

Kwaliteit geeft voorsprong



Opstellen van kwaliteitscriteria bij het ministerie van OCW

Priscilla Schouten
Haagse Hogeschool
Opleiding Facility Management
Mei 2006

Kwaliteit geeft voorsprong



Opstellen van kwaliteitscriteria bij het ministerie van OCW

Priscilla Schouten

Mei 2006

Haagse Hogeschool
Sector Economie & Management
Afdeling Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docentbegeleider	Mevr. B.A. Heemskerk-Nooy
Medebeoordelaar	Mevr. G.J.E. van Tellegen
Opdrachtgever	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap Rijnstraat 50 2500 BJ Den Haag
Mentoren	Dhr. H. Baak Mevr. M. Plomp
Periode onderzoek	december 2005 – mei 2006

Auteursreferaat

Dit rapport is het eindresultaat van een afstudeeronderzoek aan de opleiding **Facility Management**. In dit rapport wordt **advies** gegeven over het **opstellen van kwaliteitscriteria** en de daarbij behorende **Kritische Succesfactoren** en **Kritische Prestatie Indicatoren** voor het **ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap**. Het advies is uitgebracht om aan de **wensen en eisen van de klanten** te voldoen. De probleemstelling luidt als volgt: 'Hoe kan binnen de gegeven randvoorwaarden de kwaliteit van de facilitaire producten en diensten van de directie Facilitair Management van het ministerie van OCW beheerd en beheerst worden met als doel inzichtelijkheid te creëren?' De achterliggende gedachte van dit onderzoek is **kwaliteitsbeheersing** van de **directie Facilitair Management**. De belangrijkste conclusie van dit onderzoek is dat OCW wel bezig is met kwaliteit, maar dat het nog veel beter kan. Een belangrijke aanbeveling is dat de **NEN2748** niet alleen geïmplementeerd moet worden binnen de **PDC** maar ook in de financiële en facilitaire administratie.

Indexreferaat

Facility Management, FM, ministerie van OCW, rijksoverheid, kwaliteit, kwaliteitscriteria, Kritische Prestatie Indicatoren, Kritische Succesfactoren, Producten en Diensten Catalogus, NEN2748, Dienstverleningsovereenkomsten, SERVQUAL-model.

Managementsamenvatting

Aanleiding

Tijdens het Interdepartementaal Overleg Facilitaire Directeuren (IOFD) is besloten dat OCW wil gaan benchmarken op kosten en kwaliteit om zo te kunnen komen tot de best-practice. Om te kunnen vergelijken met de best-practice en om mee te doen in deze benchmark is het van belang dat de directie Facilitair Management inzicht heeft in de kosten en kwaliteit van haar facilitaire producten en diensten. Tevens is een belangrijke randvoorwaarde het implementeren van de NEN2748 binnen de directie FM. Vaak krijgt de directie FM vragen als 'Ik wil graag een interne verhuizing, wat kost me dat en wat krijg ik ervoor, kortom wat is de kwaliteit?' De directie FM kan hier geen antwoord op geven omdat de kosten van de facilitaire producten en diensten niet inzichtelijk zijn en omdat het kwaliteitsniveau nooit vastgesteld is. De directie FM heeft behoefte aan een model waarin het kwaliteitsniveau en de kosten van alle facilitaire producten en diensten eenduidig worden omschreven. Indien de kosten en het kwaliteitsniveau duidelijk in kaart zijn gebracht, kan de directie inspelen op de wensen van de klant.

Probleemstelling

De probleemstelling van deze scriptie luidt als volgt:

'Hoe kan binnen de gegeven randvoorwaarden de kwaliteit van de facilitaire producten en diensten van de directie Facilitair Management van het ministerie van OCW beheerd en beheerst worden met als doel inzichtelijkheid te creëren?'

Onderzoeksopzet

Het onderzoek bestaat uit documentanalyse en empirisch onderzoek. Bij de documentanalyse worden artikelen uit vakbladen, contracten, internetsites, publicaties en rapporten geanalyseerd. Tevens zijn interviews gehouden met begeleiders, procesverantwoordelijken, ministeries en bedrijven buiten de overheid ten behoeve van het empirisch onderzoek.

Resultaten van onderzoek

Uit het onderzoek zijn op basis van het SERVQUAL-model vier Kritische Prestatie Indicatoren naar voren gekomen. Deze Prestatie Indicatoren zijn bereikbaarheid, doorlooptijden, klachtafhandeling en leveringsvoorwaarden. Deze Prestatie Indicatoren gelden voor alle diensten en zijn terug te vinden in de nieuw opgestelde Producten en Diensten Catalogus.

Conclusies en aanbevelingen

De algemene conclusie is dat OCW zich wel bezig houdt met kwaliteit, maar dat de directie FM zich nog veel beter kan profileren op dat gebied. Ook met de implementatie van de NEN2748 komt nog heel wat kijken omdat OCW op dit moment nog helemaal niet met deze norm werkt. De belangrijkste aanbevelingen in dit rapport is om de opgestelde Kritische Prestatie Indicatoren in dit rapport over te nemen, evenals de nieuw opgestelde en volgens de NEN2748 ingedeelde PDC. Voor de implementatie van de NEN2748 moet naast de PDC ook het Facilitair Management Informatie Systeem en de financiële administratie ingedeeld zijn volgens deze norm.

Voorwoord

De hoofdfase van de opleiding Facility Management wordt in het vierde jaar voltooid met een afstudeeropdracht, waarbij het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem in opdracht van een bestaande organisatie centraal staat. Deze scriptie, waarin verslag zal worden gedaan van het uitgevoerde onderzoek rondom kwaliteitscriteria, vormt het eindproduct van mijn afstudeeronderzoek. Het onderzoek is uitgevoerd bij het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap te Den Haag.

Allereerst wil ik Mariska Plomp en Han Baak bedanken voor het beschikbaarstellen van de afstudeeropdracht. Tevens wil ik hen bedanken voor de kennis, steun en begeleiding tijdens het afstudeertraject.

Daarnaast wil ik mijn docentbegeleider Bernadette Heemskerk bedanken voor haar tijd, kritische blik en goede tips en Geeske Tellegen voor de medebeoordeling van mijn scriptie.

Tevens wil ik mijn medestudente Tessa Wildschut bedanken voor de steun, inzet en samenwerking tijdens de afstudeerperiode.

Tenslotte wil ik alle medewerkers van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap bedanken die bijgedragen hebben aan mijn onderzoek.

Priscilla Schouten,
Den Haag, 23 mei 2006

Inhoudsopgave

Inleiding	1
Begrippenlijst.....	3
Hoofdstuk 1. Methoden van onderzoek.....	4
1.1 Verantwoording.....	4
1.2 Documentanalyse	4
1.3 Empirisch onderzoek	5
Hoofdstuk 2. Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap	7
2.1 De organisatie.....	7
2.2 Directie Facilitair Management	7
2.3 Wat doet OCW nu aan kwaliteit?	8
Hoofdstuk 3. Probleemanalyse	11
3.1 Interviews.....	11
3.2 Kwaliteit	12
3.3 NEN2748	12
3.4 PDC	13
3.5 Dienstverleningsovereenkomsten.....	13
Hoofdstuk 4. Theorie	14
4.1 Kwaliteit	14
4.2 Kritische Succesfactoren	16
4.3 Kritische Prestatie Indicatoren	16
4.4 Producten en Diensten Catalogus	17
4.5 Dienstverleningsovereenkomsten.....	18
Hoofdstuk 5. Resultaten onderzoek.....	19
5.1 Resultaten documentenanalyse	19
5.2 Resultaten interviews.....	21
Hoofdstuk 6. Kritische Succesfactoren en Kritische Prestatie Indicatoren.....	30
6.1 Doelstellingen	30
6.2 Kritische Succesfactoren	30
6.3 Kritische Prestatie Indicatoren	31
Hoofdstuk 7. Conclusies in vogelvlucht.....	33
7.1 PDC	33
7.2 NEN2748	33
7.3 Kwaliteit	33
7.4 Antwoord op de probleemstelling	34
7.5 Kwaliteit geeft voorsprong	35

Hoofdstuk 8. Aanbevelingen	36
8.1 Kwaliteit	36
8.2 PDC	37
8.3 NEN2748	38
8.4 Dienstverleningsovereenkomsten.....	39
8.5 Project.....	40
8.6 Overzicht aanbevelingen	40
 Hoofdstuk 9. Implementatie en financiële consequenties	 41
9.1 Implementatieplan	42
9.2 Financiële consequenties	43
9.3 Baten adviezen	46
 Literatuuropgave	 47
 Bijlagen.....	 50
Bijlage 1. Verantwoording onderzoeksopzet	52
Bijlage 2. Zoektermen internet.....	54
Bijlage 3. Vergelijking KTO 2004 – KTO 2005.....	56
Bijlage 4. SERVQUAL-matrix	62
Bijlage 5. Topiclijst KTO's	70
Bijlage 6. Topiclijst KPI's.....	71
Bijlage 7. Topiclijst stagebegeleiders.....	72
Bijlage 8. Dienstoverzicht directie FM.....	73
Bijlage 9. Formatieoverzicht directie FM.....	74
Bijlage 10. Interviews met begeleiders	76
Bijlage 10.1 Verduidelijking van de opdracht.....	76
Bijlage 10.2 Verduidelijking van de opdracht 2	79
Bijlage 10.3 PDC & Adviesrapport.....	80
Bijlage 10.4 PDC & koppeling met de NEN2748	81
Bijlage 10.5 Kwaliteit.....	82
Bijlage 11. Interviews KTO/KPI's	83
Bijlage 11.1 KTO Schoonmaak.....	83
Bijlage 11.2 KTO Klantenservice	85
Bijlage 11.3 KTO Catering	87
Bijlage 11.4 KTO Gebouw en Inrichting.....	90
Bijlage 11.5 KTO Beveiliging	92
Bijlage 11.6 KTO Postverzorging.....	94
Bijlage 11.7 KTO Buitenlandse Dienstreizen	96
Bijlage 11.8 KTO Repro	98
Bijlage 12. Interview ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties....	102
Bijlage 13. Interview ministerie van Buitenlandse Zaken.....	104
Bijlage 14. Interview ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.....	106
Bijlage 15. Interview ING	108
Bijlage 16. Interview CapGemini.....	111
Bijlage 17. Interview Hospitality Consultants	113

Bijlage 18. Interview WBServices	116
Bijlage 19. Huidige PDC directie FM	118
Bijlage 20. SERVQUAL-model	119
Bijlage 21. Randvoorwaarden kwaliteitscriteria	121
Bijlage 22. Terugkoppeling IOFD.....	122
Bijlage 23. Indeling PDC volgens NEN2748.....	123
Bijlage 24. Datamatrix KPI's	124
Bijlage 25. Nieuwe PDC	126
Bijlage 26. Voorbeeld Managementrapportage	137
Bijlage 27. Voorbeeld Dienstverleningsovereenkomst	139

Inleiding

Voor u ligt het resultaat van het afstudeeronderzoek uitgevoerd bij het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). Tijdens het Interdepartementaal Overleg Facilitaire Directeuren (IOFD) is besloten dat OCW wil gaan benchmarken op kosten en kwaliteit om zo te kunnen komen tot de best-practice. Om te kunnen vergelijken met de best-practice en om mee te doen in deze benchmark is het van belang dat de directie Facilitair Management (FM) inzicht heeft in de kosten en kwaliteit van haar facilitaire producten en diensten. Tevens is in het IOFD gekozen voor een model dat benchmarken op het gebied van kosten en kwaliteit mogelijk maakt, dit is de Meetmethodiek Kwaliteit van Facilitaire Activiteiten (MKFA). Dit model is ontwikkeld door CapGemini in samenwerking met het Centrum voor Facility Management (CFM). Een ander belangrijk punt is het creëren van kostenbewustzijn bij de afnemers van de facilitaire producten en diensten, de klanten van de directie FM. Het eindproduct van de scriptie, namelijk de nieuwe PDC, is input om het model van CapGemini in te vullen. Bovendien biedt de PDC input voor het opstellen van dienstverleningsovereenkomsten met verschillende directies. De PDC zal toegankelijk zijn voor alle medewerkers van het ministerie. Tevens is een belangrijke randvoorwaarde het implementeren van de NEN2748 binnen de directie FM. De MKFA is ook opgebouwd volgens deze NEN-norm. Vaak krijgt de directie FM vragen als 'Ik wil graag een interne verhuizing, wat kost me dat en wat krijg ik ervoor, kortom wat is de kwaliteit?' De directie FM kan hier geen antwoord op geven omdat de kosten van de facilitaire producten en diensten niet inzichtelijk zijn en omdat het kwaliteitsniveau nooit vastgesteld is. De directie FM heeft behoefte aan een PDC waarin het kwaliteitsniveau en de kosten van alle facilitaire producten en diensten eenduidig worden omschreven. Indien de kosten en het kwaliteitsniveau duidelijk in kaart zijn gebracht, kan de directie inspelen op de wensen van de klant.

Vanuit bovenstaande wensen en ontwikkelingen heeft OCW een afstudeeropdracht geformuleerd. De afstudeerstage heeft plaatsgevonden bij de directie FM van het ministerie van OCW. De grootte van de opdracht heeft ertoe geleid dat deze door twee studenten voltooid dient te worden. Hierdoor is deze scriptie onderdeel van een coproductie. Samen met een medestudente van de opleiding Facility Management, ben ik verantwoordelijk voor het in kaart brengen van de kwaliteitscriteria en op welke wijze de producten en diensten voor de directie FM beheerd en beheerst kunnen worden. In de opdracht is een duidelijk onderscheid gemaakt tussen de onderdelen kwaliteit en kosten. De medestudente neemt de facilitaire kosten voor haar rekening. Zij heeft onderzoek verricht naar de mogelijkheden en geschiktheid van een integraal kostprijsmodel. Daarnaast heeft zij de kosten van de facilitaire producten en diensten onderzocht en met behulp van deze gegevens de tarieven van de producten en diensten berekend. In deze scriptie zal worden ingegaan op de kwaliteit van de facilitaire producten en diensten. De huidige kwaliteit van de producten en diensten is onderzocht en Kritische Succesfactoren en de hieraan gerelateerde Kritische Prestatie Indicatoren zijn voor deze producten en diensten geformuleerd.

De probleemstelling in deze scriptie is als volgt:

'Hoe kan binnen de gegeven randvoorwaarden de kwaliteit van de facilitaire producten en diensten van de directie Facilitair Management van het ministerie van OCW beheerd en beheerst worden met als doel inzichtelijkheid te creëren?'

Om tot het gewenste eindresultaat te komen is begonnen met theoretisch onderzoek rond kwaliteit, NEN2748, Kritische Succesfactoren, Kritische Prestatie Indicatoren Producten en Diensten Catalogus, en Dienstverleningsovereenkomsten. Daarnaast is gedurende het empirisch onderzoek de praktijk verkend door middel van interne en externe interviews met personen uit het werkveld en aanbieders van kwaliteitsmeetsystemen. Tenslotte zijn theorie en praktijk met elkaar vergeleken en zijn de overeenkomsten en verschillen benoemd in hoofdstuk 5 resultaten van onderzoek. Door de combinatie van theorie en praktijk is geprobeerd optimaal gebruik te maken van de beschikbare informatie en wordt duidelijk waar praktijk en theorie elkaar aanvullen of juist tegenspreken. De uitkomsten uit het hoofdstuk resultaten van onderzoek geven antwoord op de centrale vraag in deze scriptie.

De scriptie is als volgt opgebouwd:

Hoofdstuk 1: nadere toelichting methoden van onderzoek.

Hoofdstuk 2: de organisatie en de directie waar de opdracht betrekking op heeft.

Hoofdstuk 3: probleemanalyse.

Hoofdstuk 4: theorie.

Hoofdstuk 5: resultaten onderzoek.

Hoofdstuk 6: kritische succesfactoren en kritische prestatie indicatoren

Hoofdstuk 7: conclusies in vogelvlucht

Hoofdstuk 8: aanbevelingen

Hoofdstuk 9: implementatie en financiële consequenties

Deze scriptie is geschreven voor de directie Facilitair Management van het ministerie van OCW en haar medewerkers. Tevens is deze scriptie geschreven voor de opleiding Facility Management van de Haagse Hogeschool.

Verder is deze scriptie geschreven voor een ieder die zich voor dit onderwerp interesseert.

Begrippenlijst

AQL:	Acceptable Quality Level
CFM:	Centrum voor Facility Management
DVO:	Dienstverleningsovereenkomst
EWB:	Extern waarderings- en behoeftenonderzoek
FM:	Facilitair Management
FMIS:	Facilitair Management Informatie Systeem
INK-model:	Instituut Nederlandse Kwaliteit – model
IOFD:	Interdepartementaal Overleg Facilitaire Directeuren
KPI:	Kritische Prestatie Indicator
KSF:	Kritische Succesfactor
KTO:	Klanttevredenheidsonderzoek
MKFA:	Meetmethodiek Kwaliteit van Facilitaire Activiteiten
MTO:	Medewerkerstevredenheidsonderzoek
MT-OCW:	Management Team Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
NEN:	Nederlandse Normalisatienorm
NVO:	Netto vloeroppervlak
PDC:	Producten en Diensten Catalogus
RGD:	Rijksgebouwendienst
SLA:	Service Level Agreement
SLM&C:	Service Level Management & Control
VVO:	Vuil vloeroppervlak

Ministeries

BZK:	Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
BuZa:	Buitenlandse Zaken
OCW:	Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
VWS:	Volksgezondheid, Welzijn en Sport

Subprobleemstelling:	Informatie:	Te vinden in:
Wat is en wat doet het ministerie van OCW?	Intranet en website ministerie van OCW	Hoofdstuk 2 Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
Waaruit bestaat de directie Facilitair Management?	Intranet ministerie van OCW	Hoofdstuk 2.2 Directie Facilitair Management
Welke randvoorwaarden gelden er voor de opdracht?	Interview "Verduidelijking van de opdracht 2", gehouden 23-01-2006	Bijlage 1 Verantwoording onderzoek
	Interview "PDC & Adviesrapport", gehouden op 13-02-2006	
	Interview "PDC & koppeling met NEN2748", gehouden 27-02-2006	
Wat is een producten en dienstencatalogus? Welke facilitaire producten en diensten zijn er? En op welke producten en diensten heeft de opdracht betrekking?	Literatuur	Hoofdstuk 4 Theorie Hoofdstuk 2, paragraaf Facilitaire activiteiten en Bijlage Interviews
Wat is kwaliteit, wat zijn Kritische Prestatie Indicatoren?	Literatuur	Hoofdstuk 4 Theorie
Wat is kwaliteit voor OCW?	Literatuur	Hoofdstuk 2, paragraaf 2.3 Kwaliteit voor OCW
Wat is de NEN2748?	Literatuur	Hoofdstuk 4 Theorie
Wat is het gewenste eindproduct? En op welke wijze lossen organisaties, zowel binnen als buiten de branche, het probleem op?	Interview "Verduidelijking van de opdracht 2", gehouden 23-01-2006	Bijlage Interviews
	Interview "Interdepartementale benchmark", gehouden 31-01-2006	
	Interview "Meetmethodiek Kwaliteit van Facilitaire Activiteiten", gehouden 03-02-2006	
	Interview "WBServices", gehouden 16-02-2006	
	Interview "Hospitality Consultants", gehouden 28-03-2006	
	Interview "ING", gehouden 28-03-2006	

Tabel 1. Antwoorden op subprobleemstellingen

Hoofdstuk 1. Methoden van onderzoek

Deze scriptie is mede tot stand gekomen met behulp van kwalitatief onderzoek. Er is gekozen voor kwalitatief onderzoek omdat de uitkomst van het onderzoek geen getal moet zijn zoals bij kwantitatief onderzoek, maar het gaat om het nauwkeurig in kaart brengen van een complex vraagstuk. Het onderzoeksproces bestaat uit een aantal fasen, waarvan de belangrijkste in dit hoofdstuk worden beschreven¹.

1.1 Verantwoording

Bij verantwoording gaat het om het in kaart brengen en bespreken van verwachtingen, belangen en middelen om hierna afspraken te maken met OCW. In bijlage 1 is de verantwoording onderzoeksopzet te vinden. Na het verwoorden van de onderzoeksopzet kan gekeken worden naar de probleemstelling en onderzoeksvragen.

De probleemstelling van dit onderzoek luidt als volgt:

‘Hoe kan binnen de gegeven randvoorwaarden de kwaliteit van de facilitaire producten en diensten van de directie Facilitair Management van het ministerie van OCW beheerd en beheerst worden met als doel inzichtelijkheid te creëren?’

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden zal er in deze scriptie antwoord gegeven worden op de volgende onderzoeksvragen:

- Wat is en doet het ministerie van OCW?
- Waaruit bestaat de directie Facilitair Management?
- Wat is kwaliteit?
- Op welke wijze is kwaliteit te beheren en beheersen?
- Welke facilitaire producten en diensten zijn er en op welke producten en diensten heeft de opdracht betrekking?
- Welke randvoorwaarden gelden voor de opdracht?
- Wat is het gewenste eindproduct?

In tabel 1 op de linkerpagina is te zien op welke wijze de onderzoeksvragen beantwoord zijn en waar de antwoorden in deze scriptie te lezen zijn.

Voor de totstandkoming van de antwoorden op de onderzoeksvragen, is documentanalyse en empirisch onderzoek verricht.

1.2 Documentanalyse

Voor de documentanalyse zijn artikelen uit vakbladen, boeken, contracten, rapporten en internetsites geraadpleegd.

Artikelen uit vakbladen

De kwaliteit van producten en diensten beheren en beheersen is niet iets van de laatste paar jaar. Organisaties zijn al tientallen jaren bezig met het bepalen van kwaliteit. Ook vakbladen houden zich met deze beweging bezig. Voor deze scriptie zijn vooral de vakbladen Facto Magazine en Facility Management Magazine gebruikt.

¹ Methoden & Technieken van Onderzoek, Schreuder Peters

Boeken

Om na te gaan wat kwaliteit precies is en op welke wijze kwaliteit te beheren en beheersen is, is gezocht in boeken. De toegevoegde waarde van deze boeken komt vooral tot uiting in hoofdstuk 4 Theorie.

Contracten

Om na te gaan welke kwaliteitseisen het ministerie van OCW aan de dienstverlening van haar verschillende dienstverleners stelt, is gezocht in contracten.

De contracten van de volgende dienstverleners zijn geraadpleegd: beveiliging, buitenlandse dienstreizen, catering, groenvoorziening, post, reprografie en schoonmaak.

Internetsites

Ook is getracht om via internet bronnen te raadplegen. Er is gebruik gemaakt van diverse zoekmachines, namelijk Google, Ilse en Lycos. De ingevoerde zoektermen en de gevonden bruikbare resultaten zijn te vinden in bijlage 2.

Publicaties

Bij het ministerie van OCW zijn digitale gegevensbronnen onderzocht naar relevante publicaties. Bij publicaties moet gedacht worden aan notulen, artikelen op de intranetpagina van het ministerie en besluitenlijsten.

Rapporten

Tevens is in rapporten naar relevante informatie gezocht. Een van deze rapporten is het klanttevredenheidsonderzoek van 2005. Dit klanttevredenheidsonderzoek is naast het onderzoek van 2004 gezet. Deze twee onderzoeken zijn met elkaar vergeleken, zoals te zien in bijlage 3. Naar aanleiding van deze vergelijking zijn interviews gehouden met procesverantwoordelijken, zoals te lezen in de volgende paragraaf.

1.3 Empirisch onderzoek

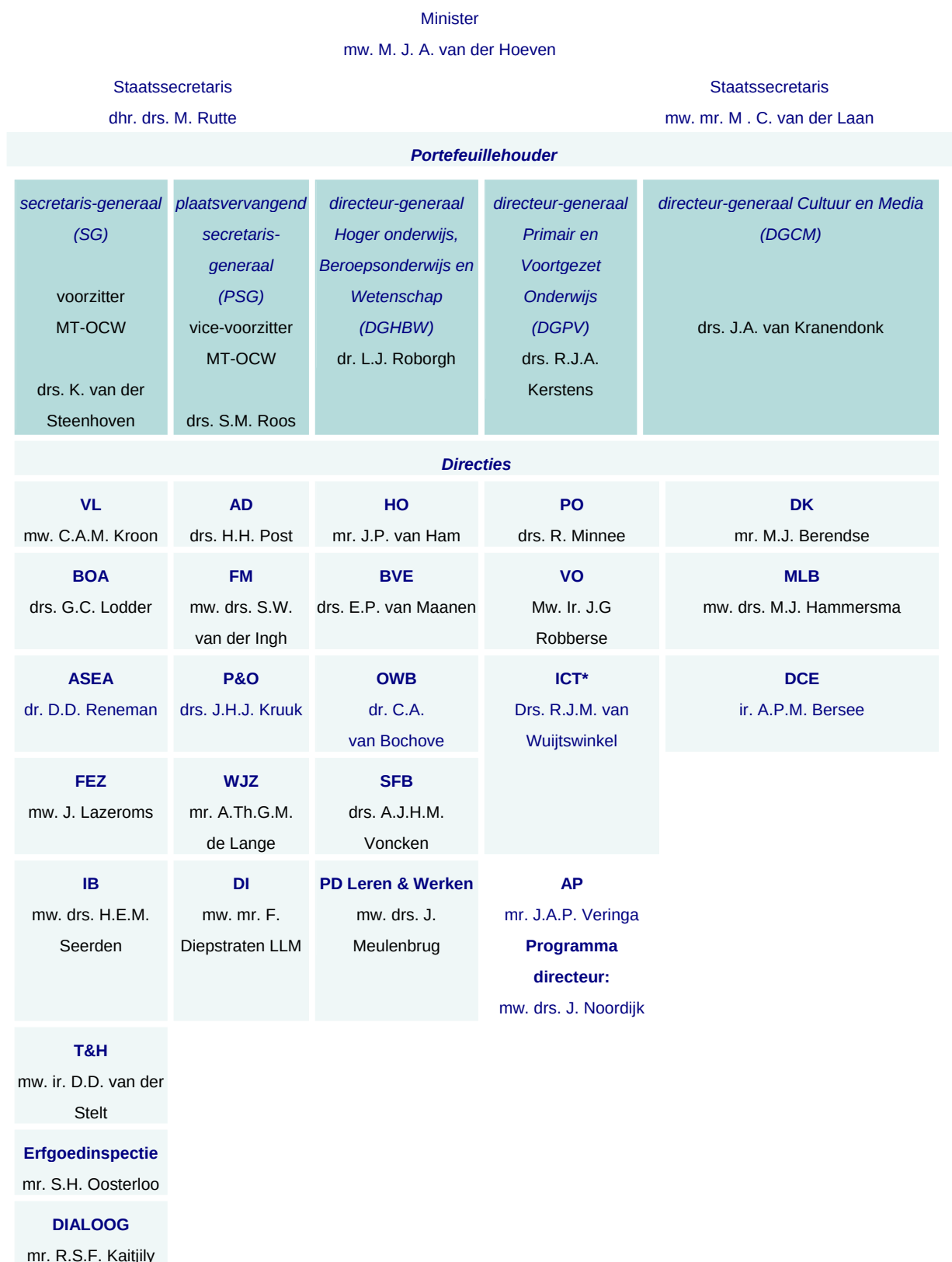
Empirisch onderzoek is onderzoek waarbij door waarneming vastgesteld wordt, wat zich in de werkelijkheid afspeelt². Het empirisch onderzoek is gestart met het onderzoeken van de werkelijke kwaliteit van de facilitaire producten en diensten. De eerste stap was om de facilitaire producten en diensten te normeren. Om te komen tot concrete en eenduidige normen is gekozen voor de elementen die naar voren komen bij het SERVQUAL-model. Deze elementen zijn betrouwbaarheid, responsiviteit, zekerheid, empathie en tastbare elementen. Voor alle facilitaire producten en diensten is een matrix opgesteld waarin al deze elementen per dienst naar voren komen. Deze matrix is te vinden in bijlage 4. Door alle facilitaire producten en diensten op dezelfde manier te normeren ontstaat eenduidigheid. Tijdens het empirisch onderzoek zijn interviews gehouden. Over het algemeen is alleen gebruik gemaakt van topicinterviews om de resultaten uit de interviews makkelijker met elkaar te kunnen vergelijken. Voorafgaand aan elk interview is een topiclijst opgesteld. In deze topiclijst komen alle vooraf vastgestelde vragen terug die aan elke respondent gesteld zijn. Er zijn twee verschillende topiclijsten. De eerste lijst is gebruikt voor de interviews gehouden naar aanleiding van de klanttevredenheidsonderzoeken, de tweede lijst is voor interviews met betrekking tot KPI's. De topiclijsten zijn terug te vinden in bijlage 5 en 6.

² Basisboek kwalitatief onderzoek, Baarde en de Goede

Kwaliteit geeft voorsprong

Er zijn twee soorten interviews gehouden, namelijk interne en externe interviews. De interne interviews kunnen opgedeeld worden in drie series. De eerste serie interne interviews zijn oriënterende interviews met de stagebegeleiders om de opdracht helder te krijgen. De topiclijsten voor deze interviews zijn te vinden in bijlage 7. De tweede serie interne interviews zijn gehouden met alle procesverantwoordelijken van de facilitaire producten en diensten. Deze interviews hadden als onderwerp klanttevredenheidsonderzoeken van 2004 en 2005. De derde serie interne interviews zijn diepte-interviews gehouden met de procesverantwoordelijken over KPI's. Nadat de KPI's in de PDC benoemd waren is terugkoppeling geweest met alle procesverantwoordelijken en is de PDC, waar nodig, aangepast.

Voor wat betreft de externe interviews is gesproken met het hoofd secretariaat Facilitaire Zaken van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, de Facility Manager van het ministerie van Buitenlandse Zaken, de Kwaliteitsmedewerker van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport en de Facility Manager van ING. Deze interviews zijn gehouden om na te gaan hoever andere bedrijven zijn met het beheren en beheersen van hun facilitaire producten en diensten en in hoeverre zij de NEN2748 toegepast hebben. Tevens is contact opgenomen met CapGemini, Hospitality Consultants en WBServices omdat deze bedrijven kwaliteitsmeetsystemen aanbieden. Op deze manier is een beeld geschetst van de huidige situatie in de markt en is externe informatie ingewonnen.



