Dienst WEB	Klimaat	2,74	4,43
Dienst IT	Ondersteuning IT	2,83	4,41
Dienst WEB	Verlichting	3,08	4,46
Dienst IT	P.C op Werkplek	3,28	4,62
Dienst DSC	Ondersteuning Documentbeheer	2,92	3,77
Dienst BEW	Toegangsbeveiliging	3,53	4,32
Dienst DSC	Decentrale epro	3,07	3,83
Dienst DB	Schoonmaak	3,27	4,02
Dienst DSC	Interne Postverzorging	3,64	4,33
Dienst DB	Glasbewassing	3,00	3,59
Dienst DB	Werkplek	3,65	4,24
Dienst WEB	Gebouw	3,56	4,11
Dienst BR	Drankautomaat	2,98	3,33
Dienst DSC	Centrale Repro	3,83	4,15
Dienst DB	Servicedesk	3,78	4,04
Dienst BR	Lunch	3,65	3,91
Dienst BR	Maaltijdautomaat	3,07	3,16
Dienst MAG	Bureau Artikelen	3,98	4,00
Dienst BR	Warme Maaltijd	3,60	3,46

Als de resultaten uitgerekend zijn door microsoft Access dan kan de prioriteit per variabele of dienst worden bepaald. Door het achterhalen van de prioriteit is het mogelijk na te gaan welke dienst niet voldoet aan de norm en als eerste toe is aan verbetering.

In de volgende grafiek wordt de gemiddelde prestatie ten opzichte van de norm van iedere dienst vermenigvuldigd met het belang om te komen tot een prioriteit. Een hoge prioriteit wordt veroorzaakt door een lage score bij prestatie en/of een hoge score bij belang.

$$\text{Norm} - \text{Prestatie} * \text{Belang} = \text{Prioriteit}$$



De norm van de KPI klantgerichtheid is een 7, in de grafiek is het een score van 3.5. Uit de grafiek is af te lezen dat het magazijn en de bewaking aan de norm voldoen. Er zijn ook een aantal diensten die dicht tegen de norm scoren. Deze diensten zijn:

- (DB
- (DSC

Tevens is af te lezen dat een aantal diensten niet dicht tegen de norm scoren waarvan het belang erg hoog is. Dit betekent dat deze diensten nodig aan verbetering toe zijn. Het gaat om de volgende diensten:

- (IT
- (WEB
- (BR

In de volgende figuur is te zien op welke punten de diensten laag scoren:

Dienst WEB			
<i>Aspect / vraag</i>	<i>Aantal respondenten</i>	<i>Prestatie</i>	<i>Belang</i>
Verlichting	45	3,09	4,46
Klimaat	45	2,74	4,43
Gebouw	44	3,96	4,11
Klantgerichtheid	Dienst WEB	3,13	4,33

Dienst IT			
<i>Aspect / vraag</i>	<i>Aantal respondenten</i>	<i>Prestatie</i>	<i>Belang</i>
P.C op Werkplek	46	3,28	4,62
Ondersteuning IT	45	2,83	4,41
Klantgerichtheid	Dienst IT	3,05	4,52

Dienst BR			
<i>Aspect / vraag</i>	<i>Aantal respondenten</i>	<i>Prestatie</i>	<i>Belang</i>
Lunch	45	3,65	3,91
Warme Maaltijd	47	3,60	3,46
Maaltijdautomaat	43	3,07	3,16
Drankautomaat	44	2,96	3,33
Klantgerichtheid	Dienst BR	3,33	3,47

De aspecten die aan verbetering toe zijn zodat FS het proces 'AWP' kan optimaliseren zijn:

- (WEB verlichting
- (WEB klimaat
- (WEB gebouw
- (IT pc op de werkplek
- (IT ondersteuning IT

De prioriteit van het bedrijfsrestaurant ligt op een 0.61. Dit betekent dat het redelijk in de buurt komt van de norm. Toch is er een belangrijk aspect wat het proces 'AWP' kan verbeteren: het verzorgen van goede werkbare drankautomaten in het gebouw.

Tevens is het interessant de standaarddeviatie uit te rekenen. Hoe kleiner de standaarddeviatie, hoe kleiner de spreiding van de resultaten, hoe meer de klanten het met elkaar eens zijn. De enquête heeft een hoog abstractieniveau en geeft een indicatie voor een vervolgonderzoek op een lager niveau. Na het bepalen van de huidige situatie wordt er een einddoel vastgelegd. Het verschil tussen de huidige situatie en het einddoel zal bepalen welke acties moeten worden uitgevoerd. Naar aanleiding van het praktijkonderzoek en de literatuurstudie zullen in de volgende hoofdstukken de conclusie en aanbevelingen worden beschreven.

8 Conclusie

Tijdens dit onderzoek heeft de volgende probleemstelling centraal gestaan:

*op welke wijze kan voor eind december 2003 een **integrale beoordeling** van het ondersteunende proces 'Administratieve Werkplekken' worden opgezet waardoor dit proces **continu verbetert** en inspeelt op **de wensen van de interne klanten**?*

Om een serieuze speler te kunnen zijn in Europa, heeft de LVNL gekozen voor een aanpak die klantgericht en resultaatgericht is. Voor het eind van 2003 dient de LVNL te voldoen aan de nieuwe ISO 9001-2000. Een groot verschil met de oude certificering norm is procesmatig werken en de inbreng van klanten in de organisatie. Een belangrijk aspect in de nieuwe ISO 9001-2000 is het meten en evalueren van de processen. Het meten en evalueren van de processen geven de randvoorwaarden aan om continu te blijven verbeteren. Voor het proces 'AWP' is een evaluatiedocumentatie opgezet zodat het proces continu verbetert en er wordt ingespeeld op de wensen van de interne klant. Het proces 'AWP' bestaat uit de volgende deelprocessen:

- (toplevel
- (beleid
- (inrichting en SLA
- (inrichting en implementatie
- (leveren

De prestatie-indicatoren van het proces 'AWP' worden in de evaluatiedocumentatie geregistreerd, gerapporteerd en geëvalueerd. De integrale beoordeling blijkt uit de samenhang van de verschillende deelprocessen binnen het proces 'AWP': de output van de evaluaties is tevens de input voor het proces op Toplevel. Door de evaluatiedocumenten van de verschillende deelprocessen te analyseren wordt duidelijk waar de knelpunten en verbeteracties liggen. De resultaten worden doorgespeeld naar het proces Verbeteren LVNL. Periodiek worden de evaluaties uitgevoerd zodat het proces pro-actief reageert op de klant en in een oogopslag het functioneren van FS weergeeft. Het is een eenvoudige wijze om het proces 'AWP' te beheersen en eventueel bij te sturen zodat FS voortdurend aan gestelde eisen voldoet en prestaties op bepaalde gebieden verbetert. Dit kan ook gezien worden als het versterken van het lerend vermogen van FS.

Het resultaat is een periodiek integraal evaluatiedraaiboek. De doelstelling van het onderzoek is behaald: LvnI is gecertificeerd conform de nieuwe ISO 9001-2000. In januari zal de evaluatie gaan draaien en is de implementatie van de evaluatiedocumentatie een feit.

Tijdens dit onderzoek zijn twee steekproeven gehouden betreffende de klantgerichtheid van de deelprocessen SLA en Leveren. Door het proces te meten wordt duidelijk hoe het ervoor staat met de prestaties van FS. De volgende conclusies vloeien voort uit de steekproeven:

Deelproces SLA

- (er is geen invloed op de NORM stelling en de SLA geeft geen stuurinformatie
- (SLA is alleen een check en geen act
- (de kwaliteit is niet kenbaar
- (geen beleving van de SLA
- (afstemming van FS is eenzijdig
- (geen goede communicatie en teveel op ad - hoc basis
- (interne klanten zijn niet kostenbewust
- (FS begroot op eigen informatie

Het ServQual model is de basis van de enquête voor het deelproces Leveren. Het is een kwaliteitsmodel waarbij de verwachting van de klant en de ervaren dienst centraal staan.

De klantgerichtheiddimensies in de enquête zijn:

- (tastbaarheid: de aangeboden faciliteiten
- (responsiviteit: de bereidheid tot het op snelle wijze verlenen van service
- (vriendelijkheid: respect en beleefdheid van de medewerkers van FS
- (betrouwbaarheid: service nauwkeurig en op het juiste moment aangeboden

Deelproces Leveren

Uit de enquête wordt geconcludeerd dat de volgende diensten niet voldoen aan de norm:

- (WEB Verlichting
- (WEB Klimaat
- (WEB Gebouw
- (IT PC op de werkplek
- (IT Ondersteuning IT
- (BR Drankautomaten

De klantgerichtheid van Facility Services in de deelprocessen SLA en Leveren presteert niet volgens de norm.

9 **Advies**

De volgende adviezen verbeteren het proces 'AWP' en Facility Services zal beter inspelen op de wensen van de interne klant.