Figuur 1. Organogram ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

Hoofdstuk 2. Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

“OCW werkt aan een slim, vaardig en creatief Nederland. Het ministerie werkt voor mensen. Leerlingen, studenten en hun ouders. Kunstenaars, museumdirecteuren en leraren. Onderwijzers en docenten van primair tot hoger onderwijs. Wetenschappelijke onderzoekers. Medewerkers van radio en televisie, bibliotheken en kunstinstellingen. Deze opsomming is nog verre van compleet. Beleid wordt gemaakt vóór mensen, dóór mensen. De bewindslieden, bestuur, leidinggevend en medewerkers van het ministerie werken er dagelijks hard aan³.” De visie van OCW laat duidelijk zien dat zij werkt voor mensen. Maar hoe zit dat eigenlijk met de organisatie van het ministerie, hoeveel mensen werken daar en wat doen zij eigenlijk?

2.1 De organisatie

Op dit moment zijn er 1600 medewerkers werkzaam in de Hoftoren. Deze 1600 medewerkers zijn verspreid over de verschillende beleidsdirecties en over overige diensten zoals facilitaire diensten en informatiediensten. Zoals te zien in figuur 1 op de linkerpagina telt het ministerie 24 directies.

Het primaire proces van OCW houdt in het bepalen van het beleid met betrekking tot onderwijs, cultuur en wetenschap. Het ministerie zegt zelf: “Wij werken aan een slim, vaardig en creatief Nederland”⁴.

De politieke strategische leiding van het ministerie is in handen van de minister en haar staatssecretarissen. Het MT-OCW, bestaande uit de Secretaris-Generaal, de plaatsvervangende Secretaris-Generaal en de Directeuren Generaal, zorgt ervoor dat bewindslieden voorstellen krijgen voorgelegd, die passen in de politiek strategische kaders en goed uitvoerbaar zijn.

2.2 Directie Facilitair Management

Binnen het ministerie is de directie FM verantwoordelijk voor het ondersteunen van het primaire proces. De positie van de directie FM binnen het ministerie bevindt zich onder de plaatsvervangende Secretaris Generaal. De directie FM is verantwoordelijk voor facilitaire ondersteuning van de centrale organisatie.

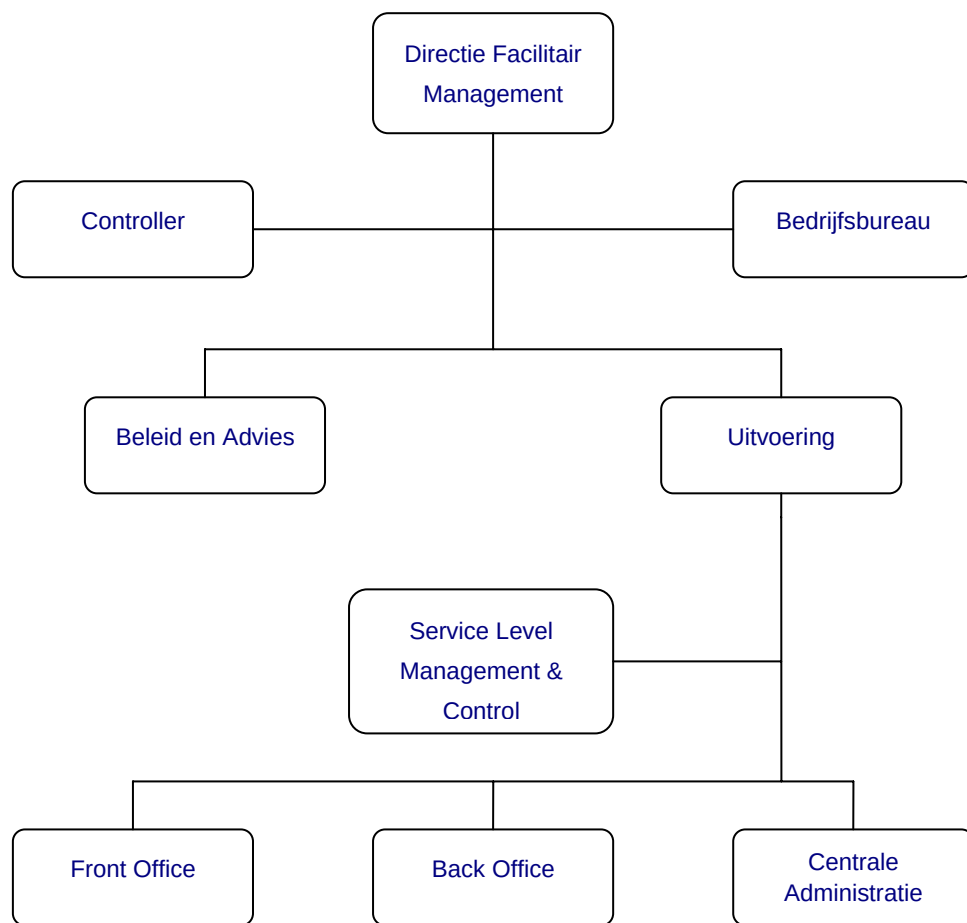
De directie FM is naast de stafafdelingen Controller en Bedrijfsbureau opgedeeld in twee afdelingen, te weten: afdeling Beleid & Advies en de afdeling Uitvoering zoals te zien in figuur 2 op de linkerpagina van bladzijde 8.

Onder Beleid & Advies vallen diensten zoals Inkoopvoorlichting en Ruimtebeheer Hoftoren. Onder de afdeling Uitvoering vallen diensten zoals Klantenservice, Vervoersmanagement en Budgetregistratie. De afdeling Uitvoering is weer opgedeeld in Backoffice, Centrale Administratie, Frontoffice en de afdeling Service Level Management & Control. In bijlage 8 is een uitgebreid dienstoverzicht van de directie FM te vinden.

Tijdens de afstudeerperiode is stage gelopen op de afdeling Service Level Management & Control (SLM&C). De afdeling SLM&C heeft onder meer tot taak het

³ <http://www.minocw.nl/org/>

⁴ <http://www.minocw.nl/organisatie/missie/missie.html>



Figuur 2. Organogram directie Facilitair Management

monitoren van de facilitaire contracten, het maken van afspraken gericht op verbeteringen in de dienstverlening en het verzorgen van (Europese) aanbestedingen voor facilitaire producten en diensten. Binnen de directie FM zijn 128 medewerkers, zowel fulltime als parttime, werkzaam. Deze medewerkers zijn verdeeld over de afdelingen Beleid & Advies, Bedrijfsvoeringstaf en Uitvoering. De medewerkers van de uitbestede diensten worden niet meegerekend als medewerkers van de directie FM. Binnen de directie zijn 104 werkplekken. Daarnaast vervult de directie 103.8 FTE's. Voor het formatieoverzicht van de directie FM, zie bijlage 9. De diensten die vallen onder de afdelingen Beleid & Advies en Centrale Administratie zijn in eigen beheer. De diensten die onder de afdeling Uitvoering zijn veelal uitbesteed. Het onderzoek zal zich richten op de diensten die horen bij de afdeling Uitvoering. Dit zijn de diensten beveiliging, buitenlandse dienstreizen, catering, groenvoorziening, klantenservice, post, reprografie en schoonmaak. In de volgende paragrafen is de doelstelling en de missie en de visie van de directie FM te vinden.

Doelstelling

De doelstelling van de directie FM is om een kwalitatief goede facilitaire dienstverlening te leveren. Tevens is de directie FM verantwoordelijk voor het ontwikkelen van beleid op het gebied van inkoop, huisvesting, en milieu- en energie op concernniveau. De directie FM vervult een sturende rol op de genoemde beleidsterreinen met het oog op een efficiëntere en effectievere bedrijfsvoering. Zij moet daarbij tevens positie kunnen innemen om de interdepartementale samenwerking op facilitair gebied te kunnen versterken.

Missie en visie

De directie FM heeft als missie het aanbieden van haar facilitaire producten en diensten conform vooraf gemaakte afspraken in termen van kwaliteit, tijd en geld en communiceert daarover op heldere en transparante wijze. Binnen de overeengekomen kaders biedt de directie FM vanuit haar (specifieke) deskundigheid de best passende facilitaire oplossing. De visie van de directie FM heeft betrekking op het aanbieden van facilitaire diensten en producten binnen vastgesteld beleid en kaders volgens afspraken met de klant en met oog voor ontwikkelingen⁵.

2.3 Wat doet OCW nu aan kwaliteit?

Pas als je weet waar je nu staat, kun je bepalen wat je gaat doen om beter te worden. Met behulp van gegevens uit een positiebepaling met het INK-model, een klanttevredenheidsonderzoek (KTO), een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) en een extern waarderings- en behoeftenonderzoek (EWB) hebben alle directies onderzocht waar ze nu staan. Vervolgens heeft elke directie een aantal verbeterpunten vastgesteld die zijn opgenomen in de Management Afspraak van 2006⁶.

⁵ Rapport over de organisatie en formatie 2005 van de directie Facilitair Management (FM), mei 2005

⁶ Kwaliteit, dat werkt, Intranet ministerie van OCW

INK-model

OCW heeft ervoor gekozen het INK-model te gebruiken om de kwaliteit van werkprocessen te verhogen. Dit model is niet instaat om OCW te verbeteren, dit moeten de ambtenaren zelf doen. Wat het model wel doet is alle neuzen dezelfde kant op draaien zodat heel OCW op dezelfde manier naar de werkprocessen kijkt en dezelfde taal wordt gesproken⁷. Zo heeft de directie FM twee jaar geleden een positiebepaling gedaan aan de hand van het INK-model. Deze positiebepaling betrof een nulmeting door zelfevaluatie, omdat OCW wilde weten wat haar positie was. Naar aanleiding van deze positiebepalingen zijn conclusies getrokken, sterkten benoemd en verbeteradviezen opgesteld. Uitkomst van deze positiebepaling is dat OCW zich in fase 2 van het INK-model bevindt. OCW heeft zich ten doel gesteld dat het departement in 2007, bij de start van een nieuwe kabinetsperiode, INK-fase 3 (nagenoeg) heeft bereikt⁸.

Dit najaar zal OCW een nieuwe positiebepaling houden om te kijken of de verbeteradviezen in acht zijn genomen en tot een beter resultaat hebben geleid. Het draagvlak voor het INK-model zal getracht worden te verbreden en verdiepen met opleidingen, met als doel eind 2007 tenminste twee opgeleide personen per directie⁹.

Klanttevredenheidsonderzoek

In oktober 2004 is voor heel OCW een klanttevredenheidsonderzoek (KTO) gehouden. Met de uitkomsten van dit onderzoek kan gekeken worden naar de kwaliteit van de dienstverlening. Aan het KTO worden actiepunten en verbeteradviezen gekoppeld. Deze actiepunten en verbeteradviezen worden meegenomen bij het opstellen van de jaarlijkse Management Afspraak. In oktober 2005 is het tweede KTO gehouden. Naar aanleiding van het KTO van 2005 zijn gesprekken gehouden met procesverantwoordelijken. Op de linkerpagina in tabel 2 is te lezen met wie deze gesprekken gehouden zijn en in welke bijlage de gesprekken zijn terug te lezen.

Medewerkerstevredenheidsonderzoek

In augustus 2004 heeft OCW een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) uitgevoerd. Het MTO was een nulmeting, OCW wil informatie over de waardering van medewerkers. Reden hiervoor is dat een van de thema's van het INK-model personeel is. Dit MTO was een 'pilot', OCW voerde als een van de eerste departementen dit online-onderzoek uit. In het MTO werden aspecten aan de orde gesteld als werkdruk, organisatiecultuur, wijze van leidinggeven en werkstress¹⁰. Het MTO heeft geen betrekking op deze scriptie en zal daarom verder niet meegenomen worden.

Extern waarderings- en behoeftenonderzoek

In maart 2005 is een extern waarderings- en behoeftenonderzoek (EWB) gehouden. Het doel van dit onderzoek was om feedback te verzamelen van externe partijen om

⁷ Rapport Verbeterspiegel voor OCW, positiebepaling directie Facilitair Bedrijf

⁸ Kwalitatief sterk voor de nieuwe kabinetsperiode, oktober 2005

⁹ Besluitenlijst vergadering MT-OCW, 27 maart 2006

¹⁰ 0-meting, Intranet ministerie van OCW

daarmee een helder beeld te krijgen van het functioneren van OCW en concrete, relevante aanknopingspunten te vinden voor steeds verdere verbetering daarvan¹¹. Het onderzoek had vijf invalshoeken waar kwaliteit één van was. Bij kwaliteit werd gekeken hoe het ambtelijk functioneren duurzaam verbeterd kon worden. Dit onderzoek had alleen betrekking op de beleidsdirecties en niet op de ondersteunende diensten. Daarom zal het EWB niet verder in dit onderzoek opgenomen worden. Een tweede EWB zal eind 2007 gehouden worden met daarin meer aandacht voor het meenemen van de 'eindgebruikers' van de OCW voorzieningen¹².

Meest recente ontwikkelingen

De directie FM zit samen met andere facilitaire directies van de ministeries BZK, BuZa, V&W en VROM in een werkgroep kwaliteit. Doel van deze werkgroep is om de kwaliteit tussen de dertien verschillende departementen te benchmarken. Deze werkgroep heeft als doel alle dertien departementen te betrekken bij deze benchmark zodat op het gebied van kosten, kwaliteit en klantbeleving een vergelijking kan worden gemaakt tussen de ministeries. In de werkgroep is gezocht naar een geschikt model om de kwaliteit met de kosten te kunnen benchmarken. Na verschillende modellen te hebben bestudeerd is op woensdag 8 maart 2006 in het IOFD besloten om te kiezen voor het model van CapGemini en CFM. Dit model heeft de naam Meetmethodiek Kwaliteit van Facilitaire Activiteiten (MKFA). De MKFA stelt de organisatie in staat de kwaliteit van facilitaire activiteiten te meten en desgewenst te vergelijken met andere organisaties. In combinatie met een vergelijking van de facilitaire kosten conform de NEN2748 ontstaat een uniek instrument voor de facilitaire organisatie. De MKFA is ingedeeld in modulen. Deze modulen komen overeen met de rubricering van facilitaire activiteiten die wordt toegepast in de NEN2748. De opbouw van de modulen is gerelateerd aan het INK-model en is als volgt:

- Medewerkers & middelen
- Processen
- Eindresultaten (product, service)

Tevens wordt gebruik gemaakt van indicatoren welke afkomstig zijn uit het INK-model. Door gebruik te maken van de NEN2748 en het INK-model heeft de MKFA een strakke en eenduidige structuur waarin eenduidige definities gehanteerd worden¹³. Er is gekozen voor dit model omdat het prijstechnisch het goedkoopste model is, het een doorontwikkeld model is, omdat het model al op de markt verkrijgbaar is en er diverse partijen mee werken. Het model wordt binnenkort aangekocht en ingevuld door de procesverantwoordelijke van iedere dienst. Na invulling van het model kan een begin gemaakt worden met het benchmarken tussen de dertien verschillende ministeries. Naar aanleiding van deze benchmark kan gekeken worden naar de best-practice. Welk ministerie levert welke dienst tegen de beste prijs/kwaliteit verhouding en wat kunnen de andere ministeries daar van leren?

¹¹ Managementrapportage Externe waarderings- en behoeftenonderzoek Boer en Croon i.s.m. TNS NIPO

¹² Besluitenlijst vergadering MT-OCW, 27 maart 2006

¹³ Uitleg Meetmethodiek Kwaliteit van Facilitaire Activiteiten, CapGemini

Hoofdstuk 3. Probleemanalyse

Zoals in de inleiding is te lezen stuit de afdeling FM op een drietal problemen. Het grootste probleem zit in het feit dat de directie FM geen duidelijke kwaliteitscriteria en de daarbij behorende kosten heeft geformuleerd voor de facilitaire producten en diensten en hierdoor niet het kwaliteitsniveau naar de klant toe kan vertalen. Het is voor de klant onduidelijk wat hij voor een geleverde dienst krijgt (kwaliteit) en welke prijs daaraan hangt. Het derde probleem is het introduceren van de NEN2748. Op interdepartementaal niveau is besloten om gebruik te maken van de MKFA van CapGemini. In dit model maakt men gebruik van de NEN2748. Indien OCW mee wil doen in de benchmark kosten en kwaliteit, wat met behulp van dit model gestart gaat worden, moet de NEN2748 geïmplementeerd zijn.

Om meer inzicht te verkrijgen in de problemen zijn interne interviews gehouden met begeleiders en procesverantwoordelijken. Tevens zijn externe interviews gehouden met andere ministeries en bedrijven om na te gaan of dergelijke problemen ook bij andere instanties spelen en op welke wijze zij daar mee omgaan.

3.1 Interviews

Zoals in het hoofdstuk methoden van onderzoek te lezen is, zijn een drietal soorten interviews gehouden. Er wordt onderscheid gemaakt tussen interviews met begeleiders, interviews met dienstverleners en externe interviews.

Interviews met begeleiders

Vooraf aan de start van de stageperiode is veelvuldig contact geweest met de begeleiders (Manager Uitvoering en Manager SLM&C). Tijdens deze contactmomenten zijn oriënterende interviews gehouden. Deze interviews hadden vooral betrekking op de inhoud van de opdracht. Het doel van deze interviews is inzicht verschaffen in de omvang van de opdracht, het soort opdracht, de ernst om het probleem op te lossen, het eindresultaat en welke middelen de studenten ter beschikking kregen om de opdracht te laten slagen. De verwachte uitkomsten van de interviews waren een duidelijke probleem afbakening, randvoorwaarden en een duidelijke omschrijving van het verwachte eindproduct. De interviews met begeleiders zijn te vinden in bijlage 10.

Interviews met dienstverleners

Er zijn twee verschillende interviewmomenten geweest met dienstverleners. De eerste serie interviews hadden als doel informatie te achterhalen over de KTO's van 2004 en 2005. Deze interviews zijn met alle procesverantwoordelijken van de verschillende facilitaire producten en diensten gehouden. Het doel van deze interviews was de gedachtegang van de gemaakte keuzes in kaart te brengen met betrekking tot het wel of niet uitvoeren van verbeteracties en een antwoord op de vraag waarom de tevredenheid van een dienst gedaald is. De tweede serie interviews hadden als doel om KPI's te achterhalen voor de normering van kwaliteit. Ook deze interviews zijn met alle procesverantwoordelijken van de facilitaire producten en diensten gehouden. Het doel van deze interviews was het benoemen van KPI's voor de verschillende producten en diensten. De interviews over KPI's en KTO's zijn gelijktijdig afgenomen en daardoor in één document verwerkt, welke te vinden is in bijlage 11.

Externe interviews

Het doel van externe interviews was nagaan of andere bedrijven met hetzelfde probleem zitten als het gaat om het benoemen van kwaliteitscriteria, het berekenen van kostprijzen en het implementeren van de NEN2748. De eerste stap was om Facility Managers van ministeries te ondervragen hoe vergevorderd zij zijn op dit gebied. De verwachtingen van deze interviews waren hoog. Uit interviews met de begeleiders was begrepen dat andere ministeries vergevorderd zouden zijn op het gebied van het normeren van kwaliteit en het berekenen van kostprijzen behorende bij die kwaliteit. Buiten de overheid is gesproken met de Facility Manager van ING. Ook is gesproken met aanbieders van kwaliteitsmeetsystemen. De aanbieders zijn geïnterviewd vanwege hun specialistische kennis op het gebied van kwaliteit en de koppeling hiermee met facilitaire producten en diensten. Verwacht werd dat na het houden van deze interviews een beter inzicht zou worden verkregen in de manier om kwaliteit te normeren en te meten en het introduceren van de NEN2748. De interviews met deze externe partijen zijn te vinden in bijlage 12 tot en met bijlage 18.

3.2 Kwaliteit

Momenteel is het voor de directie FM niet duidelijk wat de diverse kwaliteitscriteria zijn en hoe de directie de kwaliteit van haar producten en diensten kan beheren en beheersen. De directie FM wil graag in kunnen spelen op de wensen en eisen van de klant. Indien de kwaliteitscriteria niet duidelijk geformuleerd zijn, kan niet goed op de eisen van de klant ingesprongen worden. Daarbij komt dat de klant recht heeft te weten waarvoor hij betaald. Als voorbeeld wordt de dienst verhuizingen genomen. Jaarlijks vinden veel interne verhuizingen plaats binnen het pand. Indien een klant aan de directie FM vraagt wat de klant qua kwaliteit van de verhuizing mag verwachten, moet de directie FM het antwoord schuldig blijven.

3.3 NEN2748

De directie FM ziet de NEN2748 graag terugkomen in het eindproduct. Reden voor de directie FM om deze norm te introduceren, is de aankomende interdepartementale benchmark tussen de dertien ministeries op het gebied van kosten, kwaliteit en klanttevredenheid. Deze NEN-norm wordt momenteel nog niet gebruikt binnen OCW en het is dan ook de bedoeling om deze norm te introduceren.

3.4 PDC

In de huidige PDC van de directie FM is het aanbod van de facilitaire producten en diensten beschreven en onderverdeeld in een basis-, plus- en specifiek pakket. De diensten in het basispakket kunnen door alle medewerkers in het gebouw worden afgenomen en worden centraal gefinancierd. De diensten in het pluspakket worden decentraal gefinancierd, dit betekent dat ze door de klant betaald worden. De diensten in het specifieke pakket zijn bestemd voor bewindslieden en de MT-OCW leden van het ministerie en worden centraal betaald. Momenteel is in de PDC beknopt het serviceniveau beschreven. Hier staat heel kort beschreven welke kwaliteit de klant kan verwachten. Bij sommige diensten staat wat de reactietermijn is en verder wordt uitgelegd wat de dienst inhoud, maar echte kwaliteitscriteria worden niet genoemd. De directie FM ziet graag dat kwaliteitscriteria aan de PDC of aan een ander model toegevoegd worden zodat de klant een duidelijk beeld heeft welke kwaliteitscriteria de directie FM stelt aan de producten en diensten. Tevens is het voor de klant duidelijk wat hij van de dienst kan verwachten. In bijlage 19 is een blad uit de huidige PDC van OCW te vinden. Hier zijn achtereenvolgens de dienst, specificatie, voor wie de dienst bedoeld is, het pakket, de leveringsvoorwaarden, het serviceniveau en het aanspreekpunt te vinden.

3.5 Dienstverleningsovereenkomsten

De directie FM sluit momenteel overeenkomsten af met leveranciers van facilitaire producten en diensten. Deze overeenkomsten zijn in de vorm van contracten en Service Level Agreements. Bovendien sluit de directie FM dienstverleningsovereenkomsten af met de Rijksgebouwendienst (RGD). OCW huurt van de RGD de etages 20 t/m 29. Deze etages worden niet door OCW gebruikt. De RGD verhuurt deze etages aan externen. Voor het huren van de ruimten en de bijbehorende facilitaire voorzieningen, heeft de directie FM dienstverleningsovereenkomsten afgesloten. Met de beleidsdirecties heeft de directie FM geen dienstverleningsovereenkomsten afgesloten, dit is echter wel een wens van de directie FM.

Hoofdstuk 4. Theorie

In dit hoofdstuk wordt een aantal theoretische aspecten beschreven die voor het onderzoek relevant zijn. Tijdens het onderzoek wordt ingegaan op welke wijze kwaliteitscriteria en de NEN2748 te implementeren zijn binnen de directie FM. Allereerst zal ingegaan worden op wat kwaliteit is en welke soorten kwaliteit er zijn. Een instrument waar kwaliteit tot uiting komt is de NEN2748. Voor sturing op kwaliteit is het van belang dat Kritische Succesfactoren en Kritische Prestatie Indicatoren benoemd zijn. Deze succesfactoren en prestatie indicatoren zijn onder te brengen in een Producten en Diensten Catalogus. Tenslotte zal in deze paragraaf ingegaan worden op afspraken gemaakt met diverse afdelingen met betrekking tot de producten en diensten die in de PDC vermeld staan. Deze afspraken worden verwoord in een dienstverleningsovereenkomst.

4.1 Kwaliteit

Omdat er geen allesomvattende definitie van kwaliteit bestaat en er veel verschillende interpretaties van zijn, is het niet gemakkelijk om kwaliteit te definiëren. De NEN en ISO normering gaan uit van de volgende definitie van kwaliteit: *'Het geheel van eigenschappen en kenmerken van een product of dienst dat van belang is voor het voldoen aan vastgelegde afspraken, dan wel aan vanzelfsprekende behoeften'¹⁴.*

In deze scriptie wordt gewerkt met de NEN2748, hierdoor zal de werkdefinitie van kwaliteit hetzelfde zijn als bovenstaande. Kwaliteit is te verdelen in absolute en relatieve kwaliteit.

Absolute en relatieve kwaliteit

Bij absolute kwaliteit wordt uitgegaan van een meting van kwaliteit op discrete schaal, meestal een tweepuntsschaal: kwaliteit is aanwezig of afwezig. In een relatieve definitie van kwaliteit wordt uitgegaan van een meting van kwaliteit op continue schaal, waarbij wordt gesproken van mate van aanwezigheid van kwaliteit¹⁵. Naast absolute en relatieve kwaliteit, kan ook onderscheid worden gemaakt tussen proces- en productkwaliteit.

Proces- en productkwaliteit

Proceskwaliteit: de kwaliteit van de wijze waarop wordt geleverd. Bij dienstverlening zal een klant doorgaans geconfronteerd worden met de wijze waarop een dienst tot stand komt. Dat houdt in dat een dienst niet geruild, vervangen of als tweede keus bestempeld kan worden, de klant beoordeeld rechtstreeks de proceskwaliteit.

Productkwaliteit: de kwaliteit van het product of de dienst die wordt geleverd. Hierbij kan productkwaliteit gedefinieerd worden als de mate waarin een product voldoet aan het gestelde gebruiksdoel van het product. Instrumenten waar productkwaliteit tot uiting komt, zijn normalisatienormen.

¹⁴ Kwaliteit van dienstverlening, Boomsma en van Borrendam

¹⁵ Kwaliteitsmanagement in beweging

Normalisatienorm NEN2748

Normalisatie is het proces waarbij afspraken worden gemaakt tussen belanghebbende partijen over de specificaties van een product, dienst of bedrijfsproces. Er zijn verschillende normalisatienormen (NEN-normen). In deze scriptie zal ingegaan worden op de NEN2748. De NEN2748 geeft een indeling om facilitaire kosten te rubriceren en eenduidig te registreren en geeft een begripsomschrijving van termen voor facilitaire voorzieningen. De NEN2748 is van toepassing op zowel faciliteiten in eigendom als faciliteiten niet in eigendom en beperkt zich uitsluitend tot kantooromgevingen.

Daarnaast kan de NEN2748 een hulpmiddel zijn om de interne administratie op orde te brengen of (dienstverlenings-) overeenkomsten te sluiten. Binnen deze scriptie wordt de NEN2748 gebruikt als onderlegger om te onderzoeken in hoeverre het mogelijk is om kwaliteitscriteria te koppelen aan de facilitaire producten en diensten van de directie FM en de mogelijkheid de NEN2748 te integreren in de PDC. In de NEN2748 worden facilitaire kosten en opbrengsten opgedeeld in rubrieken. Facilitaire kosten omvatten kosten en opbrengsten van vijf functies, namelijk:

Functiegroep 1. Huisvesting (onderhoud, renovaties e.d.).

Functiegroep 2. Diensten en middelen (schoonmaak, catering, inrichting, kantoorartikelen e.d.).

Functiegroep 3. Informatie- en communicatietechnologie.

Functiegroep 4. Externe voorzieningen (verblijf extern, inrichting thuiswerkplek, facilitair vervoer e.d.).

Functiegroep 5. Facility Management (milieu, arbo, kwaliteit e.d.)

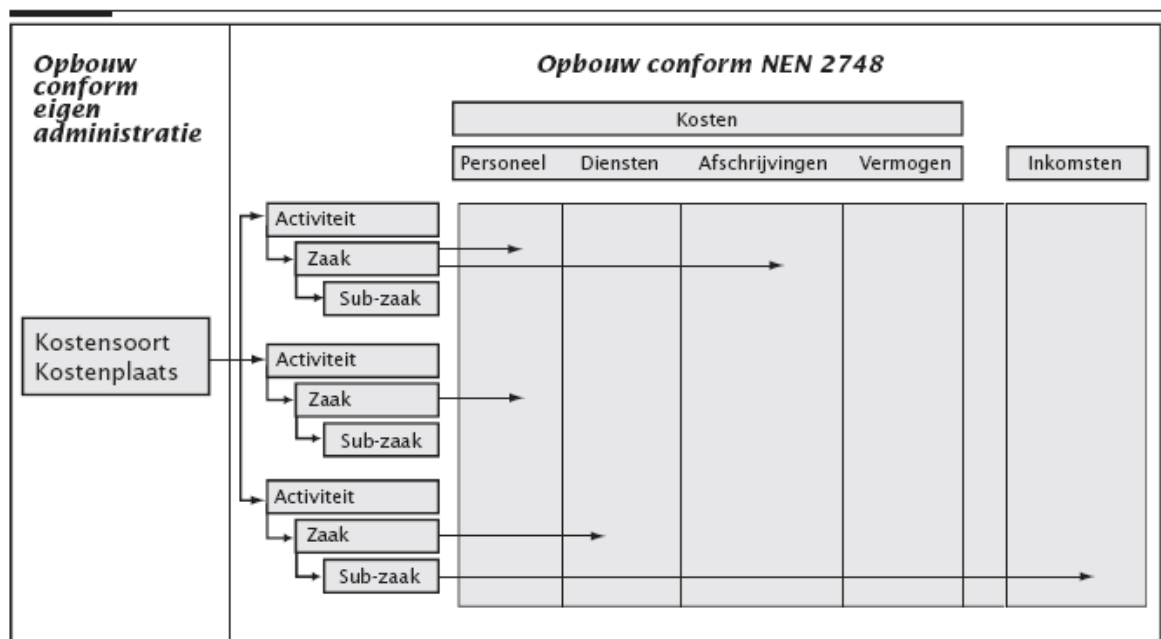
Het aanbieden van diensten valt onder de eerste vier functiegroepen. Het managen van het inrichten van de facilitaire functie en het adviseren daarover valt onder de functiegroep Facility Management. Elke functie wordt vervolgens weer onderverdeeld in verschillende activiteiten die bij de functie horen. Ten slotte worden de activiteiten onderverdeeld in zaken en eventuele subzaken. In figuur 3 is de werkwijze weergegeven¹⁶.

Bezwaren en voordelen van de NEN2748

De invoering en toepassing van de NEN2748 kent verschillende bezwaren. Allereerst sluit de inrichting van de (financiële) administratie van een facilitaire organisatie vaak niet aan op de structuur die wordt gehanteerd in de NEN2748. Ten tweede is de facilitaire organisatie vaak niet in de positie om binnen de organisatie te beslissen over de aanpassingen van de administratie. Ten derde is de beschrijving van de onderdelen van de NEN2748 vaak op meerdere manieren uit te leggen.

Ondanks deze bezwaren heeft het gebruik van de NEN2748 ook voordelen. Allereerst leidt de invoering en toepassing van de NEN2748 tot een beter inzicht in de ordening van facilitaire producten en diensten en de bijbehorende kosten. Hierdoor ontstaat enerzijds meer inzicht in de structuur en activiteiten van de facilitaire organisatie en anderzijds kunnen facilitaire organisaties makkelijker met elkaar worden vergeleken. Ten tweede draagt het gebruik van de NEN2748 bij aan betere sturing en beheersing en daarmee de vraaggerichtheid, transparantie en de vergelijkbaarheid met andere

¹⁶ NEN2748: facilitaire kostenkengetallen en het nut van de facilitaire index, www.factomedia.nl, juli 2005



Figuur 3. Rubricering volgens de NEN2748¹

¹ Bron: Het Facilitaire Kengetallen Handboek, aflevering 9 september 2005

facilitaire organisaties¹⁷. Voor sturing en beheersing van de diverse processen is het noodzakelijk dat een organisatie zicht krijgt op haar Kritische Succesfactoren.

4.2 Kritische Succesfactoren

*Kritische Succesfactoren zijn zaken die noodzakelijk zijn om de doelen te realiseren die in het facilitair beleidsplan gesteld zijn*¹⁸. De Kritische Succesfactor geeft een kwalitatieve omschrijving van een element uit de bedrijfsstrategie waarin het bedrijf moet excelleren om succesvol te kunnen zijn en wordt dus uitgedrukt in woorden. Succes wordt gedefinieerd als de mate waarin de organisatie er in slaagt haar doelstellingen te realiseren¹⁹. KSF'en helpen om kwaliteit te beheersen. Bij kwaliteitsbeheersing gaat men uit van reeds vastgestelde normen. Indien ook de normstelling wordt betrokken, dan spreekt men van kwaliteitsbesturing. Om kwaliteit te kunnen beheren en beheersen moeten Kritische Succesfactoren worden geformuleerd. KSF'en geven het gewenste prestatieniveau van de dienstverlenende organisatie aan. Bij het formuleren zal een aantal algemene uitgangspunten gehanteerd moeten worden. Een goede KSF voor de kwaliteit van dienstverlening zal:

- een goede indicator zijn voor een kritisch kwaliteitskenmerk.
- moeten aansluiten bij klantverwachtingen.
- gemakkelijk en eenduidig meetbaar moeten zijn.
- door medewerkers geaccepteerd moeten worden.
- na meting zoveel mogelijk direct bijgestuurd moeten kunnen worden²⁰.

Een hulpmiddel bij het opstellen van KSF'en is het SERVQUAL-model. In bijlage 20 is het SERVQUAL-model te vinden. Indien de Kritische Succesfactoren bekend zijn, is het van belang te weten op welke manier deze normen beheerd kunnen worden om op ze te kunnen sturen. Een manier om een Kritische Succesfactor te meten, is een Kritische Prestatie Indicator.

4.3 Kritische Prestatie Indicatoren

*Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's) geven inzicht in hoeverre men van de gestelde doelen verwijderd is en ze geven antwoord op de vraag of de gestelde doelen kunnen worden gehaald*²¹. KPI's zijn instrumenten om kwaliteit te beheersen. De doelen die moeten worden gehaald worden verwoord in een missie en een strategie om die missie te halen. De uitvoering van de strategie wordt gevolgd door strategische Kritische Succesfactoren en Prestatie Indicatoren. Tijdens de ontwikkeling van Kritische Prestatie Indicatoren en Kritische Succesfactoren kan een aantal kwaliteitscriteria worden gehanteerd om er zeker van te zijn dat de ontwikkelde elementen specifiek, meetbaar, acceptabel, relevant en tijdgebonden zijn. Deze kwaliteitscriteria zijn randvoorwaarden en zijn te vinden in bijlage 21²². KPI's zijn onder te brengen in

¹⁷ Inzicht in de facilitaire organisatie door toepassing van de NEN2748, Overheid Facilitair

¹⁸ Facility Management, Maas en Pleunis

¹⁹ Meten moet, de Waal, Mijland-Bessems en Bulthuis

²⁰ Kwaliteitsmanagement in beweging, van der Bij, Broekhuis en Gieskens

²¹ Facility Management, Maas en Pleunis

²² Meten moet, de Waal. Mijland-Bessems en Bulthuis

facilitaire kwaliteitsinstrumenten. Voorbeelden van deze facilitaire kwaliteitsinstrumenten zijn onder andere een PDC en dienstverleningsovereenkomsten.

Metten

Na het opstellen van randvoorwaarden, het benoemen van kwaliteit en het opstellen van Kritische Succesfactoren en Prestatie Indicatoren, is het van belang om dit alles te meten. Door het continue meten en evalueren van de kwaliteit van dienstverlening, wordt de kwaliteit hoger. Meting van kwaliteit kan plaatsvinden door het gebruik van klanttevredenheidsonderzoeken (KTO's). Door het houden van KTO's wordt in beeld gebracht wat de interne klant vindt van de geleverde dienstverlening. Naar aanleiding van de uitkomsten van de KTO's kunnen vervolgstappen genomen worden. Indien de uitkomsten van het KTO geanalyseerd zijn is het zaak om verbeterpunten te formuleren. Deze verbeterpunten zullen opgesteld worden door het management in overeenstemming met de procesverantwoordelijken van de facilitaire producten en diensten. Bij het opstellen van deze verbeterpunten begint het proces van voor af aan. De kwaliteitscriteria dienen onder de loep genomen te worden. Op welke punten dient meer aansturing te zijn en zijn de juiste Kritische Succesfactoren opgesteld? Tevens zal gekeken moeten worden of de kwaliteit op de juiste manier beheerst wordt waarna in de checkfase de kwaliteit opnieuw gemeten wordt. De uitkomsten en verbeterpunten dienen gecommuniceerd te worden naar de medewerkers.

4.4 Producten en Diensten Catalogus

Het doel van deze opdracht is het opstellen van kwaliteitscriteria en het beheersen en beheren van de kwaliteit van de facilitaire producten en diensten. De kwaliteitscriteria moeten verwoord worden in een model. Een Producten en Diensten Catalogus (PDC) zou een dergelijk model kunnen zijn. De PDC is een belangrijke schakel in de communicatie met klanten en gebruikers. De PDC beschrijft de verschillende producten en diensten die door de facilitaire organisatie worden geleverd. In de PDC wordt minimaal de volgende informatie verstrekt:

- Een omschrijving van het facilitaire product.
- De leverbare kwaliteitsniveaus.
- De bestelwijze.
- De leveringscondities.
- De prijs.
- Informatie over klachten en after-saleservice²³.

Het doel van de PDC is het informeren van de interne klant over de mogelijkheden van de te leveren diensten van het facilitaire bedrijf. Alle diensten die het facilitaire bedrijf aanbiedt zijn terug te vinden in de PDC. In een PDC kan onderscheid worden gemaakt tussen producten en diensten in basisvoorzieningen, plusvoorzieningen en aanvullende diensten. Het basispakket is een minimale vereiste voor een effectieve en efficiënte ondersteuning van het primaire proces. Het basispakket omvat voornamelijk diensten waarvan de kosten niet door de klanten te beïnvloeden zijn. Deze diensten

²³ Facility Management, Maas en Pleunis

worden ook wel gebouwgebonden diensten genoemd. Het pluspakket betreft de levering van de aanvullende voorzieningen waarvoor afzonderlijke afspraken moeten worden gemaakt tussen de afnemer en de facilitaire organisatie. Het pluspakket omvat algemene producten en diensten waarvan de kosten wel door de klanten beïnvloed kunnen worden. Tenslotte kan specifieke dienstverlening worden onderscheiden. Specifieke dienstverlening heeft betrekking op de levering van producten en diensten waarvoor geen individuele afspraken gemaakt zijn en waar incidenteel behoefte aan is. Per afdeling kunnen afspraken gemaakt worden met betrekking tot afname van producten en diensten. Deze afspraken worden vastgelegd in dienstverleningsovereenkomsten.

4.5 Dienstverleningsovereenkomsten

Om afspraken tussen klant en facilitaire organisatie vorm te geven worden dienstverleningsovereenkomsten (DVO's) toegepast. Een DVO wordt gedefinieerd als: *“Een schriftelijke overeenkomst tussen de facilitaire organisatie en de (betalende) klant. In een DVO staan, naast de beschrijving van de te leveren diensten, de rechten en de plichten van zowel de aanbieder als de afnemer ten aanzien van het overeengekomen kwaliteitsniveau en de kostprijs van de te leveren diensten”*.

De hoofdelementen die in een DVO aan de orde komen zijn:

- Welke producten en diensten worden geleverd.
- Welke kwaliteit- of prestatieniveaus bij deze producten en diensten horen.
- Welke kosten verbonden zijn aan deze producten en diensten.
- Welke voorwaarden bij deze levering horen.
- Op welke wijze de kosten van de geleverde producten en diensten worden verrekend.
- Daarnaast kunnen aspecten worden opgenomen over de wijze waarop de interne klanten worden geïnformeerd over de dienstverlening en een inschatting van de af te nemen kwantiteiten.

Met behulp van een DVO wordt bereikt dat bij klant en facilitaire organisatie eenzelfde beeld ontstaat over de te leveren producten en diensten²⁴. Het doel van de DVO is om de afspraken tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer inzichtelijk te maken, te verbeteren en te reguleren.

Relatie DVO en PDC

Een DVO regelt de overeenkomst tussen het management en de facilitaire organisatie op hoofdlijnen. Detailinformatie over de producten en diensten is te vinden in de PDC. Dit betekent uiteraard dat de benoemde dienstverlening in de catalogus binnen de gemaakte afspraken moeten vallen. De PDC is dan de ‘etalage’ voor de dienstverleners en stroomlijnt op operationeel niveau de dienstverlening²⁵.

²⁴ Facility Management, Maas en Pleunis

²⁵ <http://www.fmresource.nl>

Hoofdstuk 5. Resultaten onderzoek

Toen het onderzoek startte in november 2005, was de probleemstelling als volgt:

'Hoe kan binnen de gegeven randvoorwaarden een model opgesteld worden die de directie Facilitair Management van het ministerie van OCW in staat stelt de kwaliteit van haar facilitaire producten en diensten inzichtelijk te maken en te meten?'

Met andere woorden, de directie FM wilde dat twee studenten een model zouden ontwikkelen waarbij het mogelijk was om de kwaliteit en de kosten van de facilitaire producten en diensten met elkaar te koppelen. Echter, op woensdag 8 maart 2006 is in het Interdepartementaal Overleg Facilitaire Directeuren (IOFD) besloten om het bestaande model Meetmethodiek Kwaliteit van Facilitaire Activiteiten van CapGemini aan te kopen met alle dertien ministeries. In bijlage 22 is de terugkoppeling van het IOFD te vinden. Het toegewezen onderzoek aan de twee studenten zakte als een kaartenhuis in elkaar omdat zij werden ingehaald door de werkelijkheid. Hierdoor werd een groot gedeelte van verzamelde informatie voor de scriptie irrelevant. Het enige wat restte was om aan de PDC kwaliteitscriteria te hangen, met daaraan gekoppeld een integrale kostprijs. In dit hoofdstuk worden de resultaten van het theoretisch en het empirisch onderzoek naast elkaar gezet en vergeleken. Zijn er veel overeenkomsten, of juist veel verschillen en waar ligt dat aan? De opbouw van dit hoofdstuk begint met de resultaten uit de documentanalyse gevolgd door de resultaten uit interviews met een conclusie als afsluiting.

5.1 Resultaten documentanalyse

Als teruggegaan wordt naar het begin van de scriptie, en dan naar methoden van onderzoek in het bijzonder, wordt gesproken over documentanalyse en welke input dat op kan leveren. Hieronder wordt per document een analyse gegeven. Hierbij wordt ingegaan op contracten, de PDC en de NEN2748.

Contracten

Uit de contracten en de daarbij behorende Service Level Agreements (SLA's) en bestekken kwamen bepaalde kwaliteitseisen naar boven. Om een voorbeeld te noemen stond in het contract van de schoonmaak aan welk Acceptable Quality Level (AQL) de prestatiegerichte ruimten moesten voldoen en werd in het contract van de catering de maximale lengte van de wachtrijen benoemd. Na analyse van deze contracten zijn de kwaliteitseisen uit deze contracten naast het SERVQUAL-model gelegd. Voor een groot gedeelte kon de matrix in bijlage 4 ingevuld worden. Voor de lege velden en voor terugkoppeling van de ingevulde velden zijn interviews gehouden met procesverantwoordelijken.

PDC

Tijdens het theoretisch en empirisch onderzoek is de PDC onder de loep genomen. De twee studenten kwamen er al snel achter dat de PDC een goed instrument is om kwaliteit en kosten aan te hangen. Reden voor de keuze van de PDC is dat de klant al bekend is met dit instrument en de klant weet de PDC te vinden op de intranetsite van het ministerie. Indien de kwaliteitscriteria en de kosten aan deze PDC gehangen worden, zal het inzicht in de kosten en kwaliteit transparant worden en kan ingespeeld

worden op de wensen en eisen van de klant, omdat de klant nu zwart op wit heeft welke eisen gesteld kunnen worden door de onderverdeling in drie pakketten. Als gekeken wordt naar het theoretisch onderzoek worden eisen gesteld aan de minimale inhoud van de PDC. In tabel 3 op de linkerpagina is terug te vinden op welke punten de PDC van de directie FM tekort schiet.

Een omschrijving van het facilitaire product.

In de PDC van de directie FM wordt een duidelijke omschrijving gegeven van de facilitaire producten en diensten. Er wordt echter niet beschreven hoe bijvoorbeeld een standaardwerkplek eruit hoort te zien.

Leverbare kwaliteitsniveaus.

Wanneer de facilitaire organisatie verschillende kwaliteitsniveaus kan leveren, moet dit in de PDC worden vermeld. Bij OCW wordt onderscheid gemaakt tussen drie pakketten, een basis-, plus- en specifiekpakket. De diensten in het basis- en pluspakket kunnen door alle medewerkers in het gebouw worden afgenomen en worden centraal gefinancierd. De diensten in het specifieke pakket zijn bestemd voor de bewindslieden en de MT-OCW leden van het ministerie en moeten door de gebruikers zelf betaald worden. In de PDC wordt een beknopte beschrijving gegeven van het te leveren serviceniveau. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen reactietermijn en afhandelingstermijn. Deze velden zijn niet voor alle diensten uitgewerkt.

Bestelwijze.

In de PDC staat kort beschreven op welke wijze een product of dienst van de directie FM besteld kan worden. Niet beschreven is of een interne klant zelf een bestelling kan plaatsen of dat dit dient te geschieden door een accountmanager of een handtekening van een budgethouder nodig is.

Leveringscondities.

Onder welke condities een product of dienst geleverd kan worden, de besteltermijn en of de interne klant een levering zelf moet ophalen worden niet in de PDC vermeld.

Prijs.

In de PDC is het niet mogelijk om de kostprijzen van facilitaire producten en diensten af te lezen.

Informatie over klachten en after-saleservice.

Dit onderwerp wordt wel beschreven in de PDC. Per product of dienst staat vermeldt waar interne klanten heen kunnen met vragen, klachten en opmerkingen. De PDC is opgebouwd volgens de NEN2748. In bijlage 23 is te zien op welke wijze de PDC volgens de NEN2748 is opgebouwd.

NEN2748

Zoals in het empirisch onderzoek vermeldt, werkt OCW nog niet volgens de NEN2748. De NEN2748 is een voorwaarde die door het IOFD gesteld is om deel te nemen aan de interdepartementale benchmark. De NEN2748 kan er mede voor zorgen dat binnen een organisatie dezelfde taal wordt gesproken met betrekking tot het begrip kwaliteit. Een manier om de NEN2748 te introduceren is om deze te implementeren in de PDC. Door de PDC op te stellen volgens de richtlijnen van de NEN2748 wordt een eenduidige definitie gegeven voor de kwaliteit van de facilitaire producten en diensten

Kwaliteit geeft voorsprong

en wordt een handvat gegeven om de kosten te berekenen. Met behulp van de introductie van de NEN2748 kan deelgenomen worden aan de interdepartementale benchmark.

5.2 Resultaten interviews

De resultaten van de interviews worden voor de duidelijkheid gesplitst in interne en externe interviews. De interne interviews worden gesplitst in interviews met begeleiders en interviews met dienstverleners. Allereerst zal gekeken worden naar de resultaten van de interviews met begeleiders.

Interviews met begeleiders

Het doel van de interne interviews was inzicht verschaffen in de omvang van de opdracht, het soort opdracht, de ernst om het probleem op te lossen, welk eindresultaat OCW voor ogen had en welke middelen de studenten ter beschikking kregen om de opdracht te laten slagen.

Respondent	Wat is de aanleiding van de opdracht?	Hoe ziet de huidige situatie eruit?	Welke randvoorwaarden gelden er?	Wat is het gewenste eindproduct?
Manager Uitvoering	Het beheren en beheersen van producten en diensten gebeurt niet op de juiste manier.	Kwaliteit niet genormeerd, geen duidelijke criteria benoemd, geen Kritische Succesfactoren of prestatie indicatoren.	De NEN2748. Daarnaast moeten medewerkers met het model kunnen werken.	Kwaliteitsmodel waarin Kritische Succesfactoren en Kritische Prestatie Indicatoren benoemd zijn op basis van de NEN2748.
Manager SLM&C	Beheren en beheersen van kwaliteit van producten en diensten niet op de juiste manier.	Geen inzicht kosten en kwaliteit van levering producten en diensten.	NEN2748.	Modellen voor meten kwaliteit en berekenen kosten met koppeling aan de PDC.
Respondent	Waarom de NEN2748 betrekken bij de opdracht?			
Manager Uitvoering	Vanwege de interdepartementale benchmark.			
Manager SLM & C	Vanwege de interdepartementale benchmark.			

Respondent	Zijn er eerdere projecten geweest voor het opstellen van kwaliteitscriteria?	Zo ja, waarom zijn deze projecten gestopt?	Zijn er gegevens, documenten of verslagen bewaart gebleven?
Manager Uitvoering	Nee, er is wel een werkgroep kwaliteit geweest maar die heeft zich voornamelijk bezig gehouden met het INK-model.	-	-
Manager SLM & C	Nee	-	-
Respondent	Zijn er ministeries en organisaties buiten de overheid die met hetzelfde probleem zitten als OCW?	Zo ja, welke zijn dit en kunnen wij contact met deze ministeries en organisaties opnemen?	
Manager Uitvoering	Er zijn ministeries en bedrijven die verder zijn dan OCW.	Ministeries BZK, BuZa en V&W. Daarnaast KPN en ING.	
Manager SLM & C	Ja.	Ministeries zijn BZK, BuZa en V&W.	

Figuur 4. Datamatrix interviews begeleiders.

Conclusie

Na het houden van diverse interviews met begeleiders, was het doel half januari duidelijk. Er moest een model ontwikkeld worden waarin de kwaliteit en de kosten van alle facilitaire producten en diensten aan elkaar gekoppeld worden. Helaas veranderde de opdracht door eerdergenoemde ontwikkelingen. Hierdoor kan geen uitspraak gedaan worden of het doel van deze interviews gehaald is en of de verwachte uitkomsten klopten omdat de toen relevante informatie, nu gedeeltelijk irrelevant is geworden.

Interviews met dienstverleners 1

Het doel van de interviews met dienstverleners was tweeledig. Aan de ene kant was informatie nodig naar aanleiding van de gehouden KTO's aan de andere kant was de verwachting dat de interviews KPI's zouden opleveren die een input zouden kunnen zijn voor de totstandkoming van het eindresultaat. Eerst zal worden ingegaan op de interviews naar aanleiding van de KTO's. Het doel van de interviews was informatie verzamelen over de KTO's. In de interviews werd ingegaan naar het wel of niet uitvoeren van acties naar aanleiding van het KTO van 2004, nieuwe acties voor het komende jaar, streven naar welk cijfer, validiteit van de uitkomsten en acties met prioriteit.

Respondent	Acties n.a.v. KTO 2004 uitgevoerd?	Komende acties n.a.v. KTO 2005?	Streven voor dienst?	Eens met uitkomsten	Acties met prioriteit
Schoonmaak	Niet helemaal duidelijk	Cijfer terugdringen	Norm te hoog	Nee, niet realistisch	Nee
Klantenservice	Ja	Aftersales	Gelijk houden	Ja	Nee
Catering	Er zijn dingen bevraagd waar Eurest contractueel gezien niets aan kan doen	Geen terugkoppeling	Gelijk houden	Ja	Nee
Postverzorging	Ja	Opstellen SLA	Gelijk houden	Ja	Koerierskosten oormerken
Gebouw en Inrichting	Ja	Klimaatbeheersing	Gelijk houden	Ja	Klimaatbeheersing
Beveiliging	Niet helemaal duidelijk	Aanscherpen beveiliging	Norm te hoog	Ja	Beveiliging altijd prioriteit
Buitenlandse Dienstreizen	Ja	Geen terugkoppeling	Gelijk houden	Ja	Verhogen deskundigheid medewerkers
Reprografie	Ja	Erg veel, zie interview	Hogere cijfers, elke klacht is 1 te veel	Ja	Aanpassingen bedrijfsvoering, verbeteren call-pickup

Figuur 5. Datamatrix interviews KTO's

Conclusie

Bijna alle dienstverleners konden de gemaakte keuzes naar aanleiding van het KTO van 2004 verantwoorden. Slechts één dienstverlener wist niet dat er vorig jaar verbeteracties opgesteld waren en was niet op de hoogte van de uitkomsten van de gehouden KTO's. De antwoorden uit deze interviews zijn niet verder meegenomen bij het eindadvies van deze scriptie. Achteraf bleek dat de interviews met betrekking tot het KTO onbruikbaar waren voor deze scriptie.

Interviews met dienstverleners 2

De tweede serie interne interviews hadden betrekking op het vaststellen van KPI's. Het doel was om KPI's te achterhalen voor de normering van kwaliteit. Tijdens de interviews werd ingegaan op procedurebeschrijvingen, hoe de dienst voor de interne klant te bereiken is, of de klant de dienst kan bezoeken, of de contactpersoon duidelijk is, of het personeel behulpzaam is, binnen welke tijd een klacht moet worden opgelost, welke opleidingseisen aan het personeel gesteld worden, of er kwaliteitscontroles worden gehouden en of er nog aanvullingen zijn op het plus en specifieke pakket. Vanwege de grootte van de datamatrix is deze te vinden in bijlage 24.

Conclusie

De conclusie uit de interviews is dat niet alle KPI's bruikbaar zijn. Aspecten zoals opleidingseisen horen niet thuis in een PDC. Samen met de procesverantwoordelijken zijn de KPI's doorgelopen en benoemd aan de hand van het SERVQUAL-model. Op basis van de vijf elementen uit het SERVQUAL-model zijn vier KPI's benoemd die bij elke dienst naar voren komen. Er is gekozen voor vier KPI's omdat op KPI's gestuurd moet kunnen worden en bij meer dan vier KPI's wordt het onoverzichtelijk. Tevens zijn maar vier KPI's gekozen omdat met deze vier een 'pilot' gestart gaat worden. De vier KPI's zijn bereikbaarheid, doorlooptijden, klachtafhandeling en leveringsvoorwaarden. Na het evalueren van deze KPI's kan gekozen worden voor het toevoegen van meerdere of het vervangen van de huidige KPI's omdat ze toch niet meetbaar en bestuurbaar blijken te zijn.

Externe interviews 1

Het doel van het houden van externe interviews was het nagaan of andere bedrijven met hetzelfde probleem kampen als het gaat om het benoemen van kwaliteitscriteria, bepalen van de integrale kostprijs en het implementeren van de NEN2748. De eerste stap was om managers van ministeries te ondervragen hoe vergevorderd zij zijn op dit gebied. In de datamatrix interview begeleiders is te lezen dat verondersteld wordt dat de andere ministeries al een stuk verder zijn op het benoemen van kwaliteitscriteria, het normeren van kwaliteit en het implementeren van de NEN2748.

Respondent	Op welke wijze waarborgt de organisatie de kwaliteit van haar facilitaire activiteiten?	Maakt de organisatie gebruik van KSF of KPI?	Op welke wijze wordt de kwaliteit van de facilitaire activiteiten gemeten?	Hoe wordt de kwaliteit naar de interne klant vertaald?
Ministerie BZK	Door het meten en KTO's te houden.	Er zijn KPI's benoemd. KSF zijn niet benoemd	Met behulp van KTO's	Door het houden van KTO's. Hieruit komen actiepunten naar voren waaraan het komende jaar wordt gewerkt.
Ministerie BuZa	Door het meten en KTO's te houden.	Maken gebruik van het MKFA, waarna er KPI's en KSF worden bepaald.	Door het benoemen van prestatie indicatoren. Op basis hiervan worden contracten afgesloten met leveranciers en 2x per jaar geëvalueerd	Door het houden van KTO's. Hieruit komen actiepunten naar voren waaraan het komende jaar wordt gewerkt.
Ministerie VWS	Momenteel wordt kwaliteit nog niet gewaarborgd.	Staan wel op papier, maar worden in de praktijk nog niet gebruikt.	Eens in de 3 jaar wordt er een KTO gehouden.	Door het houden van KTO's waaruit actiepunten naar voren komen.
Respondent	Maakt de organisatie gebruik van een PDC?	Hoe is deze PDC opgebouwd?	Staan de kosten en kwaliteit in de PDC genoemd?	
Ministerie BZK	Ja, er is een PDC.	Er is geen echte opbouw.	Kosten staan niet in PDC vermeld. De kwaliteit staat wel genoemd in de PDC.	
Ministerie BuZa	Ja, er is een PDC.	Alle producten en diensten vermeld die nodig zijn voor primair	Nee, kosten en kwaliteit zijn niet genoemd in de PDC,	

Kwaliteit geeft voorsprong

		proces.	maar wel in MKFA.
Ministerie VWS	Ja, er is een PDG die via het intranet te vinden is.	In rubrieken.	Vermeld is wie moet betalen, wat de leveringsvoorwaarden zijn.

Respondent	Maakt de organisatie gebruik van de NEN2748?	Zo ja, op welke wijze?	Wordt de NEN2748 ook gebruikt voor de PDC?
Ministerie BZK	Kostenindeling is volgens de NEN2748. Financiële administratie werkt niet met de NEN2748	-	Nee.
Ministerie BuZa	Al jaren. NEN2748 is net zo belangrijk als NEN4000 voor BHV en calamiteiten zorg.	NEN2748 is ingevoerd in PDC. Eigenlijk komt de NEN overal in terug.	Ja.
Ministerie VWS	Intern wordt de NEN2748 niet gebruikt.	-	Doel is om de NEN2748 door te voeren in de PDC.

Figuur 6. Datamatrix externe interviews 1

Conclusie

Uit de interviews is gebleken dat alleen het ministerie van Buitenlandse Zaken echt het enige ministerie is die zijn kwaliteit en de implementatie van de NEN2748 in de bedrijfsvoering goed op orde heeft. Aan het hoofd van deze facilitaire organisatie staat een Facilitair Manager die zeer vooruitstrevend is en er alles aan wil doen om Facility Management zo goed mogelijk in te richten. Het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport is al vier jaar bezig met het in kaart brengen van KPI's maar heeft het nog niet doorgevoerd in de bedrijfsvoering. Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) is een klein stapje verder dan OCW. Zij hebben CapGemini helpen opbouwen van de Meetmethodiek Kwaliteit van Facilitaire Activiteiten en hierdoor het model ook al ingevuld. Maar als gepraat wordt over verdere implementatie van de NEN2748 of een PDC met kwaliteitscriteria, blijft het stil bij het ministerie van BZK. De verwachtingen van deze ministeries waren dus hoog, maar alleen Buitenlandse Zaken heeft die verwachting echt waar kunnen maken. Dit betekent dat als OCW naar aanleiding van deze scriptie besluit om de kwaliteitscriteria en de NEN2748 te implementeren in de PDC en het verder implementariseren van de NEN2748 binnen de bedrijfsvoering, OCW de andere ministeries een stap voor is.

Interview ING

Buiten de overheid is gesproken met de Facility Manager van ING. Ook hier hadden de studenten vernomen dat ING een stuk verder was op het gebied van kwaliteitscriteria, NEN2748 en de koppeling met kosten.