1. *Interactiever proces met een goede terugkoppeling*

De klantorganisatie moet in staat zijn de gewenste dienstverlening te specificeren. Er moet voldoende kennis van de facilitaire dienstverlening aanwezig zijn. Zoals reeds vermeld in hoofdstuk 6 is dit het geval bij Facility Services van LVNL. De SLA is tweerichtingsverkeer: er zijn twee partijen die zich binden³⁸. Een SLA moet opgevat worden als een levend document: beide partijen moeten op vastgestelde tijdstippen rond de tafel gaan zitten om opnieuw te onderhandelen over de afspraken in de SLA. Het is daarom van belang dat de inhoud en de betekenis van de SLA intern goed worden gecommuniceerd door Facility Services. Het functioneren van de SLA moet periodiek door Facility Services worden geëvalueerd. In het begin moet het instrument voortdurend worden ontwikkeld. Een interactief proces met een goede terugkoppeling optimaliseert de afstemming met de klant.

2. *Een communicatieplan*

De medewerkers van Facility Services moeten op de hoogte zijn van de gemaakte afspraken met de klant, zodat zij die op de juiste wijze ten uitvoer kunnen brengen. Om de SLA goed af te kunnen stemmen moeten ook de afdelingsplannen naar elkaar worden gecommuniceerd zodat de klanten en Facility Services van elkaars plannen op de hoogte zijn. Tevens moet er regelmatig overleg worden gevoerd zodat veranderingen flexibel worden doorgevoerd. Om een goede communicatie te voeren op het juiste niveau moeten Facility Services en de klanten over dezelfde kennis beschikken. Een communicatieplan kan het afstemmen van een SLA met de klant optimaliseren. Alles staat of valt met een goede relatie en een open communicatie³⁹. Het Servqual model laat zien dat goede communicatie belangrijk is voor een tevreden klant.

3. *Kwaliteitsnormen afspreken en vastleggen*

Tijdens het afstemmen met de SLA wordt er een minimaal acceptabel serviceniveau afgesproken. Voor het vastleggen van het minimaal aanvaardbaar serviceniveau maakt Facility Services gebruik van een aantal criteria, waarvoor een norm wordt vastgelegd. Het vastleggen van deze criteria leidt tot kwantificering van de dienst⁴⁰.

³⁸ Bron: G.W.A. Maas, J.W. Pleunis, Facility Management, blz 170

³⁹ Bron: www.topmanagement.com

⁴⁰ Bron: D Vandaele en P Gemmel, Service Level Agreements - een literatuuroverzicht januari 2003, blz 4

De kwaliteitsnormen zijn gedurende het onderzoek gewijzigd en moeten opnieuw worden beschreven in de procesvastlegging. De meetprocedures en de frequentie van rapporteren zijn beschreven in de evaluatiedocumentatie; zie hiervoor bijlage 7. Het meten van het serviceniveau kan leiden tot nieuwe kwaliteitsnormen. De kwaliteitsnormen moeten worden beschreven in een producten en dienstencatalogus, zodat Facility Services deze goed kan communiceren naar de klant.

4 Interne doorbelasting en Activity Based Costing

De functie van de prijs voor de facilitaire organisatie is niet om geld te verdienen, maar om een verantwoord kostenniveau van dienstverlening te verkrijgen. Dit betekent dat de facilitaire organisatie in staat moet zijn om de kosten van de facilitaire dienstverlening zo laag mogelijk te houden. Het inzichtelijk maken van de kosten heeft twee doelstellingen:

- (de klant kostenbewust maken.
- (een vergelijking met de markt aantonen ten behoeve van het management .

Het actief voeren van een prijsbeleid heeft gevolgen voor zowel de facilitaire organisatie als de klant. De interne klant redeneert vaak dat de kosten van facilitaire dienstverlening er toch wel zijn, ongeacht wie consumeert en hoeveel er wordt geconsumeerd en daarom moet het betaald worden vanuit het centrale budget. Door het voeren van actief prijsbeleid kunnen de klanten op hun vingers worden gekeken. Voor FS betekent dit dat alle prestaties vanaf dat moment moeten worden gemeten en de kostprijs moet worden berekend. De kostprijs kan inzichtelijk gemaakt worden door middel van Activity Based Costing (ABC). Op dit moment wordt het prijsbeleid van FS gehanteerd vanuit historische kosten. In tijden van bezuinigingen weet je niet of je de juiste kostprijs aanhoudt omdat je ervan uitgaat dat je het al die jaren ervoor wel goed hebt gedaan. ABC is een integraal kostprijsberekeningsstelsel. Behalve de materiaalkosten en de standaard directe loonkosten, probeert ABC ook de kostenveroorzakers van de overhead te achterhalen. Uitgangspunt hierbij is de veronderstelling dat ertussen alle bedrijfsactiviteiten en de eindproducten/diensten een causaal verband bestaat. Welke activiteiten veroorzaken uiteindelijk de kosten binnen een bedrijf? Deze activiteiten worden toegewezen aan kostobjecten. Een kostobject is een dienst of product die wordt doorbelast. Producten en diensten worden vervaardigd door uitvoering van activiteiten en activiteiten vragen inzet van middelen. Het zijn tenslotte de activiteiten van mensen die de kosten veroorzaken. Het voordeel van deze prijsbepaling is dat je precies weet wat je minimale prijs moet zijn. De vervolgstap is dan het periodiek inzichtelijk maken van deze kosten door ze intern door te belasten naar de verschillende kostenplaatsen van de afnemers. Het doorberekenen van de facilitaire kosten zal op basis zijn van werkelijke kosten.

De kostprijs, zoals uitgerekend in de ABC methode, zal één op één worden doorbelast naar de interne klant. De facilitaire organisatie maakt geen winst en geen verlies. Deze methode stimuleert een maximale efficiency ten aanzien van kosten omdat de klanten in staat zijn hun facilitaire kosten te beïnvloeden; zie financiële consequenties van intern doorbelasten in hoofdstuk 10. Na het bepalen van de kostprijs zal aan de hand van benchmarking bepaald worden of het prijsbeleid marktconform is. Interne doorbelasting zorgt voor draagvlak voor de SLA met als doelstelling: ontwikkeling tot kostenbewustzijn.

5. *Uniformiteit*

Binnen het directoraat CRM worden verschillende SLA's afgestemd. Voor het proces 'AWP' worden er SLA's afgestemd met FS en IT. Deze SLA's hebben beide een andere structuur. Er is geen draagvlak voor het lezen van de SLA's vanwege het vele papierwerk en de verschillende structuren. Het uniformeren van deze SLA's geeft invulling aan het verwezenlijken van efficiency en de mogelijkheden tot sturing vanuit het management van Facility Services. De efficiency blijkt uit het creëren van draagvlak bij de klanten.

6. *Producten en dienstencatalogus*

Een producten en dienstencatalogus is een schakel in de communicatie met de klanten. In het deelproces Leveren is het van belang dat de verwachte dienst gelijk is aan de ervaren dienst. Volgens het Servqual Model blijkt dat er vaak een discrepantie is tussen de verwachtingen en de ervaringen van de klant. Om dit te voorkomen stemt Facility Services SLA's af met de interne klant. In de SLA is alleen de informatie over de producten en diensten van FS duidelijk en niet het serviceniveau. Het serviceniveau van de facilitaire dienstverlening moet voor iedereen toegankelijk zijn en daarom moet Facility Services een producten en dienstencatalogus opstellen. Dit voorkomt dat de interne klant een te hoge verwachting van de facilitaire dienstverlening heeft. De richtlijnen, standaarden, en normen in de producten en dienstencatalogus moeten gebaseerd zijn vanuit de wensen van de interne klant en de te handhaven normen vanuit Facility Services, mits het duidelijk is waarom die normen worden gehandhaafd. Op deze manier communiceert Facility Services duidelijk naar de interne klant over de te verwachten facilitaire dienstverlening. In de producten en dienstencatalogus wordt de volgende informatie verstrekt:

- (een omschrijving van het facilitaire product: hoe ziet bijvoorbeeld een standaardwerkplek eruit? Wat hoort daar nu wel en niet bij?
- (de leverbare kwaliteitsniveaus: wat zijn de verschillende vergaderzalen, en hoe ziet een verzorgde receptie eruit? Wat zijn de doorlooptijden per product/dienst?

- (*de bestelwijze*: hoe moet het product worden besteld, gaat dit via het servicemeldpunt? Is voor dit product/dienst een handtekening van de budgethouder nodig of niet?
- (*de prijs*: wat kost het product per eenheid? Bijvoorbeeld:
 - Per vierkante meter (Schoonmaak)
 - Per persoon (lunchvoorziening)
 - Per stuk (decentrale kopie)
 - Per uur (advies)
- (*informatie over klachten en after-saleservice*: waar kan de afnemer terecht met klachten, op of aanmerkingen over het geleverde of te leveren facilitaire product/dienst?