Respondent	Op welke wijze waarborgt de organisatie de kwaliteit van haar facilitaire activiteiten?	Maakt de organisatie gebruik van KSF of KPI?	Op welke wijze wordt de kwaliteit van de facilitaire activiteiten gemeten?	Hoe wordt de kwaliteit naar de interne klant vertaald?
ING	Er wordt op twee onderdelen gestuurd: kosten & klantbeleving. Laatste wordt getoetst op KTO & normering.	ING stelt KPI's op voor kosten, KTO, doorlooptijd, wachttijden e.d.	Door het houden van KTO's en toetsen van de normering.	Maandelijkse rapportage waarin kosten en kwaliteit van diensten worden genoemd.
ING	Maakt de organisatie gebruik van een PDC?	Hoe is deze PDC opgebouwd?	Staan de kosten en kwaliteit in de PDC genoemd?	
ING	Ja, er wordt gebruik gemaakt van een PDC.	-	Kosten waar klant invloed op heeft worden vermeld in PDC. Integrale m ² prijs wordt niet vermeld.	
ING	Maakt de organisatie gebruik van de NEN2748?	Zo ja, op welke wijze?	Wordt de NEN2748 ook gebruikt voor de PDC?	
ING	De NEN2748 wordt niet gehanteerd binnen ING.	-	-	

Figuur 7. Datamatrix interview ING

Conclusie

Helaas kon ook ING geen helderheid bieden. ING werkt wel volgens het zogenoemde 'Click-Call-Face' systeem. Bij dit systeem is het fysieke contact met de facilitaire organisatie de laatste schakel als het de gebruiker niet gelukt is om via klikken en bellen bij de juiste oplossing te komen. Vanwege dit systeem heeft ING een centraal aangestuurde facilitaire organisatie. ING geeft maandelijks een rapportage af aan haar klanten. In deze rapportage geeft ING de prestatie indicatoren weer van de diensten en de daarbij behorende kostprijs. Bovendien wordt in een schema weergegeven welke afdeling het meeste van welke dienst gebruik maakt.

Externe interviews 2

Ook is gesproken met aanbieders van kwaliteitsmeetsystemen. Deze aanbieders waren CapGemini, Hospitality Consultants en WBServices. Deze aanbieders waren benaderd omdat in eerste instantie een model ontwikkeld moest worden.

	CapGemini	Hospitality Consultants	WBServices
Werking model?	Koppeling facilitaire kwaliteit met kosten. 1200 vragen. Opgebouwd volgens INK-model en NEN2748	De Facility Cost Ratio en de Facility Performance Ratio worden gewogen. Kosten, kwaliteit en tevredenheid worden gemeten.	Kwaliteit wordt objectief gemeten d.m.v. PDA's waarin een meetprogramma staat. Elke dag worden andere ruimten gemeten.
KTO meegenomen?	Nee	Ja	Nee
Voordelen model?	Via beveiligde webapplicatie te bezoeken. Geen onderscheid tussen in- en uitbesteedde diensten. Bevraagd alleen zaken die te maken hebben met kosten en kwaliteit. Het model kan helpen bij afsluiten SLA's en DVO's.	Twee groepssessies met andere bedrijven. Digitaal KTO. Kostenanalyse op basis van NEN-systematiek. Kwaliteitsniveau bepaling van locatieonderzoek en analyse bestaande contracten. Benchmark van resultaten.	Objectieve kwaliteit. De werkelijke kwaliteit van de schoonmaak kan gemeten worden. Duidelijke rapportages die op te roepen zijn wanneer de klant dat wil.
Hoe vaak analyse?	1x per jaar	Eenmalig	Onbegrensd.
Hoe meten resultaten?	Aantal sterren	De facilitaire kosten worden gedeeld door het kwaliteitsniveau. Indien de uitkomst lager is dan 1, dan is het goed. De Klanttevredenheid wordt ook gedeeld door het kwaliteitsniveau. De uitkomst is goed indien deze hoger is dan 1.	Via een Palmtop worden ruimten gemeten. De gegevens worden opgeslagen in Planon waar rapportages uit te halen zijn.
Wat zijn de kosten?	€121.250,- voor twee jaar	€15.000,- per keer	Niet bekend.
Model op de markt?	Ja	Nee	Ja
Wat gebeurt er met	Blijft in beheer bij	Blijft in beheer bij HC,	Blijft in beheer van

Kwaliteit geeft voorsprong

de data?	CapGemini	maar OCW en HC zijn samen eigenaar	klant
Hoe vaak moet het model ingevuld worden?	1x per jaar, daarna gegevens updaten	Eenmalig	Eenmalig per pand de ruimten in te voeren.
Koppeling kwaliteit-kosten?	Ja	Ja	Nee

Figuur 8. Datamatrix externe interviews 2

Conclusie

Nadat bekend werd dat het model aangekocht werd, en het ontwikkelen dus niet langer nodig was, zijn deze interviews irrelevant geworden. De output uit deze interviews is interessant, maar niet bruikbaar in deze scriptie. Deze interviews zullen dus ook niet verder meegenomen worden.

Hoofdstuk 6. Kritische Succesfactoren en Kritische Prestatie Indicatoren

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de doelstellingen die door de directie FM opgesteld zijn in de Management Afspraak van 2005. Aan deze doelstellingen zijn Kritische Succesfactoren te hangen en kunnen Kritische Succesfactoren worden opgesteld.

6.1 Doelstellingen

Indien gekeken wordt naar de gestelde doelen van de directie FM op basis van waardering door klanten, ketenpartners en leveranciers zijn deze in de Management Afspraak van 2006 als volgt omschreven: verbeteracties naar aanleiding van de aanbevelingen van de Accountants Dienst, kwaliteit basisinformatiesystemen, klantsturing en telefonische bereikbaarheid²⁶. Deze scriptie heeft voornamelijk betrekking op klantsturing. Daarom worden de overig drie punten buiten beschouwing gelaten. Het thema klantsturing kan opgesplitst worden in de volgende doelstellingen:

Klantsturing → Optimalisatie van de vraaggerichte organisatie:

- Eenduidige communicatie structuur met klant.
- Ontwikkeling sturingsmodel afdeling Uitvoering.
- Afname van de PDC inzichtelijk maken.
- Meten van klanttevredenheid.

Voor deze scriptie zijn alleen de doelstellingen ontwikkeling sturingsmodel afdeling Uitvoering en afname van de PDC inzichtelijk maken van belang. In de volgende paragraaf worden deze twee doelstellingen verder opgesplitst in Kritische Succesfactoren.

6.2 Kritische Succesfactoren

Als gekeken wordt naar de twee doelstellingen in de vorige paragraaf, zijn daar de volgende KSF'en aan te hangen:

Ontwikkeling sturingsmodel afdeling Uitvoering:

- Opzetten integraal kostprijsmodel op basis van de PDC.
- Opzetten van kwaliteitscriteria op basis van de PDC.

Het opzetten van een integraal kostprijsmodel op basis van de PDC zal behandeld worden in de scriptie van de medestudente.

Afname van de PDC inzichtelijk maken:

- Ontwikkelen van een rapportage aan klanten waardoor de afname van de PDC per directie inzichtelijk wordt gemaakt, inclusief de kosten.

In de volgende paragraaf is te lezen welke Kritische Prestatie Indicatoren er aan de KSF'en te hangen zijn.

²⁶ Management afspraak 2006, afdeling Uitvoering

6.3 Kritische Prestatie Indicatoren

Zoals eerder genoemd worden de KSF'en en KPI's, samen genoemd kwaliteitscriteria, ingevoegd bij de PDC. Doordat alle KPI's in één overzicht te vinden zijn, is het niet langer nodig om verschillende documenten naast elkaar te gebruiken of om te zoeken in contracten, bestekken of SLA's. Gekozen is voor de vier KPI's bereikbaarheid, doorlooptijden, klachtafhandeling en leveringsvoorwaarden. Het sturen op deze KPI's is niet bijzonder lastig. Bereikbaarheid en doorlooptijden zijn objectief te meten, evenals de klachtafhandeling. Om een éénduidige afhandeling en voortgangsbewaking op de storing- en klachtafhandeling te garanderen worden alle meldingen geregistreerd. De klant ontvangt een bevestiging van de melding. In de ontvangstbevestiging wordt aangegeven dat de melding in behandeling is genomen, onder welk nummer de melding terug te vinden is in het systeem en wanneer de storing/klacht verholpen wordt. Indien de storing niet binnen de gestelde tijd kan worden opgelost, dan wordt de klant hiervan tijdig op de hoogte gesteld.

De KPI leveringsvoorwaarden bestaat uit twee onderdelen. Het eerste deel bestaat uit voorwaarden voor de dienstverlener. Van de cateraar wordt bijvoorbeeld verwacht dat hij voldoet aan professionele georganiseerde verstrekking van voedsel en dranken aan grote groepen medewerkers in relatief korte tijd. Het tweede deel bestaat uit voorwaarden voor de klant. Om weer als voorbeeld de catering te nemen wordt van de klant verwacht dat zij geen gebruik maken van de keukenapparatuur en dat verwacht wordt dat de klant zelf afruimt. In onderstaand schema zijn de vier KPI's nader uitgewerkt. In de kolom 'definitie KPI' is een voorbeeld omschrijving van de KPI te vinden en tevens de manier op welke wijze de KPI meetbaar gemaakt kan worden.

Resultaat - KSF	PI	Definitie PI
Bereikbaarheid	Bereikbaarheid	De manier waarop de afdeling te bezoeken is.
	Klachten bereikbaarheid	Aantal klachten die binnenkomen over de bereikbaarheid t.o.v. totaal aantal klanten.
Doorlooptijden	Telefoontjes op tijd beantwoord	Aantal telefoontjes dat binnen 20 seconden is beantwoord t.o.v. het totaal aantal telefoontjes.
	Meldingen	Totale tijd aan het aannemen tot het afhandelen van de melding.
	Wachttijden	Totale tijd van het bekend maken dat gebruikt gemaakt gaat worden van een bepaalde dienst tot het afhandelen.

Kwaliteit geeft voorsprong

Klachtafhandeling	Klachtafhandeling	Totale tijd besteed aan het afhandelen van klachten t.o.v. totaal aantal klachten.
Leveringsvoorwaarden	Leversnelheid	Aantal uren tussen bestelling en levering t.o.v. totaal aantal leveringen.
	Klachten	Aantal klachten over levertijd t.o.v. totaal aantal leveringen.
	Uitgestelde leveringen	Aantal leveringen dan niet op tijd is t.o.v. aantal leveringen.
	Uitlooptdagen	Aantal dagen vertraging t.o.v. totaal aantal leveringen.
	Levering volgens afspraak	Aantal leveringen volgens afspraak t.o.v. totaal aantal leveringen.

Figuur 9. Uitwerking KPI's

Hoofdstuk 7. Conclusies in vogelvlucht

In hoofdstuk 5 zijn de conclusies per onderwerp uitvoerig besproken. In dit hoofdstuk worden korte conclusies gegeven per onderwerp. Allereerst wordt in dit hoofdstuk per onderwerp conclusies getrokken uit de resultaten van het onderzoek.

Achtereenvolgens komen de onderwerpen PDC, NEN2748, kwaliteit en het normeren van kwaliteit aan bod. Tenslotte zal antwoord gegeven worden op de in het methoden van onderzoek geformuleerde probleemstelling.

7.1 PDC

De huidige PDC van de directie FM voldoet niet aan alle minimale eisen zoals gesteld in hoofdstuk 4.4. De onderdelen leveringscondities en prijs ontbreken helemaal in de PDC. In de PDC staan de overige onderdelen omschrijving van het facilitaire product, leverbare kwaliteitsniveaus, bestelwijze en informatie over klachten en after-sales wel benoemd maar niet duidelijk of niet volledig omschreven. De PDC is bekend bij alle medewerkers van het ministerie en zij weten ook dat de PDC digitaal op de intranetsite van het ministerie te vinden is.

7.2 NEN2748

Het oorspronkelijke doel van de NEN2748 is om een handvat te bieden om de facilitaire administratie in te richten. De NEN2748 zorgt ervoor dat in de gehele organisatie dezelfde taal gesproken wordt en alle kosten kunnen in de gehele organisatie op dezelfde manier gerubriceerd worden. Naast de interne voordelen heeft de implementatie van de NEN2748 in de bedrijfsvoering tot gevolg dat beter, sneller en specifiekere gebenchmark kan worden, omdat in alle departementen de kosten op dezelfde manier gerubriceerd zijn. De NEN2748 is nog niet in gebruik bij het ministerie. De directie FM ziet graag dat de NEN2748 geïmplementeerd wordt zodat ze goed voorbereid kunnen starten met de benchmark.

7.3 Kwaliteit

Zoals te lezen in paragraaf 2.3 'Wat doet OCW nu aan kwaliteit?' houdt OCW zich op verschillende manieren met kwaliteit bezig. OCW hanteert de instrumenten INK-model, KTO, MTO en EWB om de kwaliteit in kaart te brengen. Het hanteren van deze instrumenten bewijst dat OCW zich bewust is van het feit dat kwaliteit belangrijk is in een organisatie. De directie FM wil nog beter op de wensen en de eisen van de klant in kunnen springen door middel van het formuleren van kwaliteitscriteria en het kunnen meten en sturen op kwaliteit. Een manier om KSF'en en KPI's op te stellen is het gebruik van het SERVQUAL-model. Dit model biedt een duidelijk inzicht in belangrijke elementen voor de dienstverlening. In dit model komen de vijf elementen betrouwbaarheid, responsiviteit, zekerheid, empathie en tastbare elementen naar voren.

Proces of productkwaliteit

Als gekeken wordt naar de kwaliteitsnormering van OCW, kijkt men naar de kwaliteit van een product of dienst dat wordt geleverd. Dit is dus de productkwaliteit, er wordt gekeken naar de uiteindelijke kwaliteit van het product. Indien gekeken wordt naar de dienst schoonmaak gaat het er om dat het schoon is. Op welke wijze schoongemaakt is en met welke middelen doet er dan niet toe, als het maar schoon is. Omdat het hierbij niet gaat om het schoonmaakproces maar om het eindproduct, een schone kamer, gaat het om productkwaliteit.

Relatieve kwaliteit

Bij OCW is sprake van een relatieve definitie van kwaliteit. Hierbij wordt uitgegaan van een meting van kwaliteit op continue schaal, er wordt gesproken van mate van aanwezigheid van kwaliteit. OCW houdt jaarlijks een KTO. Uit het KTO komen verbeterpunten. Deze verbeterpunten worden met de directies besproken en uitgevoerd. Na een jaar wordt opnieuw een KTO gehouden om de kwaliteit van de producten en diensten te meten en om te kijken of de verbeterpunten uitgevoerd zijn. Op deze manier is er een continue meting van kwaliteit en is er dus sprake van relatieve kwaliteit.

7.4 Antwoord op de probleemstelling

De probleemstelling in deze scriptie is als volgt:

'Hoe kan binnen de gegeven randvoorwaarden de kwaliteit van de facilitaire producten en diensten van de directie Facilitair Management van het ministerie van OCW beheerd en beheerst worden met als doel inzichtelijkheid te creëren?'

Het eerste deel van de probleemstelling heeft betrekking op de gegeven randvoorwaarden van de directie FM. De randvoorwaarden zijn als volgt:

- Het adviseren van een model voor alle facilitaire producten en diensten.
- Het implementeren van de NEN2748.
- De klant moet in één oogopslag de prijs/kwaliteit verhouding kunnen zien.
- Transparantie creëren binnen de directie FM.
- Kritische Prestatie Indicatoren en Kritische Succesfactoren opstellen.
- Mogelijkheid tot het afsluiten van dienstverleningsovereenkomst met behulp van het geadviseerde model.

Voor alle bovenstaande randvoorwaarden geldt dat de PDC wordt genomen als geadviseerd model. De PDC zal opgebouwd worden volgens de NEN2748 en zal transparantie creëren binnen de directie FM doordat er kwaliteitscriteria en kostprijzen in benoemd worden. Tevens biedt de PDC de mogelijkheid om DVO's af te sluiten. De PDC dient als onderlegger en input voor de DVO's. Binnen de gegeven randvoorwaarden zijn door middel van het SERVQUAL-model Kritische Prestatie Indicatoren opgesteld, welke hebben bijgedragen aan de uiteindelijke invulling van de PDC. Deze indicatoren zijn zorgvuldig gekozen en zijn te vinden in het volgende hoofdstuk. Door de PDC op deze manier in te delen wordt inzichtelijkheid gecreëerd en

Kwaliteit geeft voorsprong

door het overnemen van de nieuwe PDC in bijlage 25 wordt voldaan aan de probleemstelling.

Een andere aangename bijkomstigheid is dat deze scriptie de twee doelstellingen van de directie FM behaalt. De doelstellingen 'ontwikkelen sturingsmodel afdeling Uitvoering' en 'Afname van de PDC inzichtelijk maken' komen naar voren in de Management Afspraak van de directie FM. Door vier KPI's te benoemen en het kwaliteitsniveau van de dienstverlening te noemen in de PDC is voldaan aan de eerste doelstelling. De doelstelling om de afname van de PDC inzichtelijk te maken is behaald door het opstellen van DVO's met de verschillende directies. Op basis van deze DVO's kan inzichtelijk worden gemaakt wat welke directie afneemt en wat de kosten daarvan zijn.

7.5 Kwaliteit geeft voorsprong

Uit de interviews is gebleken dat slechts één departement, ministerie van BuZa, alle kwaliteitsaspecten goed op orde heeft. Zij werken met de NEN2748, benoemen kwaliteitscriteria en meten hun kwaliteit. Indien OCW de adviezen in deze scriptie en die van de medestudente meeneemt en gebruikt, nemen zij een grote voorsprong ten opzichte van andere ministeries. OCW zou als best-practice genomen kunnen worden en als voorbeeld te dienen voor andere ministeries. Met andere woorden, het goed op orde hebben van kwaliteit, geeft voorsprong.'

Hoofdstuk 8. Aanbevelingen

In deze scriptie is de theorie en praktijk onderzocht van de kwaliteit van de facilitaire producten en diensten van de directie FM van het ministerie van OCW. Tijdens het schrijven van deze scriptie is onderzoek gedaan naar wat de beste manier voor de directie FM is om invulling te geven aan kwaliteitscriteria. In dit hoofdstuk worden per onderwerp aanbevelingen gegeven voor de directie FM.

8.1 Kwaliteit

Voor het opstellen en benoemen van de KSF'en en KPI's is gekozen voor het SERVQUAL-model. Reden voor de keuze van dit model is het duidelijke inzicht dat dit model biedt in belangrijke elementen voor de dienstverlening. In dit model komen de vijf elementen betrouwbaarheid, responsiviteit, zekerheid en empathie naar boven. Naar aanleiding van de interviews met procesverantwoordelijken zijn deze vijf elementen doorgenomen en zijn KPI's opgesteld. De KPI's zijn bereikbaarheid, doorlooptijden, klachtafhandeling en leveringsvoorwaarden. Deze KPI's zijn voor alle producten en diensten en voor alle dienstverleners benoemd. Na het uitwerken van de KPI's is terugkoppeling geweest met de procesverantwoordelijken. Naar aanleiding van deze terugkoppeling zijn veranderingen aangebracht en de KPI's definitief benoemd. Met het opnemen van deze KPI's zal het meten en sturen op kwaliteit gemakkelijker worden omdat deze KPI's objectief meetbaar zijn en gemakkelijk bij te sturen of aan te passen. Een manier om KPI's te meten is een KTO. In het KTO moet bij elke product of dienst dezelfde KPI's bevraagd worden. Naar aanleiding van de uitkomsten van het KTO kan besloten worden om op dezelfde koers door te varen, de KPI's aan te passen of zelfs geheel te vervangen. Tevens is het van belang dat de kwaliteit inzichtelijk wordt gemaakt. Een instrument om de inzichtelijkheid te bevorderen is het opstellen van maandrapportages. Deze rapportages bestaan uit de Kritische Prestatie Indicatoren per dienst en de daarbij behorende kostprijs. In een cirkeldiagram kan duidelijk gemaakt worden waar deze kosten uit bestaan. Op deze manier heeft de klant inzicht in de opbouw van kosten en kan de klant zien op welke wijze kosten gereduceerd kunnen worden. Tevens komt in deze managementrapportage naar voren welke afdelingen van welke diensten gebruik hebben gemaakt. Door het melden van de frequentie en de totale kosten wordt kostenbewustzijn bij de klanten gecreëerd. Als drie keer een vergaderlunch in rekening is gebracht en deze lunch is nooit genuttigd, dan zal de klant de vierde keer nadenken voordat hij deze lunch reserveert of zal er de volgende keer aan denken om deze lunch af te zeggen. Een voorbeeld van een managementrapportage is te vinden in bijlage 26. Een manier om de kwaliteit duidelijk en inzichtelijk weer te geven is weergave in een PDC.

8.2 PDC

De PDC is een geschikt instrument om de kwaliteit van de facilitaire producten en diensten onder te brengen omdat de interne klant al bekend is met de PDC en omdat het toevoegen van de kwaliteitscriteria aan de PDC de dienstverlening een stuk inzichtelijker maakt. Immers is dan in één opslag te zien welke producten en diensten aangeboden worden tegen welk kwaliteitsniveau. Maar niet alleen de toevoeging van de kwaliteitscriteria is een verandering in de PDC, er zijn nog meer verbeteringen aan te brengen. Als allereerste is de PDC naast de indeling van de NEN2748 gelegd. Hierbij is gekeken welke diensten in de PDC stonden. Vervolgens zijn deze diensten vergeleken met de definities die de NEN2748 gaf. Tenslotte zijn alle diensten ingedeeld volgens de rubrieken van de NEN2748. Waar vroeger alle diensten geschaard werden onder de afdeling Klantenservice, zijn nu alle diensten uit elkaar getrokken en ingedeeld volgens de NEN2748. Een andere wijziging is de verdeling basis-, specifiek- en pluspakket. In het basispakket zitten de diensten waarop de interne klant geen invloed heeft, zoals de dienst schoonmaak of beveiliging. In het pluspakket zitten diensten waarvan de kosten te beïnvloeden zijn door de klant. Diensten als vervoer en interne verhuizing vallen onder dit pakket. In het specifiekpakket zitten diensten welke bestemd zijn voor de bewindslieden en de MT-OCW leden, zoals inrichten en onderhoud van de Pied á Terres (woningen van de bewindslieden). Daarnaast is de PDC uitgebreid van acht kolommen naar tien kolommen. In de eerste kolom wordt de dienst beschreven, waarna in de 2^{de}, 4^{de} en 6^{de} kolom het basis-, plus- en specifieke pakket worden beschreven van de dienst. Achter ieder van deze kolommen wordt de kostprijs van de dienst weergegeven. In de laatste drie kolommen worden het kwaliteitsniveau, de voorwaarden van de dienstverlener en de voorwaarden die aan de klant worden gesteld vermeld. In de kolom waarin het kwaliteitsniveau wordt vermeld, worden de vier KPI's bereikbaarheid, doorlooptijden, klachtenafhandeling en leveringsvoorwaarden beschreven. In onderstaand schema zijn de verschillen te zien tussen de huidige PDC en de nieuwe PDC ingedeeld volgens de NEN2748. In dit schema komt niet zozeer de indeling volgens de NEN2748 naar boven. Dit schema laat alleen zien welke veranderingen plaats hebben gevonden op basis van de pakketten en de toevoeging van KPI's.

Huidige PDC	Nieuwe PDC
Basis: alle medewerkers kunnen van dit pakket gebruik maken. Dit pakket wordt gefinancierd uit het centrale budget.	Basis: klant heeft geen invloed op de dienst.
Plus: dit pakket wordt door de medewerkers zelf gefinancierd.	Plus: kosten zijn beïnvloedbaar door de klant
Specifiek: Dit pakket is bestemd voor bewindslieden en wordt gefinancierd uit het centrale budget.	Specifiek: pakket voor bewindslieden en MT-OCW leden.
Tarief: niet berekend	Tarief: berekend
Leveringsvoorwaarden: hoe is het product of de dienst te verkrijgen?	Kwaliteitsniveau: op basis van 4 KPI's: bereikbaarheid, doorlooptijden, klachten en leveringsvoorwaarden.

Kwaliteit geeft voorsprong

Serviceniveau: wat is de doorlooptijd van het product of de dienst?	Voorwaarden dienstverlener: wat wordt van de dienstverlener verwacht om te voldoen aan het kwaliteitsniveau.
Aanspreekpunt: persoon of dienst.	Voorwaarden klant: wat wordt van de klant verwacht om te voldoen aan het kwaliteitsniveau.

Figuur 10. Verschillen huidige en nieuwe PDC directie FM

Als wordt gekeken naar de vergelijking blijkt dat de huidige PDC van de directie. Deze punten kunnen aangevuld worden door de kwaliteitscriteria uit deze scriptie toe te voegen en door de kostprijzen uit de scriptie van de medestudente te halen. Door de toevoeging van de twee aspecten voldoet de PDC aan de in de theorie gestelde minimale vereisten. Met het toevoegen van kwaliteitscriteria en kostprijzen is het mogelijk om op de eisen en wensen van klanten in te springen omdat alle mogelijkheden nu overzichtelijk staan beschreven.

Het is aan te raden om eerst een 'pilot' te starten met een onafhankelijke directie die niets met de directie FM te maken heeft. Met het starten van een pilot kan gekeken worden of de PDC daadwerkelijk aansluit bij de wensen en eisen van de klant en of de PDC daadwerkelijk werkbaar is. Indien na deze pilot blijkt dat de PDC niet werkbaar is en niet aansluit op de wensen van de klant, is het verstandig om de PDC aan te passen. Hierbij dient de directie die in de pilot heeft meegedraaid verbeterpunten aan te dragen. Een manier om de PDC in de delen is volgens de NEN2748.

8.3 NEN2748

Om de NEN2748 in de bedrijfsvoering te introduceren is het verstandig om de PDC in te delen volgens de NEN2748. De facilitaire producten en diensten worden dan verdeeld over de vijf rubrieken huisvesting, diensten en middelen, informatie- en communicatietechnologie, externe voorzieningen en Facility Management. Het oorspronkelijke doel van de NEN2748 is om een handvat te bieden om de facilitaire administratie in te richten. Het is dan ook zaak dat de facilitaire administratie daadwerkelijk ingericht wordt volgens de NEN2748. Indien dit niet gebeurt zal de PDC een opzichzelfstaand geheel blijven en zal de NEN2748 nooit echt geïmplementeerd worden in de bedrijfsvoering zoals de directie FM dit graag ziet. Door het toepassen van de NEN2748 in de facilitaire en financiële administratie is het mogelijk om kosteninzicht en kostenbewustzijn te creëren bij afnemers en leveranciers²⁷. Omdat in de gehele organisatie gewerkt wordt met FMIS Planon, is het van belang dat deze ook ingedeeld wordt volgens de NEN2748. Er is contact geweest met consultants van Planon en uit dit contact is gebleken dat de NEN2748 in Planon geïmplementeerd kan worden. Op de volgende pagina staan drie redenen waarom het bijzonder handig is om de NEN2748 in een FMIS te implementeren.

²⁷ NEN2748: facilitaire kostenkengetallen en het nut van de facilitaire index, www.factomedia.nl, juli 2005

- Het FMIS bevat gegevens ten behoeve van de ratiobepaling en het genereren van kengetallen zoals m2 NVO, VVO en werkplekken ten behoeve van benchmarking.
- Het FMIS bevat gegevens om kosten voor individuele huurders inzichtelijk te maken op basis van m2, aantal ruimten, aantal werkplekken enz.
- Het FMIS biedt enerzijds een producten en diensten catalogus en anderzijds een operationele werkorder administratie voor uitvoerende activiteiten. Indien deze activiteiten worden voorzien van een juiste kostenrubricering dan krijgt het FMIS een actieve bijdrage in Activity Based Costing.

Naast dat de PDC, de facilitaire en financiële administratie en Planon ingedeeld kunnen worden is het ook van belang dat het KTO volgens de NEN wordt ingedeeld. Het KTO wordt immers als meetinstrument gebruikt om de tevredenheid van de klanten in kaart te brengen. Het zou raar zijn als alle facilitaire instrumenten op dezelfde wijze zijn ingedeeld en dat het KTO een andere opbouw heeft. Bovendien is het ook gemakkelijker om de uitkomsten van het KTO terug te koppelen en er verbeteracties aan te hangen, omdat dezelfde taal gesproken wordt. Planon biedt de mogelijkheid om KTO's af te nemen. Bij deze mogelijkheid wordt gebruik gemaakt van de informatie uit Planon. Zo is het mogelijk om periodiek KTO's af te nemen. Indien de directie FM de tevredenheid onder de receptionisten in kaart wil brengen, kan Planon alle receptionisten selecteren en deze digitaal een vragenlijst laten versturen. Op deze manier maakt OCW alleen gebruik van Planon en hoeven geen andere systemen geraadpleegd te worden.

8.4 Dienstverleningsovereenkomsten

De directie FM heeft aangegeven DVO's af te willen sluiten met de diverse directies. In een DVO kunnen aspecten als levering en contractuele afspraken tussen opdrachtgever en opdrachtnemer worden samengesteld. In paragraaf 4.5 zijn criteria opgenomen waar men op kan letten bij het opstellen van een DVO. Geadviseerd wordt om deze criteria daadwerkelijk te gebruiken bij het opstellen van een DVO. Deze criteria zorgen ervoor dat alle contractuele afspraken duidelijk op papier staan. Tevens is het handig om de DVO's op te stellen aan de hand van de NEN2748. De DVO's kunnen op de volgende manier ingedeeld worden:

- *Omschrijving dienst.* Omschrijving wat een product of dienst inhoudt.
- *Pakket.* Keuze voor basis-, plus- en specifiekpakket aangeven.
- *Leveringsvoorwaarden.* Wie is gerechtigd tot het afnemen van een product of dienst.
- *Kwaliteitscriteria.* De kwaliteit van dienstverlening en het nakomen van de DVO wordt getoetst met behulp van de kwaliteitscriteria. De kwaliteitscriteria zijn kwalitatief.
- *Voorwaarden dienstverlener.* Welke voorwaarden worden er aan de dienstverlener gesteld.
- *Voorwaarden klant.* Welke voorwaarden worden er aan de klant gesteld.
- *Prijs.* Tegen welke prijs worden de producten en diensten geleverd?

In bijlage 27 is een voorbeeld van een dienstverleningsovereenkomst opgenomen. Bij het afsluiten van een DVO's tussen de directie FM en een directie zijn de manager Uitvoering, twee medewerkers van de afdeling SLM&C, de accountmanager van de desbetreffende directie en de manager van de desbetreffende directie aanwezig.

8.5 Project

Tot slot wordt geadviseerd om een project te starten. De projectgroep wordt gevormd door twee medewerkers van de afdeling SLM&C, één medewerker van de Klantenservice, één organisatorisch medewerker services en twee medewerkers control en administratie van de afdeling Centrale Administratie. De projectgroep verricht onderzoek naar de wijze waarop de NEN2748 geïntroduceerd kan worden in de facilitaire organisatie en financiële administratie en op welke wijze Planon ingedeeld kan worden volgens de NEN2748. Daarnaast is de projectgroep verantwoordelijk voor het waarborgen van de kwaliteit van de facilitaire producten en diensten en het bijhouden van de integrale kostprijzen. De projectgroep dient jaarlijks de Kritische Prestatie Indicatoren up-to-date te houden en te evalueren. Tevens dient deze projectgroep bij wijzigingen in kosten, de integrale kostprijzen opnieuw te berekenen. Gedurende twee jaar zal de projectgroep werkzaamheden verrichten ten behoeve van de introductie van de NEN2748, het waarborgen en meten van de kwaliteit en het bijhouden van de integrale kostprijzen. De projectgroep is verantwoordelijk voor het invoeren van de aanbevelingen en het bijstellen ervan. Nadat de aanbevelingen geïntegreerd zijn in de organisatie nemen medewerkers van de directie FM taken en werkzaamheden van de projectgroep over en wordt de projectgroep opgeheven. Geadviseerd wordt om medewerkers in de projectgroep te plaatsen die direct betrokken zijn met de facilitaire of financiële administratie. Deze medewerkers hebben een goed inzicht in de dagelijkse werkzaamheden en de wijze waarop de NEN2748 mogelijk te implementeren is.

8.6 Overzicht aanbevelingen

Naar aanleiding van het gevoerde onderzoek in deze scriptie zijn de volgende adviezen geformuleerd:

- PDC indelen volgens NEN2748.
- Geformuleerde kwaliteitscriteria opnemen in PDC.
- Opgestelde PDC overnemen en implementeren.
- Starten van 'pilot' met PDC.
- Starten project.
- Planon indelen volgens NEN2748.
- KTO indelen volgens NEN2748.
- Maandrapportages opstellen.
- Opstellen van DVO's op basis van PDC en NEN2748.

Hoofdstuk 9. Implementatie en financiële consequenties

In dit hoofdstuk wordt een implementatieplan geschetst en de daarbij behorende activiteiten weergegeven. Voor alle aanbeveling geldt dat voldoende draagvlak gecreëerd moet worden alvorens te starten met implementeren. Het betrekken van de medewerkers en interne klant bij de veranderingen is van groot belang. In de praktijk blijkt communicatie de belangrijkste schakel van iedere verandering te zijn.

NEN2748

Zoals eerder beschreven moet de NEN2748 geïntroduceerd en toegepast worden in de facilitaire organisatie en financiële administratie. Het implementeren van de NEN2748 in de facilitaire organisatie en financiële administratie is niet iets wat binnen een paar dagen voltooid is. Doordat het implementeren in beide onderdelen van de organisatie te veel werk is voor één persoon en eerst onderzocht moet worden op welke wijze de NEN2748 geïntroduceerd kan worden, moeten meer mensen op deze taak gezet worden. Het instellen van een projectgroep biedt uitkomst. Ook Planon moet ingedeeld worden volgens de NEN2748. Dit is echter pas mogelijk als het ministerie doelstellingen heeft bepaald over de wijze waarop de NEN2748 geïntroduceerd moet worden binnen de organisatie en of de gegevens gebruikt gaan worden voor een interne of externe vergelijking. Dit onderzoek wordt ook uitgevoerd door de projectgroep.

PDC

Het implementeren van de nieuwe PDC is redelijk gemakkelijk te realiseren. Door een medewerker van de directie Voorlichting wordt een mededeling over de nieuwe PDC en de nieuwe PDC op intranet geplaatst.

Kwaliteit

De projectgroep is verantwoordelijk voor het bijhouden van de KPI's. Indien veranderingen plaatsvinden of KPI's vervangen of bijgesteld moeten worden, moet hier door de projectgroep op ingesprongen worden.

Maandrapportages

De afdeling SLM&C stelt maandelijks de rapportages op. De benodigde gegevens kunnen uit Planon gegenereerd worden. Met behulp van maandrapportages kunnen de kwaliteitscriteria en kosten van de facilitaire producten en diensten gecommuniceerd worden naar de interne klant. Mede hierdoor krijgt de interne klant inzicht in de acties die ondernomen worden ten aanzien van de kwaliteit en kosten.

Dienstverleningsovereenkomst

De afdeling SLM&C sluit in samenwerking met de manager Uitvoering dienstverleningsovereenkomsten af met de verschillende directies. Bij het afsluiten van een DVO zijn ook de manager en accountmanager van de desbetreffende directie betrokken. De directie FM zal de interne klant moeten overtuigen van het nut van de invoering van de DVO's. Momenteel worden de facilitaire producten en diensten door

Kwaliteit geeft voorsprong

de directie FM betaald. Met de invoering van DVO's zal dit veranderen, waardoor de klant zelf moet gaan betalen.

9.1 Implementatieplan

In onderstaand schema is een implementatieplan te vinden. In dit schema worden kort de aanbevelingen onder elkaar gezet, het tijdsbestek dat de aanbeveling in beslag neemt, gevolgd door de activiteit, wie het uitgevoerd heeft of uit moet voeren en tot slot bijzonderheden.

Aanbeveling	Tijdsbestek	Activiteit	Wie	Bijzonderheden
Introduceren NEN2748 in facilitaire organisatie en financiële administratie	0,5 tot 1 jaar	Facilitaire organisatie en financiële administratie inrichten op basis van de NEN2748	Projectgroep	
FMIS Planon indelen volgens NEN2748	Na opstellen doelstelling 1 á 2 weken	FMIS Planon inrichten volgens de rubrieken van de NEN2748	Planon consultant, projectgroep,	OCW moet eerst duidelijk op papier hebben hoe Planon volgens de NEN2748 ingedeeld moet worden.
Indeling PDC volgens de NEN2748	2 dagen	Producten en diensten onderverdelen in de vijf rubrieken van de NEN2748	Beide studenten	Reeds gedaan
Nieuwe versie PDC en mededeling op intranet plaatsen	1 dag	Huidige PDC vervangen door de nieuwe versie	Medewerker directie Voorlichting	Nieuwe versie van de PDC wordt digitaal aangeleverd
Toevoegen kwaliteit en kosten aan de PDC	4 maanden	Na onderzoek naar kwaliteit en kosten zijn kwaliteitscriteria en integrale kostprijzen toegevoegd aan PDC	Beide studenten	Reeds gedaan
Opstellen maand-rapportages	5 dagen per maand		Afdeling SLM&C	
Opstellen DVO's	4 weken		Afdeling SLM&C	
Bijhouden DVO's	2 x per jaar á 2 dagen		Afdeling SLM&C	

Figuur 11. Implementatieplan

9.2 Financiële consequenties

Hierbij wordt ingegaan op de financiële consequenties die de voorgestelde aanbevelingen met zich meebrengen. In hoofdstuk 8 zijn negen aanbevelingen naar voren gekomen. Voor elk van deze negen adviezen moet een financieel plaatje gemaakt worden. Dit hoofdstuk is ingedeeld in drie onderdelen. Allereerst worden de reeds gemaakte kosten uiteengezet, waarna de projectkosten in kaart worden gebracht, waarna afgesloten wordt met de beheerkosten.

Reeds gemaakte kosten

Gedurende het onderzoek zijn een aantal instrumenten ontwikkeld. De kosten die bij de ontwikkeling zijn gemaakt, zijn in drie onderdelen te verdelen:

- Ontwikkeling van de nieuwe PDC.
- Ontwikkeling van kwaliteitscriteria.
- Ontwikkeling van maandrapportage en dienstverleningsovereenkomst.

Ontwikkeling PDC

Voor de ontwikkeling van de PDC zijn twee stagiaires verantwoordelijk. Gedurende 115 dagen zijn de stagiaires werkzaam geweest binnen het ministerie van OCW.

Kwaliteitscriteria

Voor het opstellen van kwaliteitscriteria is één stagiaire verantwoordelijk. Gedurende 115 dagen heeft de stagiaire onderzoek verricht naar de opstellen en beheren en beheersen van KSF'en en KPI's.

Ontwikkeling maandrapportage

Voor de ontwikkeling van een voorbeeld van de maandrapportage zijn twee stagiaires verantwoordelijk. Gedurende een halve dag is een voorbeeld van een maandrapportage ontwikkeld.

Ontwikkeling dienstverleningsovereenkomst

Voor de ontwikkeling van een voorbeeld van de dienstverleningsovereenkomst zijn twee stagiaires verantwoordelijk. Gedurende een halve dag is een voorbeeld van de dienstverleningsovereenkomst ontwikkeld.

De totale reeds gemaakte kosten zijn in één berekening als volgt weer te geven:

115 dagen * € 14,- p/dag =	€ 1610,- per stagiaire
€ 1610,- * 2 stagiaires =	€ 3.220,-

Projectkosten

Aanbevolen wordt om een projectgroep te starten die zich richt op onderzoek naar de introductie van de NEN2748 binnen de facilitaire organisatie en financiële administratie. Daarnaast is geadviseerd om deze projectgroep gedurende twee jaar te laten bestaan, totdat de aanbevelingen zijn ingevoerd en geïntegreerd in de organisatie. Hiermee zijn kosten gemoeid. In deze paragraaf worden deze kosten uiteengezet.

Projectgroep

De projectgroep bestaat uit twee medewerkers van de afdeling SLM&C (beide schaal 10), één medewerker van de Klantenservice (schaal 6), één organisatorisch medewerker service van de afdeling Backoffice (schaal 7) en twee medewerkers control & administratie van de afdeling Centrale Administratie (beide schaal 7). De kosten voor de projectgroep zijn:

2 medewerkers SLM&C * € 6.540,- p/mnd =	€ 13.080,-
€ 13.080,- * 20 mnd =	€ 261.600,- p/2 jaar
1 medewerker Klantenservice * € 6.000,- p/mnd =	€ 6.000,-
€ 6.000,- * 20 mnd =	€ 120.000,- p/2 jaar
1 medewerker Backoffice * € 5.400,- p/mnd =	€ 5.400,-
€ 5.400,- * 20 mnd =	€ 108.000,- p/2 jaar
2 medewerkers Centrale Administratie * € 5.400,- p/mnd =	€ 10.800,-
€ 10.800,- * 20 mnd =	€ 216.000,- p/2 jaar
Totale kosten:	€ 705.600,- p/2 jaar

Implementatie PDC

Voor de implementatie van de PDC kan gebruik gemaakt worden van intranet. De nieuwe PDC komt digitaal op intranet. Daarnaast wordt een melding gemaakt op intranet van het bestaan van de nieuwe PDC. De kosten voor de implementatie blijven beperkt tot de personeelskosten van de directie Voorlichting, omdat zij de PDC moeten plaatsen. Voor het plaatsen van de PDC en een melding op intranet is één medewerker van de directie Voorlichting verantwoordelijk en wordt één dag uitgetrokken. De kosten zijn als volgt:

1 dag * € 310 p/dag =	€ 310,-
-----------------------	----------------

Afsluiten dienstverleningsovereenkomsten

Dienstverleningsovereenkomsten worden door twee medewerkers van de afdeling SLM&C in samenwerking met manager Uitvoering, afgesloten met diverse directies. Vanuit andere directies zijn de manager en accountmanager van de betreffende directie betrokken bij het afsluiten van DVO's met de directie FM. De afdeling SLM&C is gemiddeld vier weken bezig met het afsluiten van een DVO met een directie. Binnen het ministerie zijn er 25 directies. De manager Uitvoering en de manager van de desbetreffende directie zijn verantwoordelijk voor het doorlezen en controleren van de informatie vermeld in de DVO's en zijn aanwezig bij het tekenen van de DVO's. Gemiddeld neemt dit 1 á 2 dagen in beslag. De kosten zijn als volgt te berekenen:

4 weken * € 327,- p/dag =	€ 6.540,- per medewerker SLM&C
€ 6.540,- * 2 medewerkers =	€ 13.080,- per directie
€ 13.080,- * 25 directies =	€ 327.000,- afsluiten DVO's met alle directies
4 weken * € 442,- p/dag =	€ 8.840,- per accountmanager

Kwaliteit geeft voorsprong

€ 8840,- * 25 directies =	€ 22.100,- accountmanager alle directies
2 dagen * € 442,- p/dag =	€ 884,- controleren DVO's door manager Uitvoering
2 dagen * € 442,- p/dag =	€ 884,- controleren DVO's door manager per directie
€ 884,- * 25 directies =	€ 22.100,- controleren DVO's alle directies
Totale kosten:	€ 769.884,- afsluiten DVO's met alle directies

Beheerkosten

Alleen invoeren van de aanbevelingen is niet voldoende. Eén of meerdere keren per jaar moeten de aanbevelingen nader bekeken en bijgewerkt worden. In deze paragraaf zijn deze kosten uitgewerkt.

Beheer kwaliteitscriteria

Daarnaast moeten de KSF'en en KPI's jaarlijks gemeten worden en bij een tussentijdse verandering opnieuw opgesteld worden. De PDC waar deze kwaliteitscriteria ondergebracht zijn, is verwerkt in Excel waardoor aanpassingen gemakkelijk doorgevoerd kunnen worden. Voor het doorvoeren van aanpassingen en opnieuw op- en/of bijstellen van de KSF'en en KPI's is Manager Uitvoering verantwoordelijk en worden 4 weken uitgetrokken. De kosten zijn als volgt berekend:

4 weken * € 442,- p/dag =	€ 8.840,- p/maand
---------------------------	--------------------------

Beheer maandrapportage

De maandelijkse rapportages worden opgesteld door een medewerker (schaal 10) van de afdeling SLM&C. Gegevens die nodig zijn voor een maandrapportage zijn te vinden in Planon. Het verwerken van de gegevens en het opstellen van een maandrapportage neemt één week in beslag. De kosten voor het opstellen komen neer op:

5 dagen * € 327,- p/dag =	€ 1.635,- = €19.620,- p/jaar
---------------------------	-------------------------------------

Beheer dienstverleningsovereenkomst

Minimaal één keer in de 6 maanden moet een terugkoppeling plaatsvinden tussen de directies en de afdeling SLM&C. Per directie kost dit twee medewerkers van de afdeling SLM&C 2 á 3 dagen. De kosten komen neer op:

3 dagen * € 327,- p/dag =	€ 981,- per medewerker
€ 981,- * 2 medewerkers =	€ 1.962,- per directie
€ 1.962,- * 25 directies =	€ 49.050,- = € 8.175 p/maand

Totale kosten

In het schema op de volgende pagina zijn alle kosten van de aanbevelingen weergegeven. Tevens wordt in het schema aangegeven of de kosten éénmalig of terugkerend zijn.

Aanbeveling	Kosten	Eenmalig of terugkerend
Reeds gemaakte kosten		
Nieuwe PDC	€ 3.220,-	Eenmalig
Voorbeeld maandrapportage	€ 14,-	Eenmalig
Ontwikkelen kwaliteitscriteria	€ 1.610,-	Eenmalig
Voorbeeld dienstverleningsovereenkomst	€ 14,-	Eenmalig
Projectkosten		
Projectgroep	€ 352.800,-	Terugkerend per jaar
Implementatie nieuwe PDC	€ 310,-	Eenmalig
Afsluiten dienstverleningsovereenkomsten	€ 769.884	Eenmalig
Beheerkosten		
Opstellen maandrapportages	€ 19.620,-	Terugkerend per jaar
Beheer kwaliteitscriteria	€ 8.840	Terugkerend per jaar
Up-to-date houden DVO's	€ 98.100,-	Terugkerend per jaar
Totale éénmalige kosten:	€ 775.052	
Totaal terugkerende kosten:	€ 479.360,- per jaar	

Figuur 12. Totale kosten

9.3 Baten adviezen

De adviezen brengen ook baten met zich mee. De kwaliteit van de facilitaire producten en diensten wordt gewaarborgd, waardoor de kwaliteit beter te beheren en beheersen is. Mede hierdoor kan de directie FM beter in spelen op de wensen en eisen van de interne klant. Daarnaast zijn de kosten van de facilitaire producten en diensten inzichtelijk. Hierdoor wordt de interne klant meer kostenbewust. Mede door het inzichtelijk maken van de kwaliteit en kosten van de facilitaire producten en diensten kan de directie adequaat reageren op vragen van de interne klant, waardoor tijd en kosten bespaard worden, dienstverleningsovereenkomsten afgesloten kunnen worden met de diverse directies en de directie FM transparant wordt voor de interne klant en de directies. Tot slot zijn de bovengenoemde gegevens de basisgegevens voor het invullen van de Meetmethodiek Kwaliteit van Facilitaire Activiteiten. De baten zijn op dit moment niet in geld uit te drukken, omdat de aanbevelingen nog heel immaterieel zijn. Indien de adviezen doorgevoerd worden kunnen de tijd- en kostenbesparing uitgedrukt worden in geld.

NB. De kosten en baten van de adviezen zijn gebaseerd op aannames.

Literatuuropgave

Bij de totstandkoming van dit adviesrapport zijn de volgende literatuur gebruikt:

Artikelen:

- Broek van, W., Offeren van, G. en Veenman, A.: Nen2748: facilitaire kostenkengetallen en het nut van de facilitaire index. In: www.factomedia.nl, juli 2005
- Henssen, M.J.T.: Introductie van het INK-model in de FM-organisatie. In: www.factomedia.nl, oktober 2003
- Rouw de, L.P. e.a.: Inzicht in de facilitaire organisatie door toepassing van NEN2748. In: Overheid Facilitair, 2003
- Werneke, C.: Van 'face-to-face' naar click & call'. In: Facto Magazine, maart 2006

Boeken:

- Alkema, J. e.a.: *Inspireren en Investeren. Kiezen voor professioneel Facility Management*. Dordrecht: Schefferdrukkerij, 2004
- Baarda, D.B., Groot de, M.P.M. en Teunissen, J.: *Basisboek kwalitatief onderzoek*. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2001
- Bielders, H.L.J. e.a.: *Poly Facilitair Zakboekje Studenteneditie*. Arnhem: Koninklijke PBNA
ISBN: 9062283292
- Bij, H. van der, Broekhuis, M. en Gieskes, J.: *Kwaliteitsmanagement in beweging*. 2^e herz. druk. Deventer: Kluwer, 2004
ISBN 9014080891
- Boomsma, S en Borrendam van, A.: *Kwaliteit van dienstverlening*. 3^e herz. druk. Alphen aan de Rijn: Samsom, 2000
- Bouter, R.: *Handleiding voor de afstudeeropdracht*. 11^e druk. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2005.
ISBN 9073077095
- Keuning, D. en Eppink, D.J.: *Management & Organisatie* 7^e druk. Groningen, Stenfert Kroese, 2000.
ISBN 9020731300
- Looy, B.V., Dierdonck, R.V. en Gemmel, P.: *Service Management an integrated approach*. Amsterdam: Financial Times Prentice Hall. ISBN: 027367353x

Kwaliteit geeft voorsprong

- Maas, G.W.A en Pleunis, J.W.: *Facility Management*. Alphen aan de Rijn: Kluwer, 2001. ISBN: 9014077947
- Schreuder Peters, R.P.I.J.: *Methoden & Technieken van Onderzoek*. 1^e druk. Den Haag: Academic Service, 2004. ISBN 905261329X
- Tromp, J.H.M., Rietmeijer, E.F.H.: De aanpak van onderzoek. 3^{de} herziende druk. Utrecht: Bohn, Scheltema & Holkema, 1989. ISBN: 9031309931
- Wijnen, G.: *Projectmatig werken*. 19^{de} druk. Utrecht: Het spectrum, 2002. ISBN: 9027469059

Internetbronnen:

- Adburdias
<http://www.adburdias.nl/kwaliteitssysteem.nl>
- Facility Management Resource
<http://www.fmresource.nl>
- FMWeb
<http://www.fmweb.nl>
- Google, *Internet zoekmachine*
<http://www.google.nl>
- Ilse, *Internet zoekmachine*
<http://www.ilse.nl>
- Intranet ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
<http://intranet/OCWNetRoot/index.asp>
- Kritische Prestatie Indicatoren
<http://members.home.nl/emilepostma/rob%203.doc>
- Lycos, *Internet zoekmachine*
<http://www.lycos.nl>
- Ministerie van OCW, *De organisatie*.
<http://www.minocw.nl/org/>
- Ministerie van OCW, *Missie*.

<http://www.minocw.nl/organisatie/missie/missie.html>

- Online van Dale woordenboek
<http://www.vandale.nl>

Rapporten:

- Auditdienst: *Kwaliteit, dat werkt*. Wat doet OCW met kwaliteitsmanagement. Den Haag: Ministerie van OCW, 2006
- Boer & Croon: *Managementrapportage Externe waarderings- en behoeftenonderzoek Boer en Croon i.s.m. TNS NIPO*. Amsterdam. Boer & Croon, 2005
- Rapport over de organisatie en formatie 2005 van de directie FM, mei 2005
- Instituut Nederlandse Kwaliteit: *Gids voor toepassing van het INK-mangementmodel*. 's Hertogenbosch: Instituut Nederlandse Kwaliteit, 2004
- Normcommissie: *Nederlandse Norm NEN2748*. Termen voor facilitaire voorzieningen, rubricering en definiëring. Delft: Nederlandse Normalisatie-Instituut, 2001
- Plomp, M.: *Management Afspraak 2006*. Afdeling Uitvoering. Den Haag: Ministerie van OCW, 2006
- Projectgroep Kwaliteitsmanagement: *Verbeterspiegel voor OCW*. Den Haag: Ministerie van OCW, 2004

Syllabi:

- Mante, Y.: *Handleiding schriftelijke rapportage*. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2002. Code 2318

Publicaties:

- Apollo: *0-meting Medewerkerstevredenheidsonderzoek*. Den Haag: Ministerie van OCW, 2004
- MT-OCW: *Besluitenlijst vergadering MT-OCW*. Den Haag: Ministerie van OCW, maart 2006
- Projectgroep Kwaliteitsmanagement: *Kwalitatief sterk voor de nieuwe kabinetsperiode*. Den Haag: Ministerie van OCW, oktober 2005

Bijlagen

Bijlage 1. Verantwoording onderzoeksopzet	
Bijlage 2. Zoektermen internet.....	
Bijlage 3. Vergelijking KTO 2004 – KTO 2005....	
Bijlage 4. SERVQUAL-matrix	
Bijlage 5. Topiclijst KTO's	
Bijlage 6. Topiclijst KPI's.....	
Bijlage 7. Topiclijst stagebegeleiders.....	
Bijlage 9. Formatieoverzicht directie FM.....	
Bijlage 10. Interviews met begeleiders	
Bijlage 10.1 Verduidelijking van de opdracht.....	
Bijlage 10.2 Verduidelijking van de opdracht 2 ...	
Bijlage 10.3 PDC & Adviesrapport.....	
Bijlage 10.4 PDC & koppeling met de NEN2748	
Bijlage 10.5 Kwaliteit.....	
Bijlage 11. Interviews KTO/KPI's	
Bijlage 11.1 KTO Schoonmaak.....	
Bijlage 11.2 KTO Klantenservice	
Bijlage 11.3 KTO Catering	
Bijlage 11.4 KTO Gebouw en Inrichting.....	
Bijlage 11.5 KTO Beveiliging	
Bijlage 11.6 KTO Postverzorging.....	
Bijlage 11.7 KTO Buitenlandse Dienstreizen	
Bijlage 11.8 KTO Repro	
Bijlage 12. Interview ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.	
Bijlage 13. Interview ministerie van Buitenlandse Zaken.....	
Bijlage 14. Interview ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.....	
Bijlage 15. Interview ING	
Bijlage 16. Interview CapGemini.....	
Bijlage 17. Interview Hospitality Consultants	
Bijlage 18. Interview WBServices	
Bijlage 19. Huidige PDC directie FM	
Bijlage 20. SERVQUAL-model	
Bijlage 21. Randvoorwaarden kwaliteitscriteria ..	
Bijlage 22. Terugkoppeling IOFD.....	
Bijlage 23. Indeling PDC volgens NEN2748	
Bijlage 24. Datamatrix KPI's	
Bijlage 25. Nieuwe PDC	
Bijlage 26. Voorbeeld Managementrapportage ..	
Bijlage 27. Voorbeeld Dienstverleningsovereenkomst	

Bijlage 1. Verantwoording onderzoeksopzet

Maatschappelijke relevantie:

Welke belangen zijn ermee gemoeid?

Tijdens het Interdepartementaal Overleg Facilitaire Directeuren (IOFD) is besloten dat OCW wil gaan benchmarken op kosten en kwaliteit om zo te kunnen komen tot de best-practice. Om te kunnen vergelijken met de best-practice en om mee te doen in deze benchmark is het van belang dat de directie FM inzicht heeft in de kosten en kwaliteit van haar facilitaire producten en diensten. Tevens is er in het IOFD gekozen voor een model dat benchmarken op het gebied van kosten en kwaliteit mogelijk maakt, dit is de Meetmethodiek Kwaliteit van Facilitaire Activiteiten. Dit model is ontwikkeld door CapGemini in samenwerking met het Centrum voor Facility Management (CFM). Het eindproduct van de scriptie, namelijk de nieuwe PDC, is input om het model van CapGemini in te kunnen vullen. Bovendien biedt de PDC input voor het opstellen van dienstverleningsovereenkomsten met de verschillende directies. Een ander belangrijk punt is het creëren van kostenbewustzijn bij de afnemers van de facilitaire producten en diensten, de klanten van de directie FM. De PDC zal toegankelijk zijn voor alle medewerkers van het ministerie. De bedoeling is om de PDC digitaal op de intranetsite van het ministerie te plaatsen zodat alle ambtenaren toegang hebben.

Voorgeschiedenis:

Hoe is men tot de onderzoeksvraag gekomen?

Vaak krijgt de directie FM vragen als 'Ik wil graag een interne verhuizing, wat kost me dat en wat krijg ik ervoor, kortom wat is de kwaliteit?' De directie FM kan hier geen antwoord op geven omdat de kosten van de facilitaire producten en diensten niet inzichtelijk zijn en omdat het kwaliteitsniveau nooit vastgesteld is.

De directie FM heeft behoefte aan een PDC waarin het kwaliteitsniveau en de kosten van alle facilitaire producten en diensten eenduidig worden omschreven. Indien de kosten en het kwaliteitsniveau duidelijk in kaart zijn gebracht, kan de directie inspelen op de wensen van de klant.

Wetenschappelijke relevantie:

Wat kunnen we ervan leren?

In dit onderzoek kan inzicht verkregen worden in de kwaliteit van de facilitaire producten en diensten. Op welke wijze zijn deze producten en diensten te meten en op welke manier zijn ze te sturen. Door deze punten helder te hebben is het voor de directie FM mogelijk om in te springen op de steeds veranderende vraag van de klant. Tevens wordt er door dit onderzoek een koppeling gemaakt met de kosten en de kwaliteit. Er wordt gekeken in hoeverre de kwaliteit van de prijs van een product of dienst afhangt.

Noodzakelijkheid en uitvoerbaarheid:

Zijn de randvoorwaarden voor succesvolle afronding van het onderzoek aanwezig?

De voorwaarden die het ministerie van OCW heeft opgelegd zijn als volgt te omschrijven:

- Het adviseren van een model voor alle facilitaire producten en diensten;
- Het implementeren van de NEN2748;
- De klant moet in één oogopslag de prijs/kwaliteit verhouding kunnen zien;
- Transparantie creëren binnen de directie FM;
- Kritische Prestatie Indicatoren en Kritische Succesfactoren opstellen;
- Mogelijkheid tot het afsluiten van dienstverleningsovereenkomst met behulp van het geadviseerde model;

De randvoorwaarden zijn onder te verdelen in personele, financiële en organisatorische randvoorwaarden.

Personele randvoorwaarden

Het uiteindelijke model dient duidelijk te zijn voor alle medewerkers. Zij zijn de klant van de directie FM en voor hen moet duidelijk zijn hoe het model werkt en wat het doel is. Daarnaast dient het model gekoppeld te worden aan de PDC. Zowel het geadviseerde model als de koppeling naar de PDC dient de input te zijn voor de accountmanagers en de accountgesprekken.

Financiële randvoorwaarden

Het ministerie gaat er vanuit dat het te ontwikkelen model geen geld kost. Het model moet er niet toe leiden dat voor ieder klein detail een rekening gestuurd gaat worden. Dat zou betekenen dat de afdelingen constant geld aan het rondpompen zijn binnen het ministerie en daar is het model niet voor bestemd.

Organisatorische randvoorwaarden

Eén van de randvoorwaarden is dat de NEN2748 ingevoerd moet worden binnen de directie FM. Tevens moet er rekening gehouden worden met het feit dat het ministerie van een aanbodgerichte organisatie naar een vraaggerichte organisatie aan het verschuiven is. De PDC wordt gebruikt als input voor de oplossing.

Het model moet geschikt zijn voor de interdepartementale benchmark en dient tevens geschikt te zijn voor een koppeling van de kwaliteit en kwantiteit aan de PDC.

Er moet rekening gehouden worden met het INK-model. Het INK-model wordt op dit moment binnen OCW gebruikt om de kwaliteit van heel OCW te verhogen. Het is niet de bedoeling dat het INK-model gebruikt wordt om OCW te verbeteren, maar dat iedereen op dezelfde manier naar de werkprocessen kijkt en dat men in dezelfde taal daarover kan praten²⁸. In de opdracht is het van belang dat het INK-model en de NEN2748 elkaar niet bijten.

De antwoorden op bovenstaande randvoorwaarden zijn nog niet bekend en nog niet nader onderzocht. Om deze redenen is nader onderzoek nodig. OCW heeft volledige medewerking en toegang tot alle bestaande hulpmiddelen toegezegd.