7. *Updaten van het intranet*

Het intranet moet consistent zijn met de producten dienstencatalogus en de SLA. Dit betekent dat het intranet up to date moet zijn. Het intranet wordt nu niet veel gebruikt omdat het niet toegankelijk is. Als de informatie van Facility Services up to date is kan er een cultuurverandering plaatsvinden. Facility Services blijft concurrerend door professionalisering waardoor de interne klant Facility Services als een serieuze leverancier ziet. Om de dienstverlening af te stemmen op de behoeften van de klant, dient de klant als uitgangspunt voor het denken en handelen. De processen en de kwaliteit van de facilitaire organisatie worden afgestemd op de klant. Daarin staat het continu verbeteren van de dienstverlening voor de klant centraal.

Deze aanbevelingen zullen het proces 'AWP' verbeteren; er wordt hierdoor beter ingespeeld op de wensen van de interne klant. Een klantgerichte facilitaire organisatie functioneert goed wanneer het ook structureel feedback van de klant organiseert. Hiervoor is de integrale beoordeling opgezet: de evaluatiedocumentatie van het proces 'Administratieve Werkplekken'. De evaluatiedocumentatie is het laatste onderdeel wat opgezet moest worden voor de certificering van ISO 9001-2000. Het proces 'Administratieve Werkplekken' is nu gecertificeerd conform de ISO 9001-2000. De financiële consequenties van deze aanbevelingen zullen in het volgende hoofdstuk worden behandeld.

De evaluatiedocumentatie voor het proces 'AWP' en de aanbevelingen geven antwoord op de centrale vraagstelling.

10 Financiële consequenties

Bij de advisering hoort ook een financiële onderbouwing. In dit hoofdstuk zullen de verwachten kosten van de aanbevelingen worden gespecificeerd. Tevens wordt er een schatting gemaakt van de meerwaarde van het advies in relatie tot de gemaakte kosten. Om inzicht te geven in eventueel te besparen kosten, worden aannames gedaan. Het is bij niet economische onderwerpen niet altijd mogelijk de baten in geld uit te drukken, er zal dan inhoudelijk ingegaan worden op de positieve effecten van de verandering.

1. *Interactiever proces met een goede terugkoppeling*

	Vaste kosten	Variabele kosten
Arbeidskosten	-	6.400
Vergaderfaciliteiten	-	250
Totale kosten in euro	-	6.650

*(160 uur x 40 euro)

Een interactief proces met een goede terugkoppeling optimaliseert de afstemming met de klant. De interne klanten worden op de hoogte gesteld over de ontwikkelingen binnen FS waardoor er betere afspraken gemaakt kunnen worden. FS stelt de klant centraal, er wordt beter ingespeeld op de interne klant waardoor de klanttevredenheid naar FS zal stijgen.

2. *Een communicatieplan*

	Vaste kosten	Variabele kosten
Arbeidskosten stagiaire*1	-	1.350
Arbeidskosten begeleiding*2	-	960
Werkplek stagiaire	7.500	-
Vergaderfaciliteiten	-	150
Post/Repro/ Kantoorartikelen	-	500
Totale kosten in euro	7.500	2.960

*1 (300 euro x 4.5mnd)

*2 (40 euro x 24 uur)

Om een goede communicatie te voeren op het juiste niveau moeten Facility Services en de klanten over dezelfde kennis beschikken. Een communicatieplan kan het afstemmen van een SLA met de klant optimaliseren waardoor er beter ingespeeld kan worden op de interne klant en het proces 'AWP'. Tevens profileert FS zich naar de klant waardoor het imago van FS kan stijgen.

3. *Kwaliteitsnormen afspreken en vastleggen*

	Vaste kosten	Variabele kosten
Arbeidskosten*	-	4.000
Vergaderfaciliteiten	-	250
Post/Repro/kantoorartikelen	-	300
Totale kosten in euro	-	4.550

* (100 uur x 40 euro)

Voor het vastleggen van het minimaal aanvaardbaar serviceniveau maakt Facility Services gebruik van een aantal criteria, waarvoor een norm wordt vastgelegd. Het vastleggen van deze criteria leidt tot kwantificering van de dienst. Door het nastreven van kwaliteit wordt er beter ingespeeld op de klant wat leidt tot meer klanttevredenheid en verbetering van het proces 'AWP'.

4. *Uniformiteit*

	Vaste kosten	Variabele kosten
Arbeidskosten*	-	9.600
Post/ Repro/ Kantoorartikelen	-	300
Totale kosten in euro	-	9.900

* (240 uur x 40 euro)

Het uniformeren van deze SLA's geeft invulling aan het verwezenlijken van efficiency en de mogelijkheden tot sturing vanuit het management van Facility Services. De budgethouders zullen geneigd zijn de SLA's door te nemen. Tevens wordt er meer draagvlak gecreëerd voor het nastreven van de in de SLA gemaakte afspraken. Hierdoor zullen de budgethouders meer kostenbewust worden.

5. *Updaten van het intranet*

	Vaste kosten	Variabele kosten
Arbeidskosten stagiaire*1	-	1.350
Arbeidskosten begeleiding*2	-	800
Werkplek stagiaire	7.500	-
Vergaderfaciliteiten	-	250
Post/Repro/Kantoorartikelen	-	500
Totale kosten in euro	7.500	2.900

*1 (300 x 4.5 mnd)

*2(40 euro x 20 uur)

Facility Services blijft concurrerend door professionalisering waardoor de interne klant Facility Services als een serieuze leverancier ziet en geeft tevens inhoud aan hetgeen wat Facility Services voor de interne klanten kan betekenen.

6. Interne doorbelasting en Activity Based Costing

De looptijd/gebruiksduur van het ABC -project wordt geschat op 10 jaar. In die 10 jaar zal het model continu "up to date" moeten worden gehouden.

Kosten			
	Eenmalige kosten	Vaste Kosten per jaar	Variabele kosten per jaar
Aanschaf ABC Software	8.000	800	
Arbeidskosten invoering*1	11.040	1.104	
Werkplek stagiaire	15.000	1.500	
Arbeidskosten invoering administratie doorbelasting*2	3.720	372	
Overige kosten	750	75	
Arbeidskosten onderhoud ABC*3			6.400
Arbeidskosten doorbelasting*3			6.400
Vergaderfaciliteiten			500
Overige kosten			750
Totale kosten per jaar in euro		3.851	14.050

*1 (96 uur x 40 euro) en (600 euro x 12 mnd)

*2 (300 euro x 6mnd) en (48 uur x 40 euro)

*3 (160 uur x 40 euro)

Baten			
	Begroting in Euro	Verwachte besparing in %	Besparing in Euro
Bedrijfsrestaurant	100.000	2 %	2.000
Schoonmaakkosten	790.000	2 %	15.800
Inrichtingskosten	295.000	3 %	8.850
Kantoorbenodigdheden	169.000	10 %	16.900
Drukwerk en externe repro	9.600	10 %	960
Vakliteratuur en Lidmaatschappen DSC	141.600	15 %	21.240
Vervoermiddelen	170.000	2 %	3.400
Vergaderkosten	15.800	15 %	2.370
Totale baten per jaar in euro			71.520

Totale kosten per jaar = 17.901 euro

Totale baten per jaar = 71.520 euro

Besparing per jaar = 53.619 euro

2% weinig invloed, mensen zullen niet op hun primaire behoefte bezuinigen.

- 3% geringe invloed, maar toch zal hier een zekere mate zijn van kosten bewust zijn.
- 10% veel invloed, is een dienst waar met minder middelen net zo efficiënt gewerkt kan worden.
- 15% heel veel invloed, bij deze diensten/producten is er een grote mate van non shows en dus makkelijk om op te bezuinigen.

Doormiddel van het doorbelasten van het aantal vierkante meters dat wordt gebruikt per werkplek, wordt verwacht dat de afdelingsmanagers binnen de LVNL efficiënter met hun ruimte omgaan, zodat er minder snel moet worden overgegaan tot uitbreiding van het gebouw.

Return on Investment:

$$\text{ROI} = \frac{\text{totale baten} - \text{totale kosten}}{\text{Totale kosten}} = \frac{715.200 - 179.010}{179.010} = 300\%$$

7. **Producten en dienstencatalogus**

	Vaste kosten	Variabele kosten
Arbeidskosten stagiaire*1	-	1.350
Arbeidskosten begeleiding*2	-	800
Werkplek stagiaire	7.500	-
Vergaderfaciliteiten	-	250
Post/ Repro/Kantoorartikelen	-	500
Totale kosten in euro	7.500	2.900

*1 (300 euro x 4.5mnd)

*2 (40 euro x 20 uur)

Een producten en diensten catalogus is een belangrijke schakel in de communicatie met de klanten. In het deelproces leveren is het van belang dat de verwachte dienst gelijk is aan de ervaren dienst. Een service dienstencatalogus voorkomt dat de interne klant een te hoge verwachting van de facilitaire dienstverlening heeft. Hierdoor stijgt de klanttevredenheid naar Facility Services wat tevens een input is voor het verbeteren van het proces 'AWP'.