²⁸ Kwaliteit, dat werkt. Intranet Ministerie van OCW, 13 maart 2006.

Bijlage 2. Zoektermen internet

Voor het zoeken in de zoekmachines van Google, Ilse en Lycos is gebruik gemaakt van onderstaande zoektermen. In de linkerkolom van de tabellen zijn de zoekresultaten te vinden.

Google

Zoektermen	Resultaten
Kritische Prestatie Indicatoren	http://web.inter.nl.net/users/houtzagers/paginas/Papers/artikel%20HRM-%20KPI's.doc
Kritische Succesfactoren	Geen bruikbare resultaten gevonden
Kwaliteit	http://www.adburdias.nl/kwaliteit.htm http://www.telesafety.nl/kwaliteit.htm
Metten van kwaliteit	Geen bruikbare resultaten gevonden
NEN2748	http://www.nfcindex.nl/index.html#http://www.nfcindex.nl/normen.html http://nl.wikipedia.org/wiki/NEN_2748
Normeren van kwaliteit	Geen bruikbare resultaten gevonden
PDC	Geen bruikbare resultaten gevonden
Producten en Diensten Catalogus	Geen bruikbare resultaten gevonden

Ilse

Zoektermen	Resultaten
Kritische Prestatie Indicatoren	Geen bruikbare resultaten gevonden
Kritische Succesfactoren	Geen bruikbare resultaten gevonden
Kwaliteit	Geen bruikbare resultaten gevonden
Metten van kwaliteit	Geen bruikbare resultaten gevonden
NEN2748	http://www.nfcindex.nl/index.html#http://www.nfcindex.nl/normen.html
Normeren van kwaliteit	Geen bruikbare resultaten gevonden
PDC	Geen bruikbare resultaten gevonden
Producten en Diensten Catalogus	Geen bruikbare resultaten gevonden

Lycos

Zoektermen	Resultaten
Kritische Prestatie Indicatoren	http://members.home.nl/emilepostma/rob%203.doc
Kritische Succesfactoren	Geen bruikbare resultaten gevonden
Kwaliteit	http://www.kunstbus.net/k/kwaliteit.html http://www.theart.nl/0/070_methode/a720_methode_01_kwaliteit.html

Kwaliteit geeft voorsprong

Meten van kwaliteit	Geen bruikbare resultaten gevonden
NEN2748	http://www.nfcindex.nl/index.html#http://www.nfcindex.nl/normen.html
Normeren van kwaliteit	Geen bruikbare resultaten gevonden
PDC	Geen bruikbare resultaten gevonden
Producten en Diensten Catalogus	Geen bruikbare resultaten gevonden

Kwaliteit geeft voorsprong

Bijlage 3. Vergelijking KTO 2004 – KTO 2005

Product of dienst	KTO 2004	KTO 2005	Norm 2005	Conclusie tov 2004	Norm gehaald
ServiceControl - XEROX					
Vriendelijkheid medewerkers	7.9	7.8	8.5		Nee
Bereidheid om in te gaan op specifieke wensen	7.9	7.8	7.9		Nee
Nakomen van afspraken door medewerkers	7.9	7.8	8.5		Nee
Deskundigheid medewerkers	7.5	7.6	7.7		Nee
Snelheid afhandeling print- en kopieeropdrachten	7.9	7.8	8.0		Nee
Kwaliteit print en kopieerwerk	7.9	8.0	8.0		Ja
Kwaliteit drukwerk	7.9	8.0	7.9		Ja
Kwaliteit nabewerking	7.7	7.9	8.0		Nee
Snelheid afhandeling klachten	7.4	7.5	8.0		Nee
Gewogen gemiddelde	7.7	7.0	8.1		Nee
ServiceControl- Schoonmaak					
Schoonmaak van de werkplek	7.9	8.0	7.9		Ja
Schoonmaak van de sanitaire voorzieningen	8.4	8.3	8.4		Nee
Schoonmaak van de algemene ruimten	8.1	8.2	8.1		Ja
Correctheid afhandeling verzoeken en klachten	8.1	7.8	8.0		Nee
Snelheid afhandeling verzoeken en klachten	7.8	7.8	7.8		Ja
Gewogen gemiddelde	8.1	8.0	8.1		Nee

Product of dienst	KTO 2004	KTO 2005	Norm 2005	Conclusie tov 2004	Norm gehaald
Klantenservice- Klantenservice					
Vriendelijkheid van de medewerkers	8.3	8.3	8.3		Ja
Bereidheid om in te gaan op specifieke wensen	7.4	7.8	7.0		Ja
Nakomen van afspraken	7.4	7.9	7.4		Ja
Deskundigheid van medewerkers	7.5	7.8	8.0		Nee
Telefonische bereikbaarheid	7.1	7.3	7.5		Nee
Juistheid afhandelen meldingen	7.4	7.7	7.5		Ja
Snelheid afhandelen meldingen	7.2	7.5	7.3		Ja
Terugkoppeling op meldingen	6.8	7.4	7.0		Ja
Gewogen gemiddelde	7.6	7.7	7.5		Ja

Klantenservice - Buitenlandse dienstreizen					
Vriendelijkheid van de medewerkers	7.4	7.2	7.5		Nee
Nakomen van afspraken	7.7	7.3	7.7		Nee
Deskundigheid van medewerkers	8.0	7.4	8.0		Nee
Bereikbaarheid van medewerkers	7.0	6.9	7.5		Nee
Afhandeling dienstreis/declaratie	7.5	7.1	7.8		Nee
Gewogen gemiddelde	7.5	7.2	7.7		Nee
Klantenservice - Restauratieve Voorzieningen Algemeen					
Vriendelijkheid van de medewerkers	8.1	8.0	8.1		Nee
Bereidheid in te gaan op specifieke wensen	7.5	7.6	8.0		Nee
Representativiteit van medewerkers	7.9	7.9	7.9		Ja
Snelheid van bediening	6.4	6.3	7.0		Nee
Snelheid van afrekenen	7.2	6.3	7.5		Nee
Gewogen gemiddelde	7.4	7.2	7.7		Nee

Product of dienst	KTO 2004	KTO 2005	Norm 2005	Conclusie tov 2004	Norm gehaald
Klantenservice - Grand Café					
Keuzemogelijkheden producten	7.4	7.4	7.4		Ja
Dagelijkse afwisseling assortiment	7.3	7.4	7.4		Ja
Representatie producten	7.5	7.7	7.9		Nee
Smaak/kwaliteit producten	7.5	7.9	7.5		Ja
Temperatuur producten	7.5	7.7	7.5		Ja
Openingstijden	7.9	7.8	7.5		Ja
Prijsstelling	5.4	5.7	5.4		Ja
Orde en netheid	7.8	7.7	7.8		Nee
Gewogen gemiddelde	7.2	7.4	7.3		Ja
Klantenservice - Coffeecorner 15e etage					
Keuzemogelijkheden producten	7.1	7.4	7.4		Ja
Smaak/kwaliteit koffie	7.8	7.9	7.8		Ja
Smaak/kwaliteit overige producten	7.6	7.9	7.6		Ja
Openingstijden	7.4	7.8	7.5		Ja
Prijsstelling	5.5	5.7	5.5		Ja
Orde en netheid	7.5	7.7	7.5		Ja
Gewogen gemiddelde	7.2	7.4	7.6		Ja
Klantenservice - Pantry's					
Smaak/kwaliteit koffie	6.7	6.6	7.0		Nee
Smaak/kwaliteit thee	6.8	7.0	7.0		Ja
Smaak/kwaliteit chocolade	7.5	7.6	7.5		Ja
Storingsgevoeligheid automaten	7.4	7.0	7.4		Nee
Gewogen gemiddelde	7.1	7.1	7.2		Nee
Klantenservice - Personeelsrestaurant					
Keuzemogelijkheden producten	7.5	6.9	7.7		Nee
Dagelijkse afwisseling assortiment	7.5	6.9	7.6		Nee
Presentatie producten	7.6	7.4	7.6		Nee
Smaak/kwaliteit producten	7.5	7.5	7.5		Ja
Temperatuur van producten	7.5	7.4	7.5		Nee
Openingstijden	7.4	7.3	7.5		Nee
Prijsstelling producten	5.7	5.8	5.8		Ja
Orde en netheid	7.7	7.8	7.8		Ja
Gewogen gemiddelde	7.2	7.1	7.3		Nee

Kwaliteit geeft voorsprong

Product of dienst	KTO 2004	KTO 2005	Norm 2005	Conclusie tov 2004	Norm gehaald
Klantenservice - Vergaderservice					
Gebruiksvriendelijkheid AV-middelen	6.8	7.3	7.0		Ja
Beschikbaarheid vergaderruimte	7.0	7.2	7.5		Nee
Representativiteit/inrichting vergaderruimten	7.7	7.9	7.7		Ja
Orde en netheid vergaderruimten bij aanvang	8.0	8.0	7.8		Ja
Kwaliteit/smaak lunchvoorzieningen	7.5	7.6	7.5		Ja
kwaliteit/smaak drankvoorzieningen	7.4	7.6	7.5		Ja
Gewogen gemiddelde	7.4	7.6	7.5		Ja
Klantenservice - Recepties en partijen					
Representativiteit/ inrichting zalen	7.5	7.6	7.5		Ja
Orde en netheid bij aanvang	7.9	7.9	8.0		Nee
Advisering Klantenservice bij voorbereiding	7.7	7.7	7.7		Ja
Kwaliteit/smaak borrelgarnituur	7.8	7.7	7.8		Nee
Kwaliteit/smaak drankvoorziening	8.0	7.9	8.0		Nee
Gewogen gemiddelde	7.8	7.8	7.8		Ja
Gebouw en Inrichting - Werkplek					
Comfort, functionaliteit en ergonomie meubilair	7.7	7.8	7.7		Ja
Verlichting werkplek	7.0	7.4	7.5		Nee
Klimaat van de werkplek	5.5	5.7	6.8		Nee
Aantal vierkante meters werkplek	6.9	7.1	6.9		Ja
Aantal kunstobjecten	6.1	6.4	6.1		Ja
Hoeveelheid groenvoorziening	5.3	5.8	5.3		Ja
Gewogen gemiddelde	6.3	6.7	6.6		Ja

Product of dienst	KTO 2004	KTO 2005	Norm 2005	Conclusie tov 2004	Norm gehaald
Gebouw en Inrichting - Interne verhuizingen					
Vriendelijkheid medewerkers	7.6	7.5	8.0		Nee
Nakomen van afspraken medewerkers	7.3	7.4	7.5		Nee
Probleemoplossend vermogen	6.9	7.1	7.5		Nee
Deskundigheid medewerkers	7.4	7.4	7.7		Nee
Duidelijkheid verhuisinstructies	7.3	7.3	7.5		Nee
Tijdigheid van informatieverstrekking	7.2	7.2	7.5		Nee
Zorgvuldigheid uitvoering interne verhuizingen	7.5	7.3	7.5		Nee
Zorgvuldigheid nazorgactiviteiten	7.1	7.3	7.5		Nee
Gewogen gemiddelde	7.2	7.3	7.6		Nee
Gebouw en Inrichting - Onderhoud gebouwen					
Vriendelijkheid medewerkers	7.9	7.7	7.9		Nee
Probleemoplossend vermogen medewerkers	7.2	7.4	7.5		Nee
Bereidheid om in te gaan op specifieke wensen	7.2	7.3	7.5		Nee
Nakomen van afspraken	7.3	7.4	7.6		Nee
Deskundigheid medewerkers	7.5	7.4	7.8		Nee
Juistheid afhandeling storing/melding	7.4	7.4	7.6		Nee
Snelheid afhandeling storing/melding	7.0	7.4	7.5		Nee
Gewogen gemiddelde	7.4	7.4	7.6		Ja

Product of dienst	KTO 2004	KTO 2005	Norm 2005	Conclusie tov 2004	Norm gehaald
Services - Postverzorging					
Vriendelijkheid medewerkers	8.0	7.8	8.0		Nee
Nakomen van afspraken	7.4	7.3	7.5		Nee
Probleemoplossend vermogen medewerkers	7.1	7.0	7.5		Nee
Frequentie van postrondes	8.1	7.9	8.1		Nee
Juistheid levering postrondes	7.1	7.1	7.5		Nee
Snelheid bezorging exprespost	7.0	7.1	7.0		Ja
Zorgvuldigheid in afhandeling klachten	7.0	7.0	7.0		Ja
Snelheid afhandeling klachten	7.0	7.0	7.0		Ja
Gewogen gemiddelde	7.5	7.2	7.5		Nee
Services - Receptionisten/telefonisten					
Vriendelijkheid receptionisten/telefonisten	8.0	8.0	8.0		Ja
Correctheid in op- en aannemen telefoon	7.8	7.8	8.0		Nee
Probleemoplossend vermogen medewerkers	7.0	7.2	7.5		Nee
Juistheid van doorverbinden	7.3	7.3	7.5		Nee
Snelheid van opnemen/beantwoorden telefoon	7.1	7.2	7.2		Ja
Representativiteit van de medewerkers	8.0	7.8	8.5		Nee
Correctheid in het ontvangen van gasten en bezoekers	8.0	7.7	8.0		Nee
Gewogen gemiddelde	7.6	7.6	7.8		Nee
Services - Beveiliging					
Vriendelijkheid beveiligingsbeambten	7.8	8.2	8.0		Ja
Probleemoplossend vermogen medewerkers	6.9	7.3	7.5		Nee
Representativiteit van de beveiligingsbeambten	7.6	7.7	8.0		Nee
Correctheid van de beveiligingsbeambten	7.7	7.9	8.0		Nee
Alertheid van de beveiligingsbeambten	7.0	7.3	8.0		Nee
Gewogen gemiddelde	7.4	7.7	7.9		Nee

Kwaliteit geeft voorsprong

Bijlage 4. SERVQUAL-matrix

Kwaliteitsnormen voor alle facilitaire producten en diensten	Schoonmaak - Asito
Betrouwbaarheid	
Vakbekwaamheid	Objectleider en plv. objectleider zijn in bezit van certificaat VSR-cursus, of zijn bereid deze te halen. Operationele schoonmakers hebben een basis schoonmaaktraining gevolgd, of bereid zijn deze te volgen.
Rekening houden met de klant	Eén maal per jaar wordt een KTO gehouden.
Nakomen van afspraken	Schoonmakers maken geen afspraken met de klant. Contact gaat via Klantenservice.
Responsiviteit	
Bereikbaarheid	Indirect via Klantenservice
Toegankelijkheid	Dienst is niet fysiek te bezoeken
Inzichtelijkheid	Niet voor alle klanten even duidelijk. Het grootste gedeelte neemt contact op de met Klantenservice, maar sommige nemen rechtstreeks contact op met Asito. Wat niet de bedoeling is.
Bereidwilligheid	Kleine handelingen worden in de regel meteen uitgevoerd, verder wordt er verwezen naar Klantenservice.
Wachttijden	Op werkbonden staat een urgentie vermeldt, hierbij staat de tijd waarbinnen de opdracht vervuld moet zijn.
Zekerheid	Asito garandeert dat de door of namens hem te verlenen diensten op vakbekwame wijze worden uitgevoerd. Zie 6.2 contract, Kwaliteit bijlage F.
Empathie	Alles is mogelijk, maar niet alles hoort tot het standaardpakket. Voor sommige handelingen kunnen kosten in rekening gebracht worden.
Tastbare elementen	
Voorkomen	Asito houdt een uitgebreide selectieprocedure voordat er personeel aangenomen wordt.
Kleding	Bedrijfskleding
Representativiteit	Van belang
Kwaliteitscontrole	VSR, KTO

Kwaliteitsnormen voor alle facilitaire producten en diensten	Klantenservice
Betrouwbaarheid	
Vakbekwaamheid	Grote dosis teamspirit is belangrijker dan diploma. Er wordt puur naar inzet gekeken en de manier waarop de nieuwe medewerker binnen het team past.
Rekening houden met de klant	Eén maal per jaar wordt een KTO gehouden.
Nakomen van afspraken	Klantenservice maakt geen afspraken met de klant, er worden geen dingen beloofd.
Responsiviteit	
Bereikbaarheid	Servicebalie, e-mail, telefoon of Klantenservice Online
Toegankelijkheid	Dienst is fysiek te bezoeken
Inzichtelijkheid	Aanduiding bij liften en bewegwijzering op de tweede etage.
Bereidwilligheid	Medewerkers zitten daar om de klant te woord te staan, dat is hun werk.
Wachttijden	Standaardmeldingen worden meteen teruggekoppeld. Niet-standaard meldingen hebben een onbekende responsetijd.
Zekerheid	Klantenservice zal er alles aan doen om de interne klant zo goed mogelijk te helpen.
Empathie	Medewerkers kunnen zich goed inleven in de klant. Er kan veel zolang er geen onbalans komt tussen regels, procedures en klantgerichtheid.
Tastbare elementen	
Voorkomen	Medewerkers moeten een representatief voorkomen hebben.
Kleding	BO representatief
Representativiteit	Van belang
Kwaliteitscontrole	KTO

Kwaliteitsnormen voor alle facilitaire producten en diensten	Catering - Eurest
Betrouwbaarheid	
Vakbekwaamheid	Cateringmanager moet in bezit zijn van een voltooide HBO opleiding, aantoonbare werkervaring en aantoonbare kennis van recente milieu- en hygiëne ontwikkelingen binnen catering en horeca. Medewerkers moeten in bezit zijn van OCC cursus of bereid zijn deze te volgen.
Rekening houden met de klant	Eén maal per jaar wordt een KTO gehouden.
Nakomen van afspraken	Catering maakt geen afspraken met de klant. Contact gaat via Klantenservice.
Responsiviteit	
Bereikbaarheid	Personeelsrestaurant, Grand Café, Mezzanine, Coffee Corner en via Klantenservice.
Toegankelijkheid	Dienst is fysiek te bezoeken
Inzichtelijkheid	Aanduiding bij liften en op de etages waar de restauratieve voorzieningen zich bevinden.
Bereidwilligheid	Voor alle vragen, opmerkingen en klachten wordt er doorverwezen naar de Klantenservice.
Wachttijden	Op werkbonden staat een urgentie vermeldt, hierbij staat de tijd waarbinnen de opdracht vervuld moet zijn.
Zekerheid	Eurest garandeert dat de door of namens hem te verlenen diensten op vakbekwame wijze zullen worden uitgevoerd.
Empathie	Alles is mogelijk, maar niet alles hoort tot het standaardpakket. Voor sommige handelingen kunnen kosten in rekening gebracht worden.
Tastbare elementen	
Voorkomen	Medewerkers moeten een representatief voorkomen hebben.
Kleding	Bedrijfskleding
Representativiteit	Van belang
Kwaliteitscontrole	HACCP, hygiëncode Contractcatering, voorschriften Inspectie Gezondheidsbescherming, richtlijnen Stichting Voedingcentrum Nederland, Milieuzorg, maximering financiële resultaten, contractautist, KTO

Kwaliteitsnormen voor alle facilitaire producten en diensten	Beveiliging - CSU
Betrouwbaarheid	
Vakbekwaamheid	Beveiligingsbeambten dienen in het bezit te zijn van Basisdiploma beveiliging (A)/Algemeen Beveiligingsmedewerkers, EHBO diploma en diploma BHV. Receptionisten dienen in het bezit te zijn van het certificaat aspirant beveiligingsbeambte A.
Rekening houden met de klant	Eén maal per jaar wordt een KTO gehouden.
Nakomen van afspraken	Beveiliging maakt geen afspraken met de klant. Contact gaat via Klantenservice.
Responsiviteit	
Bereikbaarheid	Beveiligingsbeambten zijn te bereiken via de Meldkamer en via Klantenservice. Op de begane grond zijn zij fysiek aanwezig.
Toegankelijkheid	Dienst is niet fysiek te bezoeken
Inzichtelijkheid	Beveiligingsbeambten aanwezig op de begane grond.
Bereidwilligheid	Medewerkers zijn altijd in staat om de klant te woord te staan.
Wachttijden	Op werkbonnen staat urgentie vermeldt, hierbij staat de tijd aangegeven waarbinnen de opdracht vervuld moet zijn.
Zekerheid	CSU garandeert dat de door of namens hem te verrichten diensten op vakbekwame wijze ononderbroken zullen worden doorgevoerd.
Empathie	Beveiliging kan geen extra dienstverlening leveren.
Tastbare elementen	
Voorkomen	CSU houdt een uitgebreide selectieprocedure voordat er personeel aangenomen wordt.
Kleding	Bedrijfskleding
Representativiteit	Van belang
Kwaliteitscontrole	ISO-9001:2000 certificering, KTO, Efficiencyverbeteringen, Kwaliteitsmeting door onafhankelijk extern bureau

Kwaliteitsnormen voor alle facilitaire producten en diensten	Buitenlandse Dienstreizen
Betrouwbaarheid	
Vakbekwaamheid	Medewerkers moeten in bezit zijn van een MBO-diploma en moeten beschikken over competenties: flexibiliteit, stressbestendigheid, klantgerichtheid, communicatief vaardig, resultaatgericht en initiatief.
Rekening houden met de klant	Eén maal per jaar wordt een KTO gehouden.
Nakomen van afspraken	Er worden afspraken gemaakt met de klant, en deze worden ook nagekomen.
Responsiviteit	
Bereikbaarheid	Buitenlandse dienstreizen is te bereiken per e-mail, telefoon of medewerkers kunnen binnen lopen.
Toegankelijkheid	Dienst is fysiek te bezoeken.
Inzichtelijkheid	Meeste klanten weten de dienst te vinden.
Bereidwilligheid	Medewerkers zijn altijd bereid om de klant te woord te staan.
Wachttijden	Hangt van de klacht af. De meeste klachten moeten doorverwezen worden naar het reisbureau ATP.
Zekerheid	Buitenlandse dienstreizen zal er alles aan doen om de klant zo goed mogelijk te helpen.
Empathie	Alles is mogelijk.
Tastbare elementen	
Voorkomen	Er zijn geen duidelijke afspraken gemaakt maar de medewerkers zorgen er zelf voor dat ze er representatief uitzien.
Kleding	Representatief
Representativiteit	Van belang
Kwaliteitscontrole	Accountantsdienst

Kwaliteitsnormen voor alle facilitaire producten en diensten	Repro - Xerox
Betrouwbaarheid	
Vakbekwaamheid	Xerox beschikt over een uitgebreid pakket van functiedoelen, - profielen, -beschrijvingen en -eisen,
Rekening houden met de klant	Eén maal per jaar wordt een KTO gehouden.
Nakomen van afspraken	Er worden afspraken gemaakt met de klant, en deze worden ook nagekomen.
Responsiviteit	
Bereikbaarheid	Xerox is te bereiken via de balie op de tweede etage, e-mail (interne) post en telefoon.
Toegankelijkheid	Dienst is fysiek te bezoeken.
Inzichtelijkheid	De balie is het contactpunt.
Bereidwilligheid	Medewerkers zijn altijd bereid om de klant te woord te staan.
Wachttijden	Er zijn geen duidelijke richtlijnen opgesteld.
Zekerheid	Xerox zal er alles aan doen om de klant zo goed mogelijk te helpen. Elke ontevreden klant is er een teveel.
Empathie	Alles is mogelijk, maar niet alles behoort tot het standaardpakket. Voor sommige handelingen kunnen kosten in rekening worden gebracht.
Tastbare elementen	
Voorkomen	Xerox heeft geen strikte eisen gesteld, maar de medewerkers moeten wel een representatief voorkomen hebben.
Kleding	Representatief
Representativiteit	Van belang
Kwaliteitscontrole	Interne en externe audits in het kader van de ISO certificering.

Kwaliteitsnormen voor alle facilitaire producten en diensten	Postverzorging
Betrouwbaarheid	
Vakbekwaamheid	Het is fijn als medewerkers een opleiding medewerker postkamer hebben, deze is echter niet noodzakelijk.
Rekening houden met de klant	Eén maal per jaar wordt een KTO gehouden.
Nakomen van afspraken	De postbezorgers maken geen afspraken met de klant. Contact gaat via Klantenservice.
Responsiviteit	
Bereikbaarheid	Post is te bereiken via Klantenservice.
Toegankelijkheid	Dienst is niet fysiek te bezoeken.
Inzichtelijkheid	Klanten weten dat ze bij de Klantenservice terecht kunnen.
Bereidwilligheid	Er wordt meteen doorverwezen naar de Klantenservice.
Wachttijden	De laatste klacht was 8 maanden geleden. Er zijn geen duidelijke richtlijnen opgesteld voor klachtafhandeling.
Zekerheid	Post zal er alles aan doen wat mogelijk is om de klant te helpen.
Empathie	Er zijn een beperkt aantal mogelijkheden omdat je rekening moet houden met de aanbieder,
Tastbare elementen	
Voorkomen	Post heeft geen strikte eisen gesteld, maar zeker voor de ministeretage moeten de medewerkers een representatief voorkomen hebben.
Kleding	Representatief
Representativiteit	Van belang
Kwaliteitscontrole	KTO

Kwaliteitsnormen voor alle facilitaire producten en diensten	Gebouw en Inrichting
Betrouwbaarheid	
Vakbekwaamheid	Medewerkers dienen minimaal in het bezit te zijn van een VMBO diploma Elektrotechniek en Werktuigbouw.
Rekening houden met de klant	Eén maal per jaar wordt een KTO gehouden.
Nakomen van afspraken	G&I maakt geen afspraken met de klant. Contact gaat via Klantenservice.
Responsiviteit	
Bereikbaarheid	Indirect via Klantenservice
Toegankelijkheid	Dienst is niet fysiek te bezoeken
Inzichtelijkheid	Niet voor alle klanten even duidelijk. Het grootste gedeelte neemt contact op met de Klantenservice, maar sommigen nemen direct contact op met G&I.
Bereidwilligheid	Er wordt meteen doorverwezen naar de Klantenservice.
Wachttijden	Op werkbonnen staat een urgentie vermeldt, hierbij staat de tijd waarbinnen de opdracht vervuld moet zijn.
Zekerheid	G&I zal er alles aan doen om de interne klant zo goed mogelijk te helpen.
Empathie	Alles is mogelijk, maar niet alles hoort tot het standaardpakket. Voor sommige handelingen kunnen kosten in rekening gebracht worden.
Tastbare elementen	
Voorkomen	Medewerkers moeten een representatief voorkomen hebben.
Kleding	Representatief
Representativiteit	Van belang
Kwaliteitscontrole	KTO

Bijlage 5. Topiclijst KTO's

1. Zijn de benodigde acties n.a.v. KTO 2004 daadwerkelijk uitgevoerd?
2. Welke acties worden ondernomen n.a.v. KTO 2005?
3. Wat is het streven voor Buitenlandse dienstreizen? Zijn de cijfers hoog genoeg?
4. Welke acties staan hoog in de prioriteitenlijst?
5. Bent u het eens met de uitkomsten van KTO 2005?

Bijlage 6. Topiclijst KPI's

1. Zijn er procedure-, proces-, werk-, taakbeschrijvingen voor de te verrichten werkzaamheden?
2. Op welke manier is <dienst> voor de interne klant te bereiken?
3. Is het voor de interne klant duidelijk wie de contactpersoon is?
4. Kan de interne klant de dienst daadwerkelijk bezoeken?
5. Als ik in de gang tegen een medewerker van de dienstverlener aanloop, wordt ik dan meteen geholpen, wordt ik doorgestuurd of moet er een melding gemaakt worden via Klantenservice?
6. Is er een overzicht binnen hoeveel uur er bij een vraag of klacht respons moet worden gegeven?
7. Welke opleidingseisen worden er aan het personeel gesteld? Diploma's?
8. Welke eisen aan het uiterlijk worden er aan het personeel gesteld? Mogen ze bijvoorbeeld piercings en/of tatoeages in het zicht dragen?
9. Wordt er behalve het KTO nog een andere kwaliteitscontrole uitgevoerd?
10. Op dit moment wordt er een basispakket aangeboden. Is het mogelijk om dit basis pakket uit te breiden tot een plus- of zelfs specifiekpakket? Welke diensten worden er dan extra aangeboden?

Bijlage 7. Topiclijst stagebegeleiders

1. Wat is het probleem?
2. Waarom is dat een probleem?
3. Wat is het doel van de opdracht?
4. Wat is het gewenste eindproduct?
5. Wat is kwaliteit voor OCW?
6. Wordt er al iets gedaan aan kwaliteit?
7. Wat zijn de randvoorwaarden?

Bijlage 8. Dienstoverzicht directie FM

Beleid & Advies:

- Advies
- Inkoopvoorlichting
- Adviseren en begeleiden van aanbestedingstrajecten
- Ruimtebeheer Hoftoren
- Crisis coördinatie
- Financieel beheer huurmiddelen en service contracten

Uitvoering:

- Klantenservice
- Catering en Evenementen
- Vervoersmanagement
- Beveiliging
- Schoonmaak
- Kantoorartikelen
- Telefooncentrale en Receptie
- Gebouw en inrichting
- Reprografie
- Post/koeriersdienst
- Afhandelen verplichtingen
- Afhandelen vorderingen
- Beheren grootboek
- Verstrekken management informatie
- Beheer kleine kas
- Budgetregistratie

Kwaliteit geeft voorsprong

Bijlage 9. Formatieoverzicht directie FM

<u>Directie en control</u>	<u>aantal, functiereeks</u>	
Directeur directie FM	1x	directeur
Manager Beleid & Advies tevens		
Plv. Directeur	1x	manager hoofdafdeling
Manager Uitvoering	1x	manager hoofdafdeling
Controller	1x	adviseur bedrijfsvoering

Aantal fte: 4.

Bedrijfsvoeringstaf

Manager/Kwaliteitsmanager	1x	clustermanagement
Adviseur Bedrijfsvoering	2x	adviseur bedrijfsvoering
Medewerker Beheer	2x	uitvoering bedrijfsvoering
Coördinator Management- ondersteuning	1x	clustercoördinatie
Medewerker Management- ondersteuning	2x	managementondersteuning
Medewerker Management- ondersteuning	6x	managementondersteuning
Medewerker DIV	1,8x	uitvoering bedrijfsvoering

Aantal fte: 15,8, waarvan 7,8 voor DI.