11 Literatuurlijst

Boeken

- (P.J.M. Verschuren: *de probleemstelling voor een onderzoek*, 1986 Nieuwegein, ISBN 9027462879
- (D.B. Baarda, M.P.M. de Goede: *basisboek methoden en technieken*, 1997 Houten, ISBN 9020725890
- (D.B. Baarda, M.P.M. de Goede en J. Teunissen: *kwalitatief Onderzoek*, 1997 Houten, ISBN 9020724851
- (D.B. Baarda, M.P.M. de Goede en M. Kalmijn: *enquêteren en gestructureerd interviewen*, 2000 Groningen, ISBN 902073086
- (P.Kunst en P. Blom: *meten en verbeteren van de dienstverlening*, 1999 Deventer, ISBN 901406327
- (E. Van Dooren, S. Jansen Venneboer e.a: *sturen en verbeteren van organisaties*, 2002 Deventer, 9014079826
- (L.A.F.M. Kerklaan: *effectief diagnose stellen*, 1992 Deventer, ISBN 9020127411
- (G.W.A. Maas en J.W. Pleunis: *Facility Management*, 2001 Alphen aan de Rijn, ISBN 9014077947
- (Handboek Facility Management januari 2002

Scripties

- (Verbaan: adviesrapport over het verbeteren van contractmanagement binnen de afdeling WEB van de Luchtverkeersleiding Nederland, Schiphol Mei 2003, Facility Management Den Haag
- (Huijbregts: het inrichten van bedrijfsprocessen, Organisatieontwikkeling in de diepte, Schiphol 18 Juni 2003, Facility Management te Diemen

Artikelen, Tijdschriften en Interne Verslagen

- (Sociaal Jaarverslag 2002
- (Jaarverslag 2002
- (Strategisch Plan 2001 – 2006
- (Cultuuronderzoek LVNL 2003
- (Teamwork in Aviation
- (Toekomst van de nationale Luchthaven, Ministerie van Verkeer en Waterstaat
- (SLA-CRM 2003
- (P. Van Daele en P. Gemmel, Service Level Agreements - literatuuroverzicht, januari 2003

Internet

- (www.lvnl.nl
- ([intranet lvnl](#)
- (www.berenschot.nl
- (www.troquay-partners.nl
- (www.luchtvaartbeleid.nl
- (www.avr-kwaliteitszorg.nl
- (www.certiked.nl
- (www.managementsite.net
- (www.eulab.nl
- (www.quality_management.nl
- (www.topmanagement.com
- (www.zbc.nu
- (www.iso-advies.nl
- (www.p12.rotterdam.nl

12 Proces Evaluatie

Bij het starten van de afstudeerperiode is eerst goed gaan nagedacht over welke stappen genomen moesten worden om tot een goed resultaat te komen. Na het bespreken van de probleemstelling en de richting van het onderzoek met de opdrachtgever, is meteen van start gegaan met het maken van een werkplanning. De werkplanning heeft houvast gegeven voor de afstudeerperiode. Tijdens het managementoverleg van FS zijn alle betrokkenen van het onderzoek voorgesteld. De eerste barrière die omzeilt moest worden, was het verschil in belangen van het bedrijf en de opleiding. Het bedrijf wilde puur een bedrijfsrapport zien als scriptie en vanuit de opleiding werd een scriptie verwacht met onderzoeksopzet en bedrijf gerelateerde ontwikkelingen. Reeds aan het begin van het onderzoek is begonnen met het zo snel mogelijk inzicht verkrijgen in de organisatie. Er is bewust gekozen om te starten met het analyseren van het bedrijf alvorens te beginnen met literatuuronderzoek. Hierdoor werd de relevantie van de probleemstelling steeds duidelijker en kon er gericht naar informatie worden gezocht. In het begin van de periode is gelijktijdig aan de scriptie als aan de opdracht gewerkt. Vanwege de omvang van de opdracht is gekozen om eerst de opdracht voor het bedrijf af te ronden om vervolgens aan de scriptie te werken.

Het was in het begin moeilijk om een beeld te krijgen, aangezien niet veel informatie over het onderwerp beschikbaar was. Na enige structuur in de opdracht werd steeds duidelijker waar behoefte aan was. Tijdens het onderzoek zijn twee steekproeven gehouden. Deze proeven waren van belang om te achterhalen waar het proces 'AWP' verbeterd kon worden. Door het houden van interviews en het afnemen van enquêtes werd al snel duidelijk welke punten tot verbetering leiden. De geïnterviewden waren allen bereid mee te werken aan het onderzoek. De resultaten van de interviews maakten het makkelijk om een advies te kunnen schrijven, die relevant zou zijn voor de organisatie. In één oogopslag werd duidelijk waar de knelpunten lagen in het proces. Ondanks de hoeveelheid tijd die in de opdracht is gaan zitten, is het een bruikbaar en eenvoudig product geworden. Het onderzoek is gepresenteerd bij het managementoverleg van FS. Vanuit de verschillende managers waren er weinig reacties op de aanbevelingen en de evaluatiedocumentatie. De evaluatiedocumentatie is verwerkt in POST-IT zodat niemand dit document kan veranderen. Op het originele document staan de handtekeningen van de beheerder, opsteller, toetsers en vaststeller. Dit maakt de evaluatiedocumentatie geslaagd. In januari zal het product draaien, dit maakt de implementatie van de evaluatiedocumentatie een feit. Gedurende het onderzoek is er draagvlak gecreëerd voor het intern doorbelasten van de kosten. Een producten en dienstencatalogus en het updaten van het intranet zullen een feit zijn medio 2004. Het onderzoek is vanuit de student en de opdrachtgever zeer geslaagd.

13 Persoonlijke evaluatie

Leerdoelen opstellen en het ontwikkelen van competenties zijn belangrijke aspecten tijdens een afstudeertraject. Door deze te formuleren wordt je gedwongen om tijdens het afstudeertraject kritisch naar jezelf te kijken. Aan het einde van de afstudeerperiode wordt er gekeken of deze leerdoelen zijn behaald. Mijn geformuleerde leerdoelen zijn:

- 1 het ontwikkelen van een helikopterview
- 2 zelfontwikkeling en zelfinzicht
- 3 overtuigingskracht

Het ontwikkelen van een helikopterview

In het begin van mijn afstudeertraject werd duidelijk dat de omvang van de opdracht groter was dan verwacht. Een enorme uitdaging maar tegelijkertijd erg verwarrend want daardoor ontstaan meer knelpunten. Met volle moed begin je aan een onderzoek en gedurende het onderzoek neemt je volle moed af omdat je in een snel tempo een nieuw onderwerp eigen moet maken. Tijdens de afstudeerperiode werd snel duidelijk dat er geen sturing werd gegeven zoals op school. De verantwoordelijkheid van de opdracht lag bij mij en niet bij de opdrachtgever. Het is een hele leerervaring en het dwong me om het totale overzicht omtrent het onderzoek te behouden. Een aantal keren zag ik door de bomen het bos niet meer. Deze onzekere momenten zijn momenten geweest waar ik veel van heb geleerd. De moed niet opgeven en geloven in jezelf.

Zelfontwikkeling en zelfinzicht

Tijdens mijn studie heb ik veel reflectierapporten moeten schrijven. Deze reflectierapporten hebben mij laten denken dat ik zelfinzicht heb gekregen. Gedurende projecten op school ben ik vaak een trekker geweest en met deze instelling begin je aan een onderzoek in het bedrijfsleven. Natuurlijk is er sprake van zelfinzicht tijdens projecten gedurende de studie, maar hoe reageer je op situaties in het bedrijfsleven. Ik dacht in het begin van mijn onderzoek dat ik hier antwoord op kon geven, maar het tegendeel is waar. In het begin van de afstudeerperiode moeten er keuzes worden gemaakt. De opdracht wordt afgebakend en je stippelt je literatuuronderzoek uit. Helaas was het niet mogelijk de hele bibliotheek mee naar huis te nemen. Tijdens onzekere momenten leerde ik pas echt mezelf kennen, ik nam afstand. Door het nemen van afstand kon ik bedenken welke keuze er genomen moest worden en hoe iets opgelost moest worden zonder de hulp van mijn begeleider. Desalniettemin heb ik hierdoor toch aardig wat tijd verloren, die ik beter had kunnen benutten. Voor mijn gevoel een belangrijke ontdekking, die ik kan gebruiken als leerdoel voor een volgend project.

Overtuigingskracht

Mijn eigen onzekerheid heeft gedurende mijn afstudeertraject erg in de weg gezeten. Zoals reeds vermeld heb ik een lange startperiode gehad. Het onderzoek heeft een hoog abstractieniveau waar ik erg onzeker van werd, tevens is de LVNL een groot bedrijf. Gelukkig draait het tijdens het afstudeertraject niet alleen om het bedrijf maar ook om de student. Na het ontdekken van de leerervaring ben ik me ervan bewust geworden dat het niet aan mijn eigen overtuigingskracht ligt maar dat het ontbreekt aan zelfovertuiging om niet op te geven en door te zetten. Gedurende het onderzoek heb ik veel getwijfeld aan mijn eigen kwaliteiten. Gelukkig kon ik deze momenten terecht bij mijn begeleider vanuit de opleiding. Ik ben blij dat ik ondanks mijn onzekerheid toch binnen de tijd een product heb kunnen leveren, dat daadwerkelijk is geïmplementeerd. Het enthousiasme van mijn begeleider over het eindproduct heeft al mijn onzekerheid weggenomen.

Achteraf gezien ben ik heel erg tevreden over de wijze waarop ik de afstudeerperiode door ben gekomen. Gedurende het onderzoek ben ik ook nog in het huwelijksbootje gestapt met mijn man, Jacco Weterings. Mijn begeleiders vanuit LVNL en de opleiding hebben mij alle ruimte gegeven die ik nodig had. Door deze ruimte ben ik een aantal keren erg onzeker geweest maar uiteindelijk hebben ze me alle vertrouwen gegeven. Hopelijk heb ik aan hun verwachtingen kunnen voldoen. De organisatie is voor mij in ieder geval een hele belangrijke leerschool geweest. Het heeft mij een andere kijk gegeven op het bedrijfsleven. Aan de ene kant is het bedrijfsleven niet te voorspellen met zijn economische ontwikkelingen en aan de andere kant is het bedrijfsleven praktisch en logisch. In mijn leerdoelen komt sterk naar voren dat ik een aantal momenten erg onzeker ben geweest. Deze onzekerheid is erg nieuw voor mij en is tevens een punt om mee te nemen in mijn volgende project. Het afstudeertraject heeft me erg veel zelfinzicht gegeven. Deze leerervaring neem ik graag mee naar de andere kant van de wereld:



Inhoudsopgave

BIJLAGE 1	INTERVIEW DEELPROCES SLA	55
BIJLAGE 2	ENQUÊTE DEELPROCES LEVEREN	57
BIJLAGE 3	ORGANIGRAM LVNL	58
BIJLAGE 4	DE PROCESSHEMA'S	58
BIJLAGE 5	EVALUATIEDOCUMENTATIE VAN PROCES 'AWP'	11
BIJLAGE 6	SERVQUAL MODEL	12

14 Bijlage 1

14.1.1.1.1.1.1

15 Interview deelproces SLA

Dit gestructureerde interview zal een indicatie geven betreffende de klantgerichtheid van deelproces SLA. Steekproefsgewijs worden klanten benaderd. Het aantal zal 10% van het totaal aantal klanten zijn. Het interview duurt in totaal 30 minuten.

Onder klantgerichtheid wordt verstaan:

Een heldere afstemming met de budgethouder over kwaliteit en kwantiteit over de te leveren producten en diensten.

De klantgerichtheid is geslaagd wanneer de SLA voldoet aan de doelstellingen en de randvoorwaarden. De resultaten en eventuele verbeteracties zullen worden vastgelegd in een rapportage.

De vragen:

- 1 *Geeft de SLA u voldoende informatie van de diensten en producten van FS?*
- 2 *Geeft de SLA u meer inzicht in het niveau van de dienstverlening van FS?*
- 3 *Bent u tevreden over het aanbod van FS?*
- 4 *Draagt de SLA bij tot de ontwikkeling van kostenbewustzijn? Welke punten moeten leiden tot verbetering?*
- 5 *Zijn de afspraken die zijn gemaakt in overeenstemming met uw wensen?*
- 6 *Levert FS de kwaliteit conform de SLA? Welke punten moeten leiden tot verbetering?*
- 7 *Mist u bepaalde elementen in de SLA? Zo ja, welke elementen mist u?*
- 8 *Bent u tevreden over het totstandkomen van de SLA?*
- 9 *Wat voor cijfer geeft u, 10 punt-schaal, aan het afstemmen van de SLA?*

16 Bijlage 2

17 Enquête klantgerichtheid voor het deelproces Leveren

18

Enquête Klantgerichtheid

Deelproces Leveren

Klanttevredenheid dimensies:

Reactievermogen: snelle wijze verlenen van service
 Tastbaarheid: de aangeboden faciliteiten
 Vriendelijkheid: respect en beleefdheid van medewerkers
 Betrouwbaarheid: service nauwkeurig en op juiste moment

Prestatie

Veel meer dan verwacht 5
 Meer dan verwacht 4
 Neutraal 3
 Minder dan verwacht 2
 Veel minder dan verwacht 1

Belang

Essentieel 5
 Belangrijk 4
 Nice to have 3
 Onbelangrijk 2
 Geheel onbelangrijk 1

Dienst DSC

1 Ondersteuning documentenbeheer	Prestatie	Belang	Verbeteringen
2 Interne postverzorging	Prestatie	Belang	
3 Centrale Repro	Prestatie	Belang	
4 Decentrale Repro	Prestatie	Belang	

Dienst BR

5 Lunch	Prestatie	Belang	Verbeteringen
6 Warme maaltijden	Prestatie	Belang	
7 Maaltijdautomaat	Prestatie	Belang	
8 Drankautomaat	Prestatie	Belang	

Dienst BEW

9 De toegangsbeveiliging	Prestatie	Belang	Verbeteringen
--------------------------	--------------------------------	-----------------------------	---------------

Dienst WEB

10 De Verlichting	Prestatie	Belang	Verbeteringen
11 De klimaatbeheersing	Prestatie	Belang	
12 Het gebouw	Prestatie	Belang	

Dienst IT

13 PC op werkplek	Prestatie	Belang	Verbeteringen
14 Ondersteuning ICT	Prestatie	Belang	

Dienst D&B

15 De werkplek	Prestatie	Belang	Verbeteringen
16 Schoonmaak op werkplek	Prestatie	Belang	
17 De glasbewassing	Prestatie	Belang	
18 Servicedesk	Prestatie	Belang	

Dienst MAG

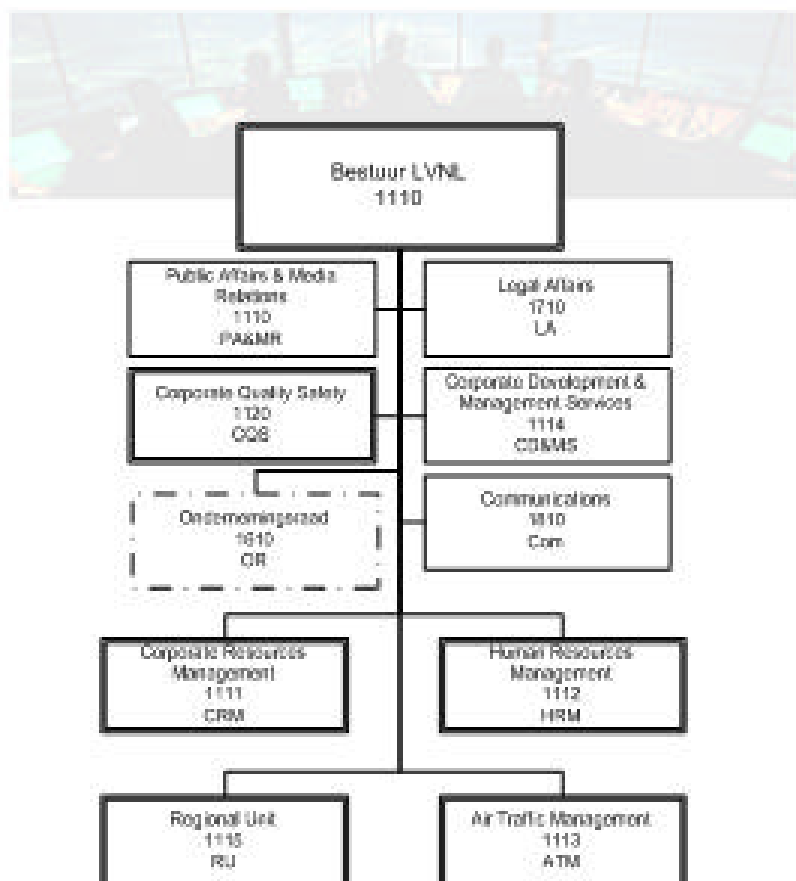
19 Voorziening bureau artikelen	Prestatie	Belang	Verbeteringen
---------------------------------	--------------------------------	-----------------------------	---------------