Hoofdafdeling Beleid & Advies

Cluster Beleid

Beleidsadviseur servicemanagement	2x	beleid facility- en
Beleidsadviseur servicemanagement	2x	beleid facility- en
Beleidsadviseur servicemanagement	1x	beleid facility- en
Beleidsondersteunend medewerker	1x	beleids- en procesondersteuning

Aantal fte: 6.

Cluster Advies

Adviseur	2x	advisering
Adviseur (Veiligheid/BVA)	1x	PM
Adviseur Informatiebeveiliging	1x	advisering
Adviseur (plv BVA)	1x	advisering
Adviseur (Inkoop)	4x	advisering

Aantal fte: 9.

Totaal aantal fte B&A (exclusief manager): 15 fte.

Hoofdafdeling Uitvoering

SLM & Control

Manager	1x	clustermanagement
Senior Medewerker SLM & Control	1x	control & administratie
Medewerker SLM & Control	4x	control & administratie

Aantal fte: 6

Frontoffice

Hoofd Frontoffice	1x	clustercoördinator
1 ^{ste} medewerker klantenservice, tevens Plv. Hoofd	1x	organisatorisch medewerker FD
Medewerker klantenservice	4,5 x	organisatorisch medewerker FD
1 ^{ste} medewerker receptie/telefonie	1x	operationeel medewerker FD
Receptioniste / telefoniste	9x	operationeel medewerker FD

Aantal fte: 16.

Backoffice

Hoofd Backoffice	1x	clustercoördinator
Adviseur/plaatsvervangend Hoofd	1x	adviseur
Organisatorisch medewerker G&I	3x	organisatorisch medewerker FD
Organisatorisch medewerker services	3,5x	organisatorisch medewerker FD
Medewerker G&I	3x	operationeel medewerker FD
Medewerker G&I	2x	operationeel medewerker FD
Chaufeur	15x	operationeel medewerker FD
Medewerker post & distributie	7x	operationeel medewerker FD
Huismeester Lange Voorhout	1x	operationeel medewerker FD

Aantal fte: 36,5.

Centrale Administratie

Manager	1x	clustermanagement
Medewerker Control & Administratie	1x	control & administratie
Medewerker Control & Administratie	1x	control & administratie
Medewerker Control & Administratie	7x	control & administratie

Aantal fte: 10.

Totaal aantal fte Uitvoering: 69 (exclusief Manager).

Totaal aantal fte DFM: 103,8, inclusief bedrijfsvoeringfuncties voor DI en 95 exclusief bedrijfsvoeringfuncties voor DI (103,8 – 7,8 = 96).

Bijlage 10. Interviews met begeleiders

Bijlage 10.1 Verduidelijking van de opdracht

Interview:	Verduidelijking van de opdracht
Datum:	23 januari 2006
Aanwezig:	Mariska Plomp, Priscilla Schouten en Tessa Wildschut

Wat is het probleem?

Op dit moment worden de producten en diensten niet op de juiste manier beheerd en beheerst. Bijvoorbeeld de dienst interne verhuizingen. De gevolgen van een interne verhuizing, zoals het aantal mensen, middelen, personeelskosten, kosten e.d., zijn niet inzichtelijk. Dit heeft weer gevolgen voor het opstellen van offertes, begrotingen, planningen e.d. Daarnaast is het nu niet mogelijk om adequaat in te spelen op de wensen van de klant. Het kost veel tijd en moeite om vragen te beantwoorden en gegevens op te zoeken.

Hoe is de huidige indeling van de diverse pakketten?

De producten en diensten zijn opgedeeld in drie pakketten, basis-, plus- en specifiekpakket. Producten en diensten uit het basis- en specifiekpakket worden uit het centrale budget betaald. De producten en diensten uit het pluspakket worden door de klant zelf betaald.

Klanten zijn verplicht om van de basis diensten gebruik te maken. Bijvoorbeeld de dienst beveiliging. Deze dienst is nu eenmaal in het pand aanwezig en men heeft geen keuze om te bepalen dat men geen beveiliging wil. Het is er en men moet ervoor betalen.

Met het pluspakket kan men zelf kiezen van welke dienst men gebruik wil maken. Een voorbeeld hiervan is de buitenlandse dienstreis. De klant betaalt deze diensten zelf.

Nulmeting. Zelf een KTO houden of huidige gegevens gebruiken?

KTO is kortgeleden gehouden en het is daarom niet relevant om nogmaals een KTO te houden. De gegevens zijn te vinden op G://uitvoering/SLM/kto2005. Hospitality Consultants is verantwoordelijk voor de KTO's en heeft een meetsysteem opgesteld. Mariska Plomp neemt contact met hen op. Misschien is het mogelijk om hier een interview te houden.

Doel van de uitkomst van de opdracht?

Het doel van de opdracht is de mogelijkheid creëren contracten af te sluiten met de interne klant (DG-kolommen). De dienstverleningsovereenkomsten (DVO's) worden jaarlijks opgesteld, zodat beide partijen weten waar zij aan toe zijn. De klant heeft inzicht in de kosten en de directie FM weet welke diensten en hoeveel diensten er afgenomen zullen worden. Hierdoor is er direct inzicht in de kosten en kunnen deze doorbelast worden.

Welke randvoorwaarden stelt OCW aan de opdracht?

De input voor de opdracht is de PDC. Daarnaast moeten het INK-model en de NEN2748 bij de opdracht betrokken worden. De NEN2748 is de leidraad in de opdracht. De modellen moeten hierop gebaseerd zijn. Tevens is het belangrijk om rekening te houden met het feit dat de organisatie bezig is met een kanteling van een aanbodgestuurde organisatie naar een vraaggestuurde organisatie (smartbuyer). Voor het kostprijsmodel is het belangrijk te weten dat deze al bestaat. Daarnaast kan er gekeken worden naar de accountmanagers i.v.m. het vaststellen van de verwachte afname.

Smartbuyer?

De klanten zijn verdeeld in drie kolommen, de DG, SG en de pSG. Elke kolom heeft zijn eigen smartbuyer. Smartbuyer is een rol die een persoon aanneemt, namelijk de slimme inkopende rol. De accountmanager praat jaarlijks met de smartbuyer over de invulling van de PDC. Zij kijken of de PDC nog up-to-date is en of er nog op of aanmerkingen zijn. Op deze manier werkt men vraaggericht, omdat de klant indirect bij de opstelling van de PDC betrokken wordt. Aan de hand hiervan worden de budgetten opgesteld.

PDC en de NEN2748?

Het is de bedoeling dat de NEN2748 aan de PDC gekoppeld wordt. Dit kan bijvoorbeeld door de NEN2748 op te nemen in de PDC. Het is echter wel belangrijk dat de PDC wel werkbaar moet blijven. De interne klant moet nog steeds met de PDC kunnen werken en de PDC kunnen begrijpen.

Hoe moet het eindproduct eruit komen te zien?

Er wordt verwacht dat er verschillende adviezen worden gegeven t.a.v. een te kiezen model. Uit deze modellen wordt uiteindelijk één model gekozen dat voor OCW geadviseerd wordt. Nadat er één model is geadviseerd moet er een uitwerking gegeven worden hoe het model naar de interne situatie vertaald kan worden. Een voorbeeld hiervan kan zijn dat er een kolom aan de PDC wordt vastgeplakt zodat de klant in één oogopslag kan zien wat de kosten en de kwaliteit van de producten en diensten zijn.

Kwaliteit vanuit welk oogpunt benaderen?

Productkwaliteit is de schoonmaak volgens de VSR waarde. Het percentage vuil of schoon. Of het foutpercentage (MSD). Hoe vaak wordt een ruimte schoongemaakt?

Eén keer in de week of drie keer per dag? Deze feiten zijn hard te omschrijven en hard te toetsen. Wat betekent dat voor OCW? Kan OCW dat als kwaliteitsinstrument bereiken? Toepassen van de NEN2748 is dat mogelijk?

Proceskwaliteit is het onderzoeken van alle stappen die er genomen moeten worden om het einddoel te bereiken. Voldoet OCW aan die stappen? Is het mogelijk op deze

Kwaliteit geeft voorsprong

wijze de kwaliteit te meten? Wat krijg ik voor bijvoorbeeld €10.000,- aan interne verhuizing? Wat kan de klant daarvoor verwachten?

De keuze die je maakt hangt van deze factoren af. De afweging die je maakt bepaalt jou blik op het aspect kwaliteit.

Zijn er momenteel kwaliteitsinstrumenten in gebruik binnen OCW?

Binnen OCW wordt op dit moment gebruik gemaakt van de Balanced Scorecard voor de dienst beveiliging. Daarnaast is er de mogelijkheid om in Planon kwaliteitsindicatoren te meten. Tevens wordt het KTO gebruikt om de kwaliteit van de producten en diensten te meten.

Is er een beleidsplan opgesteld binnen OCW?

Er is geen beleidsplan. Wel is er een reorganisatieplan geschreven waarin de missie en de visie worden beschreven.

Zijn er mensen die wij kunnen spreken bij het ministerie van Landbouw en het ministerie van Binnenlandse Zaken i.v.m. het kwaliteitsonderzoek en modellen die zij momenteel gebruiken?

Ministerie van Landbouw: Mariska Robakowski, interim hoofd backoffice, contractbeheer

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties: Frans van Rijn, Hoofd directiesecretariaat directie Facilitair Zaken. Het ministerie van Binnenlandse Zaken werkt met proceskwaliteit.

Bijlage 10.2 Verduidelijking van de opdracht 2

Interview:	Verduidelijking van de opdracht
Datum:	08 december 2005
Aanwezig:	Han Baak, Priscilla Schouten en Tessa Wildschut

De kwaliteit. Wanneer is een product of dienst kwalitatief goed?

De kwaliteitseisen van de producten en diensten staan vermeld in de SLA's. Deze zijn veelal te vinden in de contracten. Daarnaast wordt er jaarlijks een klanttevredenheidsonderzoek (KTO) gehouden binnen OCW. De resultaten van het KTO 2005 zijn te vinden op de G: schijf.

Hoe kan er minimaal een 7 gescoord worden op de kwaliteit van alle producten en diensten? En wat staat tegenover die 7? Dan scoort een product of dienst een 7 op de kwaliteit en dan? Om de kwaliteit te bepalen moeten de processen van de producten en diensten nagelopen worden. Daarnaast kan er ook gekeken worden naar de mankracht. Zijn de processen te doorlopen met het huidige aantal mensen? Zo niet dan kan de kwaliteit van een dienst hieronder lijden.

Bestaan er momenteel dergelijke modellen?

Momenteel is er een benchmark kwaliteit bezig. Han Baak is één van de leden van OCW die deelneemt aan de projectgroep kwaliteit. Daarnaast heeft KPN een dergelijk model ontwikkeld en zijn andere ministeries net even iets verder dan OCW. Ook is het mogelijk om FMWeb te bezoeken. Zij weten alles over de NEN2748 en de benchmark op het gebied van de facilitaire kosten en de kwaliteit.

De huidige situatie?

Er is momenteel geen inzicht in wat de producten en diensten kosten en het is de vraag of producten en diensten wel tegen de juiste kwaliteitseisen worden geleverd. Planningen en begrotingen kunnen niet passend worden opgesteld, er ontstaan technische problemen door de onduidelijkheid die er is, er ontstaan communicatieproblemen met de interne klant als gevolg van het niet inzichtelijk hebben van de kwaliteit en kwantiteit. Daarnaast weet de interne klant niet wat hij/zij kan verwachten en waar hij/zij aan toe is. Om duidelijkheid te creëren zijn kengetallen/prijskaartjes nodig en een duidelijke omschrijving en waarborging van de kwaliteitseisen.

Bijlage 10.3 PDC & Adviesrapport

Interview:	PDC en adviesrapport
Datum:	13 februari 2006
Aanwezig:	Mariska Plomp en Tessa Wildschut

Moeten van alle producten en diensten in de PDC de kwaliteit en de kosten vastgesteld worden? Van de diensten advies en project bijvoorbeeld zijn geen kosten bekend en hoe is daar dan de kwaliteit van vast te stellen?

Nee, niet alle producten en diensten komen in de afstudeeropdracht aan bod. De studenten richten zich op de diensten die vallen onder de afdeling Uitvoering. Vergeet niet dat CA (centrale administratie) ook onder de afdeling Uitvoering valt.

Kijk ook eens bij andere bedrijven. Hoe gaan zij om met deze problemen? Doen zij wel alle diensten en waarom maken zij die keuze? Gebruik niet te veel verdeelsleutels, anders wordt het te onoverzichtelijk.

Mag het adviesrapport gepubliceerd worden in de bibliotheek?

Het rapport mag gepubliceerd worden in de bibliotheek. De bedragen, getallen en eventuele andere gegevens waar andere niets mee te maken hebben moeten in de bijlagen worden opgenomen. Laat de bijlagen dan niet publiceren in de bibliotheek.

Voor school moet er een onderzoeksplan worden opgenomen in het verslag. Willen jullie dat ook in het verslag hebben?

Het onderzoeksplan mag je ook laten zitten in het verslag voor OCW. Het is niet relevant voor OCW, maar daar wordt overheen gelezen.

Is er een INK- positiebepaling gedaan voor OCW?

Er is een positiebepaling gedaan voor OCW. Er is een rapport geschreven waarin de positiebepaling wordt beschreven en er actiepunten worden gegeven, zodat OCW naar een volgende fase kan. Bij de vorige positiebepaling was het nog Facilitair Bedrijf en maakte de ICT nog onderdeel uit van de facilitaire dienst. Dit jaar wordt er opnieuw een positiebepaling gedaan. Bij alle acties die zijn ondernomen tussen de 1^{ste} positiebepaling en de aankomende is er altijd rekening gehouden met de verbeterpunten. FM is dan ook erg benieuwd naar de aankomende positiebepaling. Daaraan kan FM aflezen of die acties effect hebben gehad en of we mede daardoor in een volgende fase terecht komen.

Noot

Bij de ING is men bezig met het fullservice concept. Daarnaast heeft de ING van al haar producten en diensten de facilitaire kengetallen berekend. Bij de ING is gekozen voor één verdeelsleutel. ING belast haar kosten door per m². Hierdoor wordt het voor ING ook mogelijk om aan de klant duidelijk te maken wat 1 m² in het pand kost.

Bijlage 10.4 PDC & koppeling met de NEN2748

Interview:	PDC en koppeling met NEN2748
Datum:	27 februari 2006
Aanwezig:	Mariska Plomp en Tessa Wildschut

De studenten hebben de PDC volgens de NEN2748 ingedeeld. Zij hebben hiervoor gekozen, omdat de NEN2748 ingevoerd moet worden binnen het ministerie en binnen de directie FM. Tevens is het voor de studenten overzichtelijker om de PDC in te delen volgens de NEN2748, omdat er nu één document is ontstaan waarmee er gewerkt kan worden i.p.v. de twee verschillende documenten. Daarnaast vormt dit document de basis voor het interne model dat ontwikkeld moet worden als vertaling van het externe model.

Wat vind je van het model? Is er een goede koppeling gemaakt tussen de PDC en de NEN2748?

De indeling van de PDC volgens de NEN2748 is heel goed. Het vormt een goede basis om te kunnen benchmarken met andere ministeries. Indien de PDC niet op deze manier was ingedeeld, dan was dat in een later stadium alsnog aan de orde gekomen. Van te voren zijn binnen OCW de mogelijke consequenties, die de uitkomst van jullie opdrachten met zich mee kan brengen, goed doorgesproken. De kans bestaat dat naast de PDC ook nog andere dingen anders ingedeeld dienen te worden n.a.v. de invoering van de NEN2748. Een voorbeeld hiervan kan Planon zijn. Bij de invoering van Planon is deze eigenlijk gewoon ingedeeld, maar nu de NEN2748 ingevoerd gaat worden, is het waarschijnlijk van belang om ook Planon in te delen volgens de NEN2748. Deze stappen zijn noodzakelijk indien OCW goed aan de benchmark wil deelnemen.

Moet er een koppeling gemaakt worden tussen de NEN2748 en het INK-model?

Nee, er hoeft geen koppeling gemaakt te worden tussen de NEN2748 en het INK-model. OCW heeft gekozen om met het INK-model te werken, om haar positie te bepalen. Daarom is het INK-model betrokken bij de opdracht. De NEN2748 en het INK-model mogen elkaar niet "bijten". Indien er bijvoorbeeld gekozen wordt voor het model van CapGemini, dan moet er in het verslag uitgelegd worden hoe het INK-model in het kwaliteitssysteem naar voren komt aangezien het model van CapGemini op het INK-model is gebaseerd.

Maakt de opdracht niet moeilijker dan die is. Eens in de zoveel tijd wordt er een positiebepaling gedaan voor OCW en aan de hand daarvan worden acties opgesteld om naar de volgende fase te gaan. Het kwaliteitmeetmodel en het integraal kostprijsmodel zijn instrumenten waarmee OCW naar een volgende fase kan.

Bijlage 10.5 Kwaliteit

Interview:	Kwaliteit
Datum:	06 maart 2006
Aanwezig:	Mariska Plomp, Priscilla Schouten en Tessa Wildschut

Heeft OCW één duidelijke omschrijving over het begrip kwaliteit binnen de organisatie?

Nee, er is geen éénduidige omschrijving over het begrip kwaliteit binnen OCW.

Wie stelt de vragen van het KTO op? Doet OCW dit of Hospitality Consultants?

De vragen voor het KTO worden gezamenlijk opgesteld. OCW bepaalt welke onderwerpen zij belangrijk vindt en wat zij wil weten en Hospitality Consultants bedenkt hier vragen bij. Als je de KTO's van de afgelopen jaren naast elkaar legt, is te zien dat de vragen ieder jaar veranderen. Er is een constante ontwikkeling in het KTO.

Wie heeft de normen van het KTO vastgesteld?

Die worden door OCW vastgesteld. Er gaat vanaf nu ook niet meer met decimalen gewerkt worden. Vanaf nu wordt het KTO naar een hoger niveau getild. Er gaat nu op productniveau geëvalueerd worden i.p.v. op procesniveau.

Waar zijn bijvoorbeeld de frequenties van de schoonmaak te vinden?

Dit is te vinden in het schoonmaakbestek en de offertes. Daarnaast kan je dit ook navragen bij de coördinator van de schoonmaak.

In principe is alles te vinden in de bestekken en de offertes. Mocht dit niet het geval zijn, dan kan je altijd contact opnemen met de coördinator van de desbetreffende dienst.

Bijlage 11. Interviews KTO/KPI's

Bijlage 11.1 KTO Schoonmaak

Interview:	Asito
Datum:	8 maart 2006
Locatie:	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
Aanwezig:	Bisoen Mattaw en Priscilla Schouten

KTO Gemiddeld: van 7.7 naar 7.8

Norm: 8.1

Zijn de benodigde acties n.a.v. KTO 2004 daadwerkelijk uitgevoerd?

Er wordt aangenomen van wel. Deze acties worden doorgevoerd door de afdeling FM, daar heeft Asito verder geen inspraak in.

Welke acties worden ondernomen n.a.v. KTO 2005?

OPMERKING: Geen idee wie de norm opgesteld heeft, Asito in ieder geval niet. De norm is veel te hoog, nergens in het bedrijfsleven wordt een 8 gegeven voor de schoonmaak. Dat is ook gewoon niet realistisch en dat moet je ook niet willen. Voor Asito is de norm 6.5 een mooie score. Een 6.5 is realistischer en je dient ook rekening te houden met de bonus/malus regeling. Bij deze regeling is een 6 een voldoende en volt er een bonus. Mede hierdoor zou een 6.5 een goed streven zijn. De acties n.a.v. het KTO 2005 is dus het cijfer en de norm stapsgewijs laten terugvloeien richting een 6.5.

Wat is het streven voor Asito? Zijn de cijfers voor henzelf hoog genoeg?

De cijfers zijn te hoog. Asito streeft naar een 6.5 omdat dit realistischer is.

Bent u het eens met de uitkomsten van KTO 2005?

De cijfers zijn prachtig, maar niet realistisch. Maar Asito is blij met de hoge waardering door de klanten.

Welke acties staan hoog in de prioriteitenlijst?

Geen bijzondere acties. Asito werkt er hard aan om de klant tevreden te houden.

Is het mogelijk om aan de resultaten van de VSR metingen te komen vanaf 2004?

De resultaten van de VSR meting zijn te vinden op de G schijf.

Is er een schoonmaakhandboek?

Er is zeker een schoonmaakhandboek. Deze is niet te vinden in het contract omdat het voornamelijk om resultaatgerichte ruimten gaat. Hierbij is niet de frequentie niet van belang, maar dat het schoon is. Er wordt meerder malen gecontroleerd, is er iets vuil, dan wordt dat meteen schoongemaakt.

Op welke manier is Asito voor de interne klant te bereiken?

Asito is via de klantenservice te bereiken.

Kan de interne klant de dienst daadwerkelijk bezoeken?

Nee, dat is niet mogelijk. Alles loopt via de Klantenservice.

Is het voor de interne klant duidelijk wie de contactpersoon is?

Het grootste gedeelte van de klanten weet dat de Klantenservice het contactpunt is. Maar er wordt toch nog ongeveer 10 keer per dag rechtstreeks naar de schoonmakers gebeld. Dit is voor hen lastig maar wat nog vervelender is dat er niets geregistreerd wordt als de schoonmakers direct benaderd worden. Indien een klant een klacht of een verzoek heeft, dan wordt deze gemeld bij de Klantenservice.

De klantenservice maakt een werkorder in Planon. Asito kan deze werkbond dan uitprinten en aftekenen. Op deze manier is er altijd registratie en kan alles terug gezocht worden.

Als je in de gang tegen een schoonmaker aan loopt, en je vraagt iets, wordt je dan meteen geholpen, wordt je doorgestuurd of moet er eerst een melding gemaakt worden via de Klantenservice?

Ligt aan de persoon. Als de vraag is om een prullenbak te legen dan zal dat in de regel meteen gedaan worden. Maar eigenlijk dienen alle verzoeken via Klantenservice te verlopen.

Is er een overzicht binnen hoeveel uur een probleem verholpen moet zijn?

Op de werkbond staat een urgentie vermeld. Hierbij staat binnen welke tijd de melding verholpen moet zijn. Indien er een melding binnenkomt, wordt het meestal door Asito meteen opgelost.

Welke eisen aan het uiterlijk worden er aan het personeel gesteld? Mogen ze bijvoorbeeld piercings en/of tatoeages in het zicht dragen?

Er wordt een uitgebreide selectieprocedure gehouden. Personeel is toch het visitekaartje van Asito. Personeel dient er dan ook verzorgd uit te zien. Een tattoo of piercing in het gezicht wordt niet toegestaan.

Is het mogelijk om een onderscheid te maken tussen drie verschillende pakketten:

Minimaalpakket, Standaardpakket en een Maximaalpakket waarbij de klant zelf keuze heeft welk pakket gekozen wordt?

Ja, dat is zeker mogelijk. Het standaardpakket wordt nu voor iedereen geleverd. Het is er nu eenmaal en je moet het afnemen, je hebt geen andere keus. Toch is het denkbaar dat klanten meer of minder schoonmaak willen, met het oog op bezuinigingen of gezondheid. Bisoen gaat een opzet maken voor de drie pakketten.

Bijlage 11.2 KTO Klantenservice

Interview:	Klantenservice
Datum:	9 maart 2006
Locatie:	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
Aanwezig:	Priscilla Schouten en Niels van der Zee

KTO Gemiddeld: van 7.6 naar 7.7

Norm: 7.5

Zijn de benodigde acties n.a.v. KTO 2004 daadwerkelijk uitgevoerd? Waarom wel niet?

Ja, er zijn zeker acties uitgevoerd. Medewerkerkers hebben diverse trainingen gehad waaronder productinnovatie en een training voor de herinrichting van het call-center.

Welke acties worden ondernomen n.a.v. KTO 2005?

Realiseren van aftersales in Planon. Verder zijn de uitkomsten goed.

Wat is het streven voor Klantenservice? Zijn de cijfers voor henzelf hoog genoeg?

De uitkomsten van het KTO zijn erg mooi en veelbelovend. Streven is om volgend jaar de cijfers net zo hoog te laten uitkomen.

Bent u het eens met de uitkomsten van KTO 2005?

Ja, ze zijn erg hoog.

Welke acties staan hoog in de prioriteitenlijst?

Geen specifieke acties. Doorgaan op de weg die ingeslagen is.

Zijn er handboeken, werkinstructies, procesbeschrijvingen, procedures?

Er zijn zeker procesbeschrijvingen, maar voor het verkopen van postzegels heb je geen handboek nodig.

Aan welke opleidingseisen moeten de medewerkers voldoen? Diploma's?

Een grote dosis teamspirit is belangrijker dan een diploma. Een nieuwe medewerker moet goed in het teampassen, dat is een stuk belangrijker.

In hoeverre worden afspraken die gemaakt zijn, nagekomen?

Klantenservice maakt geen afspraken met de klant. Ze geven een indicatie van een termijn waarbinnen de klacht verholpen moet zijn. Omdat de afhandeling niet bij Klantenservice ligt, maar bij een andere afdeling, wordt er niets aan de klant beloofd.

Is er bij jullie sprake van wachttijden? Als een klant een klacht of verzoek indient, binnen welke termijn krijgt de klant dan respons?

Zodra er een klacht binnenkomt, wordt deze meteen verwerkt in Planon. Planon hangt er dan zelf een urgentie aan vast die naar de klant terug gekoppeld wordt.

Welke eisen aan het uiterlijk worden er aan het personeel gesteld? Mogen ze bijvoorbeeld piercings en/of tatoeages in het zicht dragen?

Medewerkers moeten een representatief voorkomen hebben. Ze zitten immers aan de balie en zijn continue met klanten in contact.

Op dit moment wordt er een basispakket aangeboden. Is het mogelijk om dit basis pakket uit te breiden tot een plus- of zelfs specifiekpakket? Welke diensten worden er dan extra aangeboden?

Wat mogelijk is bij een plus of specifiekpakket is dat er een extra service wordt geleverd voor wat betreft evenementenorganisatie. En bij indiensttreding van een nieuwe medewerker, dat alles aan één loket kan worden afgehandeld. Single point of contact. Op dit moment moet een nieuwe medewerker langs verschillende directies en langs verschillende personen voordat deze persoon aan het werk kan gaan.

Bijlage 11.3 KTO Catering

Interview:	Eurest
Datum:	14 maart 2006
Locatie:	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
Aanwezig:	Wilco Ammerlaan en Priscilla Schouten

KTO Restauratieve voorzieningen alg.

Gemiddeld: van 7.4 naar 7.2
Norm: 7.7

KTO Grand café

Gemiddeld: van 7.2 naar 7.4
Norm: 7.3

KTO Coffee Corner

Gemiddeld: van 7.2 naar 7.4
Norm: 7.2

KTO Pantry's

Gemiddeld: van 7.1 naar 7.1
Norm: 7.2

KTO Personeelsrestaurant

Gemiddeld: van 7.2 naar 7.1
Norm: 7.3

KTO Vergaderservice

Gemiddeld: van 7.4 naar 7.6
Norm: 7.5

KTO Recepties en partijen

Gemiddeld: van 7.2 naar 7.6
Norm: 7.5

Zijn de benodigde acties n.a.v. KTO 2004 daadwerkelijk uitgevoerd?

Eurest heeft met OCW een openboek contract met een prestatieclausule. Op het moment dat Eurest onder de norm presteert, volgt er een malus. Presteert Eurest volgens de norm of hoger, dan volgt er een bonus. Op een aantal vragen uit het KTO, o.a. prijsstelling, afwisseling assortiment en openingstijden, zijn contractueel bepaald en Eurest kan daar dus geen wijzigingen in aanbrengen. Het is raar dat deze vragen in het KTO naar voren komen, want Eurest wordt er wel op beoordeeld en kan daardoor een malus krijgen, terwijl er niets aan gedaan kan en mag worden.

Welke acties worden ondernomen n.a.v. KTO 2005?

Er is geen terugkoppeling geweest vanuit het KTO 2005 richting Eurest. De acties die genomen moeten worden zijn dus onbekend.

Wat is het streven voor Eurest? Zijn de cijfers hoog genoeg?

De cijfers zijn erg goed als je nagaat dat alleen mensen een enquête invullen die of heel erg tevreden zijn of heel erg ontevreden.

Bent u het eens met de uitkomsten van KTO 2005?

Ja.

Welke acties staan hoog in de prioriteitenlijst?

Geen bijzondere acties.

Is er een cateringhandboek?

Er zijn veel verschillende soorten handboeken, hygiëne, communicatie, schoonmaak en kwaliteit. Voor wat betreft kwaliteit zijn er procedurebeschrijvingen, deze zijn voor alle vestigingen gelijk. Er zijn ook kwaliteitsdraaiboeken, deze zijn vestigingsgebonden.

Op welke manier is Eurest voor de interne klant te bereiken voor een vraag of klacht e.d.?

Formeel gezien loopt alles via Klantenservice. Zodra klanten met een vraag of een klacht naar een medewerker van Eurest toestappen zal deze de klant vriendelijk verzoeken om een melding te maken via Klantenservice.

Is het voor de interne klant duidelijk wie de contactpersoon is?

Eurest probeert klanten die rechtstreeks naar Eurest toestappen duidelijk te maken dat Klantenservice de contactpersoon is.

Als je in de gang tegen een medewerker van de catering aan loopt, en je vraagt iets, wordt je dan meteen geholpen, wordt je doorgestuurd of moet er eerst een melding gemaakt worden via de Klantenservice?

Je wordt doorgestuurd naar de Klantenservice omdat Planon leidend is. Zonder een melding uit Planon wordt de melding niet verholpen.

Is er een overzicht binnen hoeveel uur een probleem verholpen moet zijn?

Op de werkbbon uit Planon staat een urgentie vermeld. Hierbij staat de tijd waarbinnen een melding opgelost dient te zijn.

Welke acties worden er ondernomen voor de wachtrijen aan de kassa's?