Bijlage 3

19 **Organigram LVNL**

20

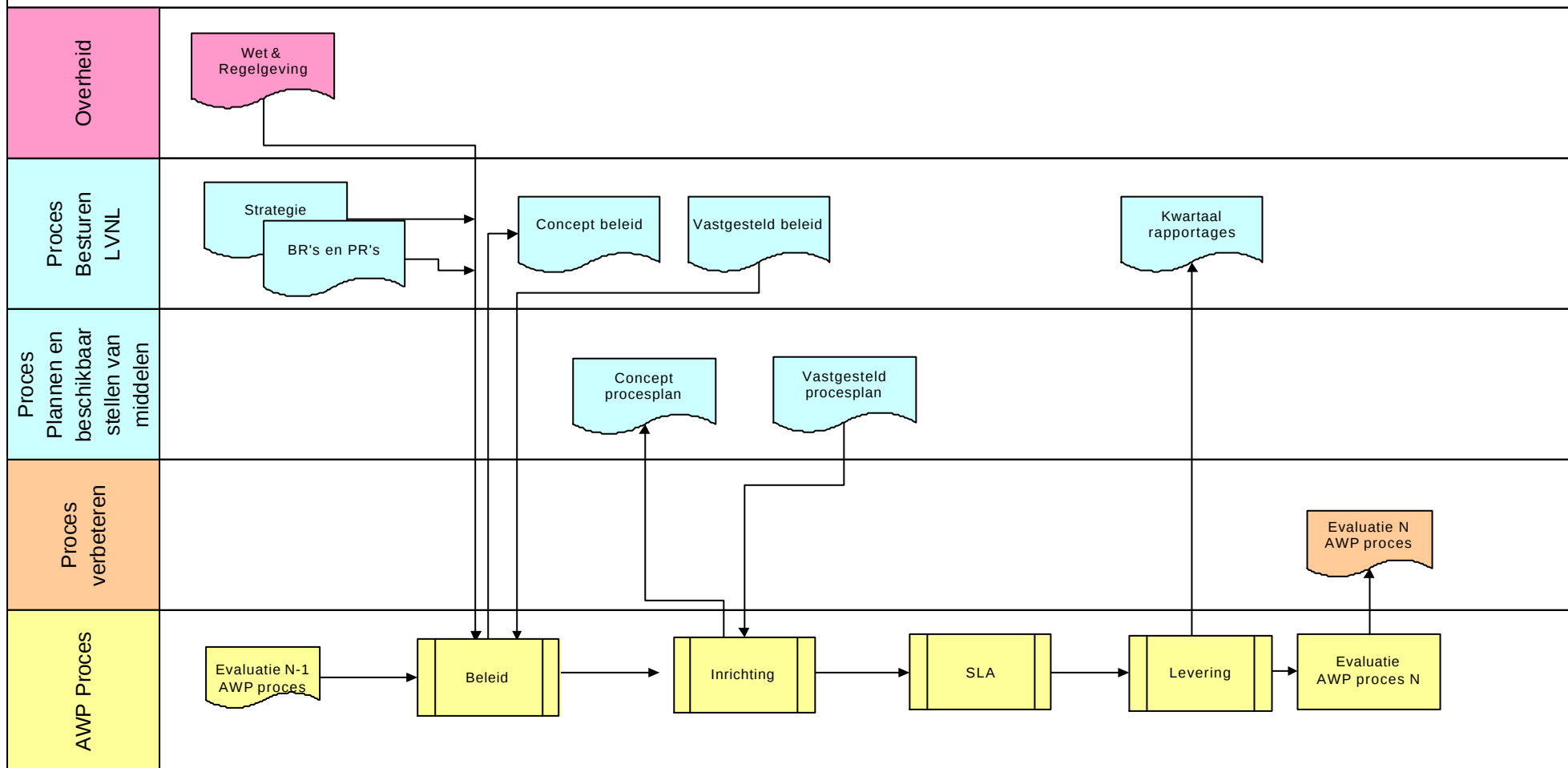
21



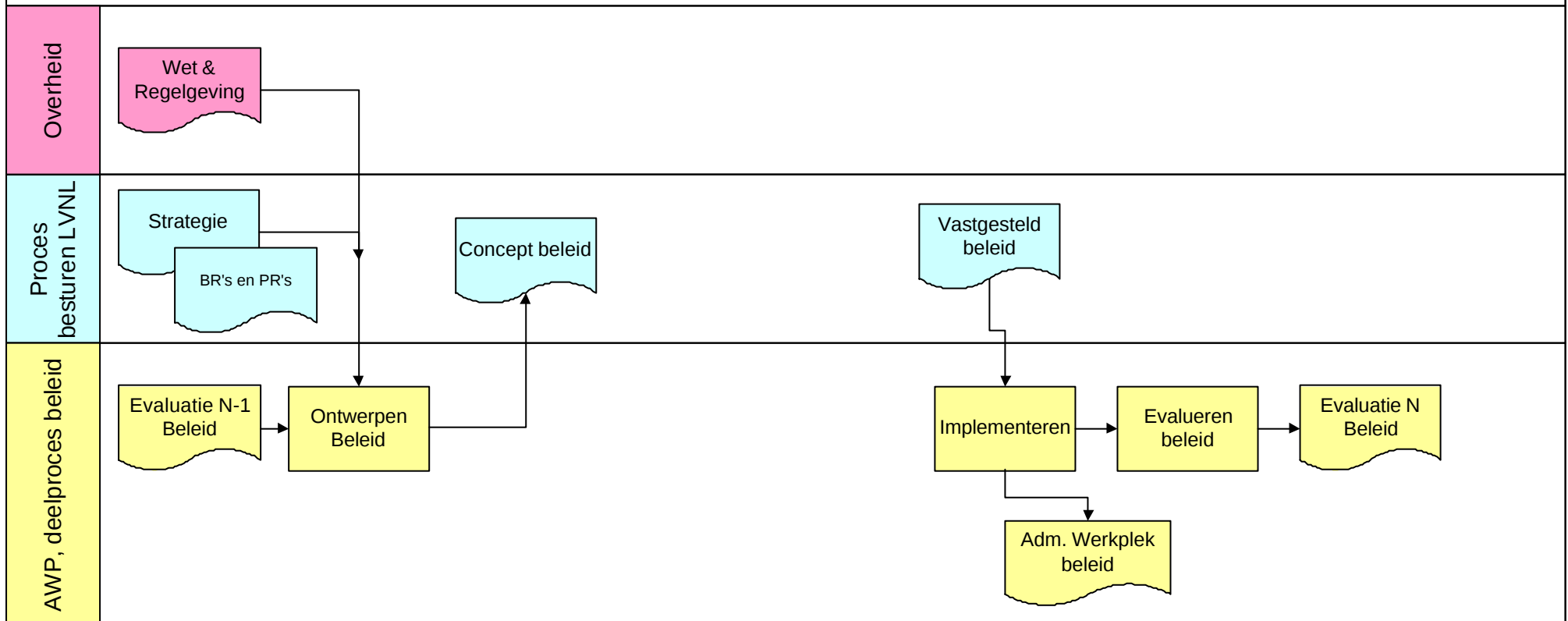
Bijlage 4

23 *De Processchema's*

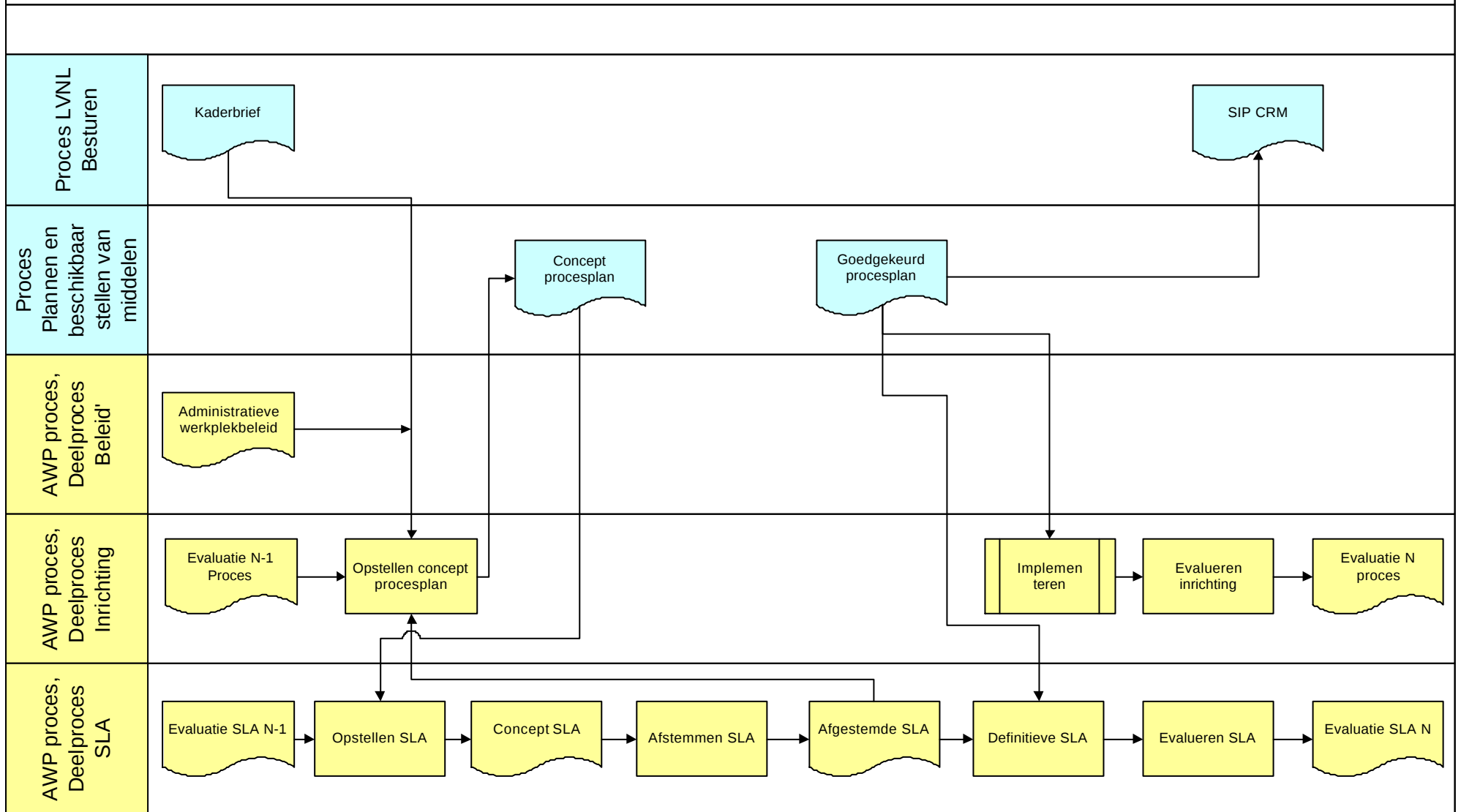
GPS verzorgen administratieve werkplekproces

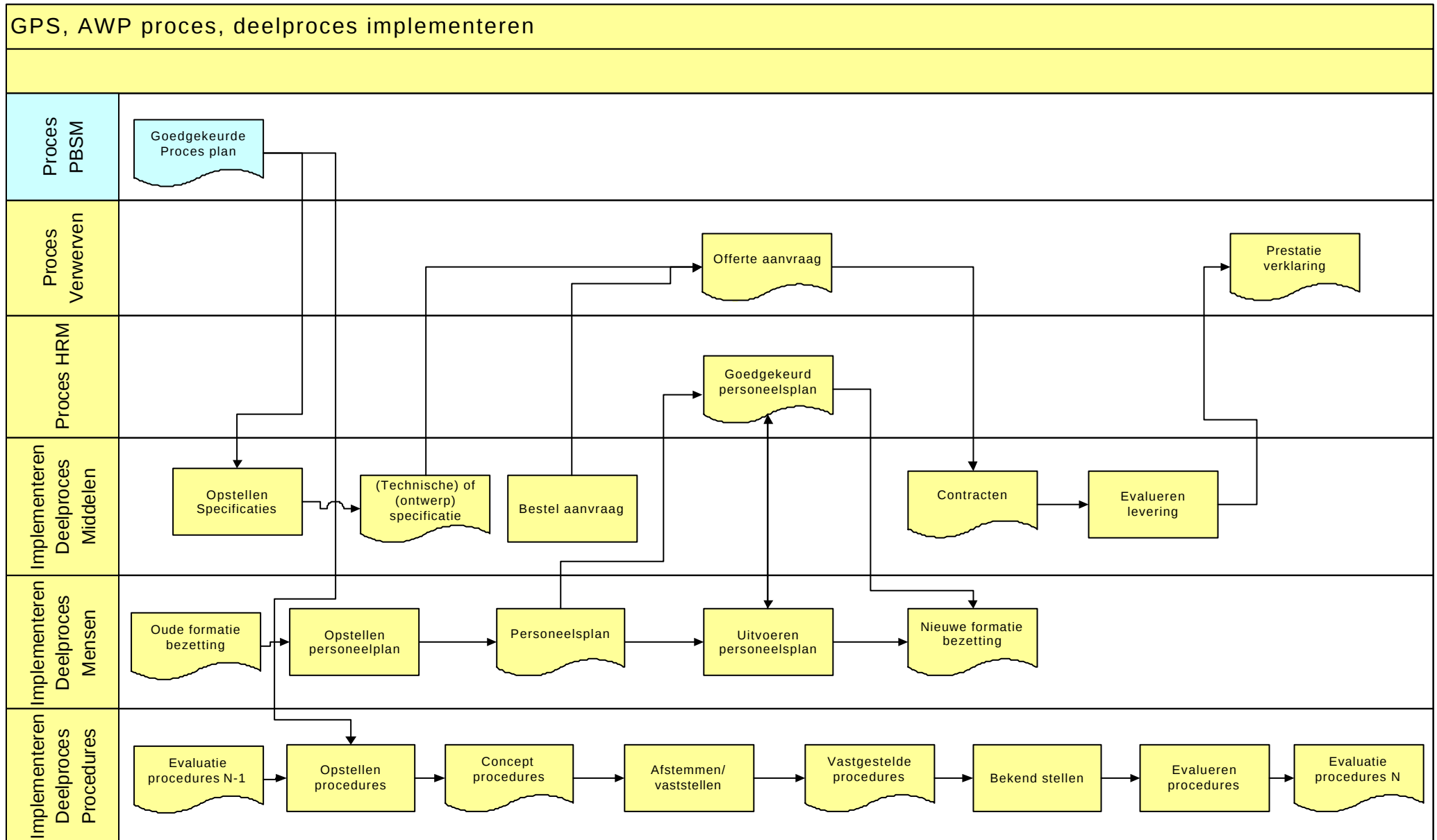


GPS AWP, deelproces beleid

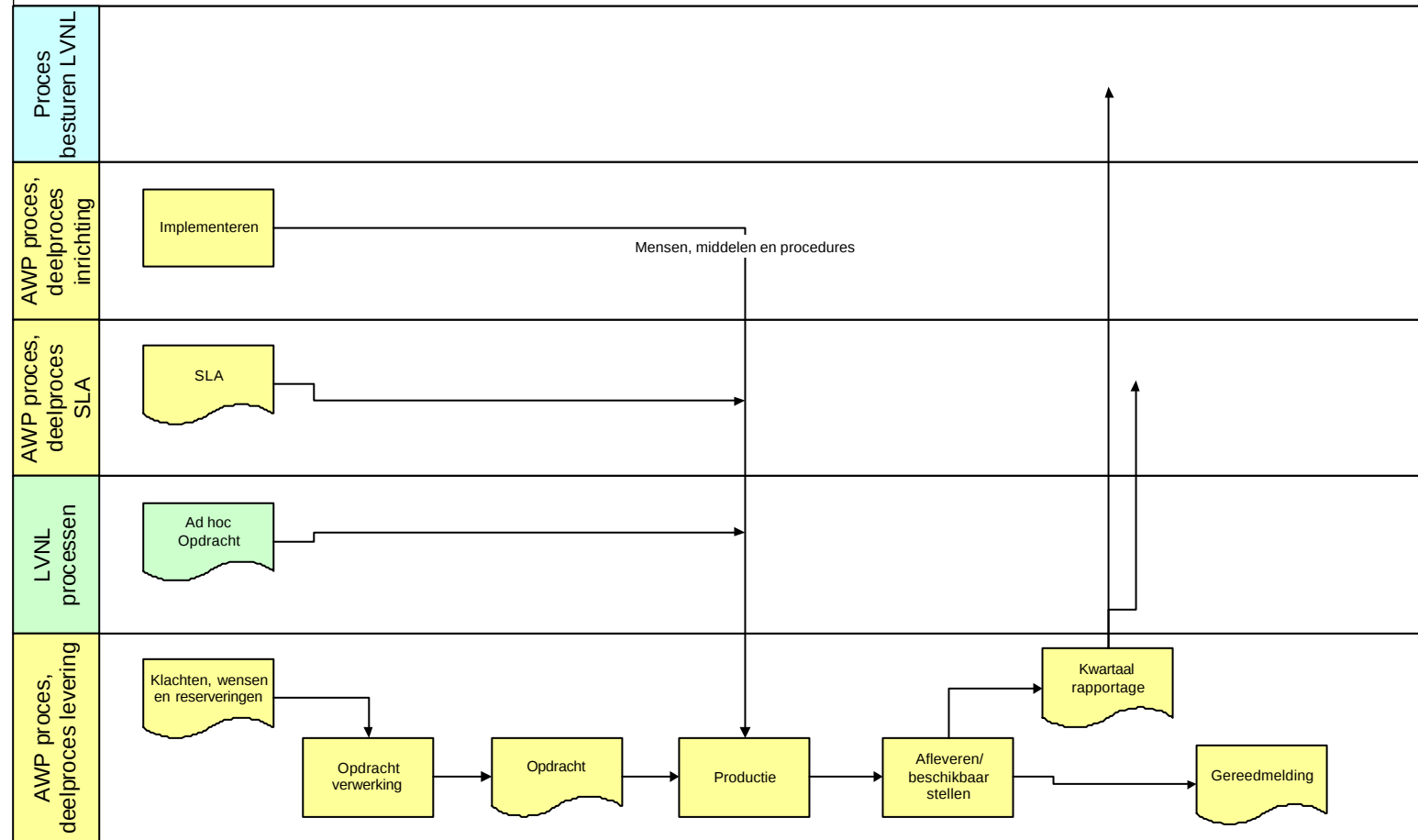


GPS, AWP, deelproces Inrichting en SLA





GPS AWP proces, deelproces leveren





24 Bijlage 5

25 Evaluatiedocumentatie van proces 'AWP'

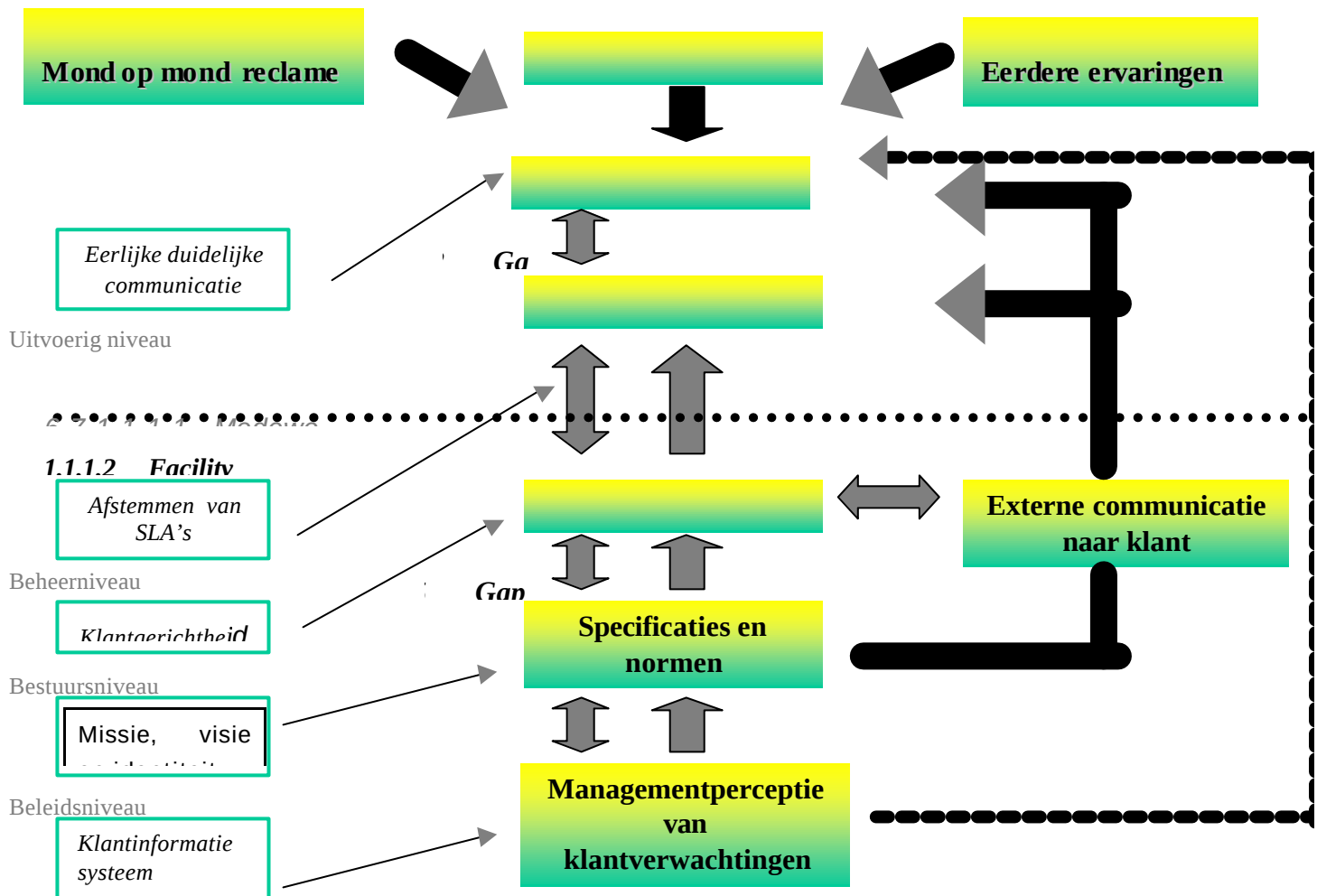
25.1.1



26 Bijlage 6

26.1.1.1.1.1

6.1.1 SERVQUAL MODEL





De bronnen van klantverwachtingen zijn:

- (Mond op mond reclame
- (Persoonlijke behoefte
- (Ervaringen uit het verleden
- (Externe communicatie

De gaps 1 tot en met 5 zijn verantwoordelijk voor gap 6. Gap 6 staat voor het verschil tussen de verwachte en de ervaren dienst. Deze gap is als volgt weer te geven:

$$\text{Kwaliteit} = \text{Perceptie (P)} - \text{Verwachting (V)}$$

Binnen de ServQual zijn er vijf dimensies die de klantgerichtheid ofwel kwaliteit beïnvloeden. Deze zijn:

- (tastbaarheid
- (betrouwbaarheid
- (reactievermogen
- (zekerheid
- (empathie

De enquête voor de klantgerichtheid van de afdeling FS is gericht op de volgende klantenservice dimensies:

- (reactiesnelheid
- (tastbaarheid
- (vriendelijkheid
- (betrouwbaarheid

26.1.1.1.1.1.1.1

26.1.1.1.1.1.1.2

26.1.1.1.1.1.1.3 *Het model toegepast op de afdeling Facility Services*

1. Hebben we als afdeling Facility Services de juiste inschatting van wat de klant eigenlijk wil? Vaak wordt de managementperceptie van de klantverwachtingen gebaseerd op veronderstellingen en eigen ondervinding. Dat impliceert dat hier reeds een eerste gap optreedt: men gaat uit van onvolledige of onjuiste informatie over de verwachtingen van de klant. *Een goed klantinformatiesysteem met periodieke imago- of tevredenheidsmeting onder klanten, kan deze gap dichten.*
2. De tweede gap ontstaat doordat de afdeling Facility Services op basis van voornoemde managementinschatting, de dienstverlening gaat invullen en specificeren. Men gaat, m.a.w., die aspecten van facility management naar de klant communiceren waarvan men denkt dat het aansluit bij de verwachtingen. Daar zit, ook wanneer de eerste gap dicht is, een mogelijk lek, doordat de afdeling facility management niet zomaar tegemoet kan en wil komen aan de wensen en eisen van de klant. De klant wil bijvoorbeeld een printer op elke werkkamer, dit



zal niet efficiënt zijn en Facility Services neemt genoeg met een printer op elke afdeling. *Helderheid over de missie en de visie van de afdeling Facility Services (wat willen we en waar staan we voor) biedt hier goede kansen om deze gap te dichten*

3. De derde gap ontstaat in de vertaling van de normen of specificaties van de dienstverlening naar de concrete dienstverlening: het bieden van faciliteiten. Je kan nog zo mooi met z'n allen afgesproken hebben dat de kantoorruimtes binnen een kwartier schoongemaakt worden maar het blijft mensenwerk. Daarom wil er nog wel eens enige discrepantie optreden tussen de samen opgestelde normen en specificaties en de daadwerkelijke dienstverlening.

Het is van belang dat medewerkers beoordeelt en beloond worden, dit werkt motiverend. *Het gezamenlijk opstellen van een klantgerichtheidsprotocol en daar overeenstemming over bereiken en er naar handelen kan deze gap dichten.*

4. De vierde gap ontstaat doordat naar buiten komt dat de afdeling facility services niet waarmaakt wat ze belooft. De dienstverlening is dan niet overeenkomstig met de normen en specificaties en sluit eveneens niet aan bij dat wat (op basis van die specificaties) is beloofd aan de klanten. Er staat bijvoorbeeld niet op elke afdeling een printer maar er staat maar een printer per gebouwdeel. *Deze gap kan gedicht worden door een combinatie van alerte klantgerichtheid en 'zuivere communicatie' (alleen beloven wat je waar kunt maken).*
5. De vijfde gap ontstaat doordat de daadwerkelijke dienstverlening door de klant vertekend wordt waargenomen. Dat kan te maken hebben met het feit dat men een sterk gekleurde bril op heeft (bijvoorbeeld door hoge verwachtingen). Het kan ook komen dat men de dienst waarneemt via ervaringen van andere, er ontstaat dan enige ruis. *Deze gap kan gedicht worden door het opstellen van een SLA..*
6. De laatste gap ontstaat doordat de uiteindelijk waargenomen service niet aansluit bij de verwachte dienstverlening. Het is op dit moment dat de klant een oordeel geeft over de kwaliteit van de dienstverlening. Sluit de ervaren service aan bij de verwachtingen dan is men doorgaans tevreden en vindt men de dienstverlening goed. Als er een gap is tussen waarneming en verwachting geeft dat een deuk in het kwaliteitsbeeld van de afdeling Facility Services. *Deze gap wordt gedicht wanneer alle andere gaps gedicht zijn en de afdeling Facility Services bovendien helder en duidelijk communiceert wat men van de dienstverlening kan en mag verwachten (niet alleen via het intranet e.d., maar vooral ook in persoonlijke voorlichting).*

De som van gap 1 t/m 5 bepaalt de grootte van gap 6. Voor de organisatie is het van belang om de eerste 5 gaps zo klein mogelijk te maken.