Het personeelsrestaurant liep qua drukte achter op de Coffee Corner en het Grand Café. Om meer klanten naar het personeelsrestaurant te lokken heeft Eurest aantrekkelijke acties bedacht. Op deze manier wordt de werkdruk over de drie verkooppunten verdeeld. Bovendien is het restaurant eigen te klein, mensen lopen elkaar in de weg en er is geen extra ruimte voor meer kassa's. Bovendien is het tussen 12.00 en 13.00 uur extreem druk, terwijl het tussen 13.00 en 14.00 erg rustig is. Eurest probeert de drukte te verspreiden door de klant te laten weten dat het assortiment om 13.00 uur net zo volledig is als om 12.00 uur.

Welke opleidingseisen worden er aan het personeel gesteld?

Personeel moet een cursus OCC (Opleiding Contract Catering) gedaan hebben of bereid zijn deze cursus te volgen.

Welke eisen aan het uiterlijk worden er aan het personeel gesteld? Mogen ze bijvoorbeeld piercings en/of tatoeages in het zicht dragen?

Geen piercings en tatoeages toegestaan. Medewerkers moeten een representatief voorkomen hebben.

Op dit moment wordt er een basispakket aangeboden. Is het mogelijk om dit basis pakket uit te breiden tot een plus- of zelfs specifiekpakket? Welke diensten worden er dan extra aangeboden?

Op dit moment is het standaardassortiment al op te splitsen in standaard en luxe. Daarnaast kan er gekozen worden voor een basis of een luxe lunch. Daarnaast zijn er nog vele banqueting activiteiten die ook allemaal meerdere keuzes omvatten. Het is dus bijzonder lastig om dit in drie pakketten onder te verdelen. Tevens staan al deze mogelijkheden op FacilityNet op intranet.

Bijlage 11.4 KTO Gebouw en Inrichting

Interview:	Gebouw en Inrichting
Datum:	14 maart 2006
Locatie:	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
Aanwezig:	Maarten Dirkzwager en Priscilla Schouten

KTO Werkplek

Gemiddeld: van 6.3 naar 6.7

Norm: 6.6

KTO Interne verhuizingen

Gemiddeld: van 7.2 naar 7.3

Norm: 7.6

KTO Onderhoud gebouw

Gemiddeld: van 7.4 naar 7.4

Norm: 7.6

Zijn de benodigde acties n.a.v. KTO 2004 daadwerkelijk uitgevoerd?

Er zijn verbeteringen geweest op het gebied van verlichting en klimaatbeheersing. Voor wat betreft de verlichting op de werkplek zijn er geen acties ondernomen omdat de verlichting aan de Arbo-eisen voldoet en omdat er weinig klachten zijn. In de concentratieruimten zijn er wel extra bureaulampen geplaatst. Klimaatbeheersing heeft doorlopende aandacht.

Welke acties worden ondernomen n.a.v. KTO 2005?

Op dit moment is G&I druk bezig met de klimaatbeheersing. Het gehele klimaatbeheerssysteem wordt opnieuw ingeregeld. Verwacht wordt dat het aantal klachten drastisch zal minderen.

Wat is het streven voor Gebouw en Inrichting? Zijn de cijfers hoog genoeg?

De cijfers zijn prima.

Bent u het eens met de uitkomsten van KTO 2005?

Ja.

Welke acties staan hoog in de prioriteitenlijst?

Klimaatbeheersing.

Zijn er procedurebeschrijvingen?

Ja.

Op welke manier is Gebouw en Inrichting voor de interne klant te bereiken?

Alleen via Klantenservice. Er zijn nog wel klanten die G&I direct bellen, dan wordt er altijd verwezen naar de Klantenservice. Ook als een medewerkers op

de gang aangesproken wordt, wordt de klant altijd doorverwezen naar de Klantenservice.

Kan de interne klant de dienst daadwerkelijk bezoeken?

Nee, de dienst is niet daadwerkelijk te bezoeken.

Is het voor de interne klant duidelijk wie de contactpersoon is?

Voor de meeste klanten wel, die bellen naar de Klantenservice. Sommige klanten bellen rechtstreeks naar G&I, terwijl dit niet de bedoeling is.

Is er een overzicht binnen hoeveel uur er bij een vraag of klacht respons moet worden gegeven? Nadat de melding is geplaatst in Planon, komt er direct een werkbom bij G&I terecht waar een urgentietijd opstaat. Deze tijd wordt door middel van een email teruggekoppeld aan de klant.

Welke opleidingseisen worden er aan het personeel gesteld?

Medewerkers moeten minimaal een VMBO diploma Elektrotechniek en Werktuigbouw hebben.

Welke eisen aan het uiterlijk worden er aan het personeel gesteld? Mogen ze bijvoorbeeld piercings en/of tatoeages in het zicht dragen?

Medewerkers moeten een representatief voorkomen hebben.

Wordt er behalve het KTO nog een andere kwaliteitscontrole uitgevoerd?

Nee.

Op dit moment wordt er een basispakket aangeboden. Is het mogelijk om dit basis pakket uit te breiden tot een plus- of zelfs specifiekpakket? Welke diensten worden er dan extra aangeboden?

Ja, dit is mogelijk. In elke kantoorruimte wordt een standaardpakket aan kantoormeubilair verstrekt. Zodra klanten een extra aanvulling willen, kunnen ze deze via de Klantenservice aanvragen.

Bij verhuizingen kunnen ze als pluspakket aanvragen of de medewerkers van G&I de dozen in willen pakken.

Bijlage 11.5 KTO Beveiliging

Interview:	CSU
Datum:	14 maart 2006
Locatie:	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
Aanwezig:	Priscilla Schouten en Raymond Vankan

KTO Gemiddeld: van 7.4 naar 7.7

Norm: 7.9

Zijn de benodigde acties n.a.v. KTO 2004 daadwerkelijk uitgevoerd?

Niet helemaal duidelijk of de acties wel of niet uitgevoerd zijn. Er is sinds augustus 2005 een interim coördinator aangesteld, Dennis Vogel. Hij houdt de beveiliging op scherp.

Welke acties worden ondernomen n.a.v. KTO 2005?

De top klaagt terwijl in het KTO naar voren komt dat de ambtenaar tevreden is. N.a.v. 11 september en alle terreurdreigingen is de beveiliging aangescherpt en op scherp gezet.

Wat is het streven voor CSU? Zijn de cijfers hoog genoeg?

De norm ligt erg hoog. Men moet erover na gaan denken of het wel realiseerbaar is. Maar de huidige cijfers zijn erg goed.

Bent u het eens met de uitkomsten van KTO 2005?

De uitkomst is tevredenstellend, een 7.5 is prima. CSU heeft wel zijn bedenkingen bij dit soort onderzoeken, ze zijn erg subjectief.

Welke acties staan hoog in de prioriteitenlijst?

Beveiliging staat en blijft door de terreurdreiging hoog in de prioriteitenlijst staan. Alle punten die lager scoren dan de norm en lager scoren dan 2004 is een actiepunt.

Is er een beveiligingshandboek?

Ja, er zijn diverse procedure en instructiehandboeken.

Op welke manier is CSU voor de interne klant te bereiken?

De beveiligers zijn beneden bij de entree's aan te spreken, maar dit komt niet vaak voor. Als klanten klachten hebben kunnen ze deze melden bij de Klantenservice.

Kan de interne klant de dienst daadwerkelijk bezoeken?

Ja, er is een loketfunctie bij de meldkamer.

Is het voor de interne klant duidelijk wie de contactpersoon is?

Ja. Maar er wordt niet vaak iets aan de beveiliging gevraagd en klachten komen ook bijna nooit voor.

Als je in de gang tegen een beveiligiger aan loopt, en je vraagt iets, wordt je dan meteen geholpen, wordt je doorgestuurd of moet er eerst een melding gemaakt worden via de Klantenservice?

Als die persoon de klant kan helpen, dan zal de klant meteen geholpen worden.

Anders wordt de klant verwezen naar de Klantenservice of later terug gebeld.

Is er een overzicht binnen hoeveel uur een probleem verholpen moet zijn, is er sprake van wachttijden?

Als er een melding gemaakt wordt in Planon hangt hier gelijk een urgentie aan. Deze urgentie wordt via email gelijk teruggekoppeld naar de klant.

Welke eisen aan het uiterlijk worden er aan het personeel gesteld? Mogen ze bijvoorbeeld piercings en/of tatoeages in het zicht dragen?

Het is nooit voorgekomen. Misschien dat er eisen in het contract staan. Er is in ieder geval niets bekend.

Op dit moment wordt er een basispakket aangeboden. Is het mogelijk om dit basis pakket uit te breiden tot een plus- of zelfs specifiekpakket? Welke diensten worden er dan extra aangeboden?

Nee, dit is voor de beveiliging helaas niet mogelijk. Beveiliging is altijd aanwezig.

Bijlage 11.6 KTO Postverzorging

Interview:	Post
Datum:	22 maart 2006
Locatie:	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
Aanwezig:	John Barbier, Priscilla Schouten en Tessa Wildschut

KTO Gemiddeld: 7.5 naar 7.2

Norm: 7.5

Zijn de benodigde acties n.a.v. KTO 2004 daadwerkelijk uitgevoerd?

Bij de koeriersdienst zijn alle acties doorgevoerd, dit komt mede door PIT. PIT is Programma Inkoop Taakstelling waarbij de koeriersdienst interdepartementaal is ingekocht. Met TPG post is er een groot contract afgesloten. Tevens is er nu wekelijks overleg waardoor problemen sneller opgelost kunnen worden.

Welke acties worden ondernomen n.a.v. KTO 2005?

Op dit moment wordt er een Service Level Agreement opgesteld, dat was de doelstelling voor 2006.

Wat is het streven voor Post? Zijn de cijfers hoog genoeg?

De cijfers zijn erg mooi en reëel. De cijfers moeten niet opgeschroefd gaan worden anders krijg je hetzelfde probleem als met de schoonmaak waarbij de cijfers niet reëel zijn.

Bent u het eens met de uitkomsten van KTO 2005?

Ja.

Welke acties staan hoog in de prioriteitenlijst?

De kosten van de koeriersdienst van 2004-2005 oormerken. Op dit moment is er een andere koeriersdienst in de arm genomen. Met deze koeriersdienst worden de kosten hopelijk sterk teruggebracht.

Zijn er procedurebeschrijvingen?

De huidige procedurebeschrijvingen zijn sterk verouderd. De nieuwe worden door de Europese aanbesteding opnieuw beschreven.

Op welke manier is Post voor de interne klant te bereiken?

Via Klantenservice.

Kan de interne klant de dienst daadwerkelijk bezoeken?

Nee.

Is het voor de interne klant duidelijk wie de contactpersoon is?

Ja.

Is er een overzicht binnen hoeveel uur er bij een vraag of klacht respons moet worden gegeven?

Maand of 8 geleden de laatste klacht ontvangen. Het gaat dus erg goed en klachten zijn sporadisch.

Welke opleidingseisen worden er aan het personeel gesteld? Diploma's?

Het mooiste is als medewerker een opleiding postkamer medewerker hebben gevolgd, maar deze is zeker niet vereist.

Welke eisen aan het uiterlijk worden er aan het personeel gesteld? Mogen ze bijvoorbeeld piercings en/of tatoeages in het zicht dragen?

Nee, maar als er een postronde gelopen moet worden op de ministeretage, dan moeten de medewerkers er wel representatief uitzien.

Wordt er behalve het KTO nog een andere kwaliteitscontrole uitgevoerd?

Nee.

Op dit moment wordt er een basispakket aangeboden. Is het mogelijk om dit basis pakket uit te breiden tot een plus- of zelfs specifiekpakket? Welke diensten worden er dan extra aangeboden?

Op dit moment worden er per dag 4 postrondes gelopen. Als een stuk eerder weg moet dan kan het via de koeriersdienst. De koeriersdienst komt 3 maal per dag. Als je een van deze twee rondes mist, moet je wachten tot de volgende. Er kan geen plus- of specifiek pakker opgesteld worden voor de post.

Bijlage 11.7 KTO Buitenlandse Dienstreizen

Interview:	Buitenlandse dienstreizen
Datum:	23 maart 2006
Locatie:	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
Aanwezig:	Nicole van der Poort, Priscilla Schouten en Tessa Wildschut

KTO Gemiddeld: van 7.5 naar 7.2

Norm: 7.7

Nicole is pas vanaf 1 oktober 2005 werkzaam bij Buitenlandse dienstreizen. Het KTO en de daarbij behorende actiepunten heeft ze nog nooit eerder gezien.

Zijn de benodigde acties n.a.v. KTO 2004 daadwerkelijk uitgevoerd?

Coachgesprekken zijn nog niet voorgekomen, wel is er wekelijks overleg.

Er wordt hard gewerkt aan de deskundigheid van de medewerkers. Medewerkers zijn op studiereis geweest en zitten in een interdepartementale werkgroep. Verder is call-pickup gerealiseerd en werkt het declaratiesysteem "Clara" erg goed, het scheelt veel tijd.

Welke acties worden ondernomen n.a.v. KTO 2005?

Niet besproken, maar wil zelf wel meer tijd in de deskundigheid van de medewerkers steken.

Wat is het streven voor Buitenlandse dienstreizen? Zijn de cijfers hoog genoeg?

Norm is realistisch. Voor dit jaar willen ze norm van 7.7 gaan halen.

Bent u het eens met de uitkomsten van KTO 2005?

Ja, de uitkomsten zijn herkenbaar.

Welke acties staan hoog in de prioriteitenlijst?

Verhogen van de deskundigheid van de medewerkers.

Zijn er procedurebeschrijvingen?

Nee.

Op welke manier is Buitenlandse Dienstreizen voor de interne klant te bereiken?

Via telefoon, email of de klant kan binnenlopen.

Kan de interne klant de dienst daadwerkelijk bezoeken?

Ja.

Is het voor de interne klant duidelijk wie de contactpersoon is?

Ja.

Is er een overzicht binnen hoeveel uur er bij een vraag of klacht respons moet worden gegeven?

Nee, maar dat is ook erg lastig. Als er klachten zijn over het hotel of de vlucht dan wordt dat doorgeschoven naar het reisbureau ATP. Zij handelen de klacht af en koppelen de afhandeling daarvan terug aan Buitenlandse Dienstreizen.

Welke opleidingseisen worden er aan het personeel gesteld? Diploma's?

Medewerkers moeten een MBO-diploma hebben en voldoen aan de competenties: klantgerichtheid, initiatief, stressbestendig, communicatief vaardig en resultaatgericht.

Welke eisen aan het uiterlijk worden er aan het personeel gesteld? Mogen ze bijvoorbeeld piercings en/of tatoeages in het zicht dragen?

Nooit besproken. Medewerkers zorgen er zelf voor dat ze er representatief uitzien.

Wordt er behalve het KTO nog een andere kwaliteitscontrole uitgevoerd?

Er wordt door de accountantsdienst controles uitgevoerd.

Op dit moment wordt er een basispakket aangeboden. Is het mogelijk om dit basis pakket uit te breiden tot een plus- of zelfs specifiekpakket? Welke diensten worden er dan extra aangeboden?

Als pluspakket is het mogelijk dat er een buitenlandse dienstreis voor de partner van de klant geboekt wordt.

Bijlage 11.8 KTO Repro

Interview:	Xerox
Datum:	23 maart 2006
Locatie:	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
Aanwezig:	Peter Konijnenburg en Priscilla Schouten

Gemiddeld: van 7.7 naar 7.8

Norm: 8.1

Zijn de benodigde acties n.a.v. KTO 2004 daadwerkelijk uitgevoerd?

Ja. Het betrof hoofdzakelijk acties rond decentraal kopiëren en printen.

Welke acties worden ondernomen n.a.v. KTO 2005?

Voor centraal:

- Klantgerichtheid verhogen
- Meedenken
- Meer persoonlijke benadering
- Service verhogen
- Vriendelijkheid en vitaliteit verhogen
- Voor 3 diensten naar 1 loket
- Klachtafhandeling verbeteren

Verdere professionalisatie

- Deskundigheid verbeteren
- Uitstraling verbeteren

Herkenbaarheid verhogen

- In communicatie
- Bedrijfskleding

Productverbetering en –completering

- Mogelijkheden
- Opmaak / vormgeving
- Logistiek

Proactiviteit verhogen

- Niet afwachten maar een stapje voor zijn

Voor decentraal

- Procedures verbeteren
- Aannee van call's
- Communicatie verbeteren

Klantgerichtheid verhogen

Kwaliteit geeft voorsprong

- Meer persoonlijke benadering
- Vriendelijkheid verhogen
- Klachtafhandeling verbeteren

Verdere professionalisatie

- Deskundigheid verbeteren

Herkenbaarheid verhogen

- In communicatie
- Bedrijfskleding

Wat is het streven voor Xerox? Zijn de cijfers hoog genoeg?

Een 7,8 voor centraal is op zich geen slecht cijfer. Daartegenover staan in het onderzoek helaas 30 medewerkers die ontevreden zijn. Iedere ontevreden klant is er in Xerox opinie één teveel. Dus is dat teveel.

Een 7,1 is voor de decentrale apparatuur en het beheer wat er op uitgevoerd wordt veel te laag en het aantal ontevreden klanten te hoog.

Bent u het eens met de uitkomsten van KTO 2005?

Met die van centraal wel.

De beeldvorming m.b.t. decentraal is in onze opinie voor gebruikers echter een optelsom van de performance van het netwerk (in de breedste zin van het woord), de toegepaste software en uiteraard de apparatuur met het beheer wat daarop uit geoefend wordt. De eerste twee disciplines vallen onder verantwoordelijkheid van Capgemini. Xerox heeft het vermoeden dat de apparatuur en het beheer wat er op uitgevoerd wordt hoger zou moeten scoren. Xerox verwijst bijvoorbeeld naar de tevredenheid over de bevoorrading van het papier. Daarnaast is Xerox afhankelijk van enkele vaste gegevens. Hierbij doelt men op 'loopafstand', 'snelheid apparatuur', 'gebruiksvriendelijkheid' en 'mogelijkheden apparatuur'; zaken die OC&W destijds vastgesteld heeft. In overleg met Capgemini zal het KTO geanalyseerd worden en doorvertaald naar acties. 'Storingsgevoeligheid' en het meten ervan zal daarin uiteraard prioriteit hebben. Dat is (naast bevoorrading papier) het enige waar Xerox invloed op heeft.

Welke acties staan hoog in de prioriteitenlijst?

De aard van verbeteringen voor wat betreft centraal brengt veranderingen met zich mee die in één keer verschillende verbeteringen zullen realiseren. Daarom zal de aanpak als eerste gericht zijn aanpassingen in de organisatie van de bedrijfsvoering. Decentraal zal de procedure van call-afhandeling de hoogste prioriteit hebben.

Xerox heeft een overzicht waar levertijden op staan. In de KTO is het cijfer teruggelopen van 7.9 naar 7.8. Weet de klant van het bestaan van dit overzicht af? Als je de klachten nagaat a.d.h.v. dit overzicht, zijn die klachten dan terecht?
Xerox denkt niet dat de klant van het bestaan van deze afspraken afweet. Er zijn geen specifieke klachten wat het niet halen van de levertijd betreft bekend.

Op dit overzicht staan levertijden. Hoe worden deze tijden gemeten?

De levertijden worden niet gemeten. Er wordt over het algemeen per order met de klant individueel een afspraak gemaakt over de levertijd. Dit valt altijd binnen de kaders van het SLA. Deze afspraken worden, afgezien van calamiteiten, nagekomen.

In de SLA van Xerox staat een overzicht van taken en procedures en afspraken. Worden deze daadwerkelijk allemaal nageleefd en wordt dit bijgehouden?

Niet alles wordt allemaal nageleefd. Xerox is in veel gevallen mede afhankelijk van OCW. Dit wordt door bijgehouden middels interne audits.

Zijn er procedurebeschrijvingen?

Ja.

Op welke manier is Xerox voor de interne klant te bereiken?

Fysiek aan de balie, per telefoon (7 lijnen), per (interne) post, en per email.

Kan de interne klant de dienst daadwerkelijk bezoeken?

Ja.

Is het voor de interne klant duidelijk wie de contactpersoon is?

Over het algemeen is de balie het aanspreekpunt en (dus) de contactpersoon. De manager is echter nog onvoldoende in beeld. Dit is onderdeel van het plan van aanpak. Of de contactpersoon vanwege OCW bij de interne klant bekend is heeft Xerox geen zicht op.

Is er een overzicht binnen hoeveel uur er bij een vraag of klacht respons moet worden gegeven?

Voor wat betreft decentraal bestaat dit overzicht en is opgenomen in de SLA. Verder zijn hier geen afspraken/overzichten over gemaakt.

Welke eisen aan het uiterlijk worden er aan het personeel gesteld? Mogen ze bijvoorbeeld piercings en/of tatoeages in het zicht dragen?

Xerox heeft geen strikte eisen vastgelegd in interne regels of de arbeidsovereenkomst. Echter, gegeven het feit dat de dienstverlening bij de klant in huis uitgevoerd wordt zal het uiterlijk van medewerkers in de lijn van die van de klant(organisatie) moeten liggen. De overeenkomst voorziet daar in die zin in dat OCW altijd op grond van schriftelijke argumentatie een medewerker van Xerox kan weigeren zijn/haar werkzaamheden verder uit te voeren.

Wordt er behalve het KTO nog een andere kwaliteitscontrole uitgevoerd?

Ja, interne en externe audits. Dit in het kader van de ISO certificering.

Op dit moment wordt er een basispakket aangeboden. Is het mogelijk om dit basis pakket uit te breiden tot een plus- of zelfs specifiekpakket? Welke diensten worden er dan extra aangeboden?

Het is mogelijk het basispakket uit te breiden. De overeenkomst voorziet daarin. Het zijn te veel mogelijkheden om alle denkbare ideeën en mogelijkheden te vermelden en toe te lichten. Hieronder staan er enkele.
Opmaak, Smart Documents, scannen en digitale opslag, optical character reading, printing-on-demand, logistiek (w.o. halen/brengen), afdrukken op groot formaat, mailmergen, mailings enz.

Bijlage 12. Interview ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Interview:	Interdepartementale benchmark
Datum:	31 januari 2006
Locatie:	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
Aanwezig:	Frans van Rijn, Suzanne Kobus, Priscilla Schouten en Tessa Wildschut

Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) zou al een aantal stappen verder zijn op het gebied van kwaliteit dan het ministerie van OCW. BZK is betrokken bij de realisatie van het model Meetmethodiek Kwaliteit van Facilitaire Activiteiten (MKFA).

Waar is het ministerie van BZK momenteel mee bezig?

Op dit moment is er een interdepartementale benchmark gaande. Het ministerie van BZK neemt deel aan de projectgroep kwaliteit. Het ministerie van BuZa, V en W en BZK zijn momenteel in onderhandeling met CapGemini. Zij hebben de meetmethodiek Kwaliteit van Facilitaire Activiteiten ontwikkeld. De ontwikkelingen en vorderingen zijn door de projectgroep kwaliteit in een concept verslag vastgelegd. Dit verslag heeft Han Baak ook in zijn bezit.

Doen alleen ministeries mee aan de benchmark?

Ja, op dit moment zijn het alleen de ministeries die deelnemen aan de benchmark. In de toekomst wil CapGemini ook gemeenten en provincies bij de benchmark betrekken.

Hoe ziet het model eruit? Hoe is het opgebouwd?

Het model bestaat uit 1200 verschillende vragen. Er zijn algemene vragen, zoals hoeveel m² BVO beslaat het gebouw en hoeveel medewerkers zijn er werkzaam in het pand, maar er zijn ook vragen die specifiek betrekking hebben op de dienst. Het model kijkt zowel naar het procesniveau als naar het productniveau en is opgebouwd aan de hand van de NEN2748. De prestatiegegevens (performance metingen) van de kwaliteit, zijn te verkrijgen door ja/nee vragen te beantwoorden.

Hoe zien de resultaten eruit?

In het model wordt gebruik gemaakt van een schaal van één tot vijf sterren. Aan de hand van de antwoorden die gegeven worden op de vragen ontstaat er een score. Deze score wordt zowel in percentages als in sterren uitgedrukt. Hierdoor ontstaan er wel een aantal vragen: hoe beoordeel je die sterren? Wat is goed (aantal sterren) en wat is slecht? En waar leg je als organisatie de grens? Bij hoeveel sterren is je kwaliteit voldoende?

Eén keer per jaar geeft CapGemini een analyse van de gegevens. De analyse bestaat uit grafieken waarin verhouding van de kosten en de kwaliteit, van de diensten, worden weergegeven.

Klanttevredenheidsonderzoeken, worden die betrokken bij het model?

Nee, omdat klanttevredenheid zo'n ingewikkeld iets is heeft CapGemini ervoor gekozen om dit aspect nog even buiten beschouwing te laten. Op de site van FMWeb is de internetspiegel te vinden. Vanaf dit jaar worden de KTO's binnen alle ministeries op deze manier georganiseerd.

Op welke wijze komen de kosten van de facilitaire activiteiten aan bod?

De kosten van de facilitaire activiteiten komen kort aan bod. De kosten worden heel globaal behandeld en niet uitgediept. Van de meeste diensten komen alleen de totale kosten aan bod. Het is niet mogelijk om de facilitaire kengetallen te berekenen in dit model. Wel kan je gebruik maken van dit model indien deze in zijn geheel is ingevuld. Met behulp van de ingevoerde gegevens zijn de kengetallen vrij gemakkelijk te berekenen.

Zijn er, naast het model van CapGemini, nog andere soortgelijke modellen?

Twynstra Gudde heeft een dergelijk model ontworpen en ook bij KPN is men bezig geweest met de ontwikkeling van een soortgelijk model. KPN heeft in samenwerking met WBServices en Planon haar model ontwikkeld.

In het model van WBServices en Planon is het mogelijk om, als organisatie, eigen KPI's aan te geven. Het model geeft je de opdracht om elke dag diverse ruimtes te bezoeken, te controleren en te beoordelen. De gegevens worden daarna ingeladen in het systeem.

Bijlage 13. Interview ministerie van Buitenlandse Zaken

Interview:	Interdepartementale benchmark
Datum:	11 april 2006
Locatie:	Ministerie van Buitenlandse Zaken
Aanwezig:	Jan Staaltekker, Priscilla Schouten en Tessa Wildschut

Op welke wijze waarborgt het ministerie de kwaliteit van haar facilitaire activiteiten?

De kwaliteit wordt gewaarborgd door te meten en tevredenheidsonderzoeken te houden onder de medewerkers. De directeurs van de diverse afdelingen worden hierbij betrokken. Wij gaan om de tafel zitten om te bespreken waarom diensten een bepaald bedrag kosten en welke kwaliteit men daarvoor krijgt.

Maakt het ministerie gebruik van KPI's en KSF?

BuZa maakt gebruik van de meetmethodiek Kwaliteit van Facilitaire Activiteiten van CapGemini. Met behulp van deze meetmethodiek bepalen wij onze KPI's en KSF.

Op welke wijze wordt de kwaliteit van de facilitaire activiteiten gemeten?

Het ministerie meet de kwaliteit van de facilitaire activiteiten door het benoemen van prestatieindicatoren. Op basis van deze prestatieindicatoren worden de contracten met de leveranciers afgesloten. Twee keer per jaar worden de contracten geëvalueerd.

Hoe wordt de kwaliteit naar de interne klant vertaald?

De kwaliteit vertalen wij naar de klant door een klanttevredenheidsmeting te houden. Uit deze meting komen weer zaken en actiepunten naar voren, waaraan het komende jaar gewerkt wordt. Ik heb het niet zo op het INK-model. Het model en de gedachten erachter vind ik goed, maar het is bijna onmogelijk om in fase 3 te komen. Er zijn zoveel punten die verbeterd kunnen worden in fase 2, dat je fase 3 gewoon nooit bereikt. Daarom hecht ik meer waarde aan de klanttevredenheid.

Zijn de kosten van de facilitaire producten en diensten berekend?

Ja, van alle facilitaire producten en diensten zijn de kosten berekend.

Zo ja, zijn hierin ook de personeelskosten meegenomen?

Wij hebben voor alle facilitaire activiteiten afzonderlijk de kosten zonder personeelskosten berekend en in het totale plaatje zijn de personeelskosten wel berekend.

Is er een centraal budget voor de facilitaire dienst of heeft iedere afdeling een eigen budget?

Er is een centraal budget voor CFS. Dit budget, exclusief personeelskosten, bestaat uit €39 miljoen. In Planon wordt aangegeven welk deel iedere afdeling van CFS krijgt. Voor het onderdeel buitenlandse dienststreizen is bijvoorbeeld €17 miljoen gereserveerd. De afdelingshoofden moeten ieder kwartaal verantwoording afleggen over de

Kwaliteit geeft voorsprong

gemaakte kosten, de kwaliteit en de tevredenheid op de afdeling. Daarnaast heeft iedere afdeling een eigen representatiebudget.

Worden de kosten van de facilitaire producten en diensten doorbelast?

Intern belasten wij in principe geen kosten door. Wel worden de kosten voor de catering en het organiseren van congressen, vergaderingen e.d. doorbelast naar de afdelingen. Deze kosten gaan van het representatiebudget af.

Het ministerie van BuZa levert ook diensten aan derden. Hierbij kan gedacht worden aan het regelen van visa voor ambassadeuren en bewindslieden van andere ministeries. Deze kosten worden wel doorbelast.

Zo ja, voor welke verdeelsleutel(s) is er gekozen en waarom juist voor die verdeelsleutel(s)?

Voor de verdeelsleutels wordt gebruik gemaakt van de algemene richtlijn van Financiën.

Maakt het ministerie gebruik van een PDC?

Ja, wij hebben een PDC. Deze staat op het intranet.

Hoe is deze PDC opgebouwd?

In de PDC worden alle producten en diensten vermeld die het primaire proces nodig heeft.

Staan de kosten en kwaliteit in de PDC genoemd?

Nee, de kosten en kwaliteit worden niet in de PDC vermeld. Deze worden echter wel vermeld in de meetmethodiek.

Maakt het ministerie gebruik van de NEN2748?

Wij maken al jaren gebruik van de NEN2748. De NEN2748 is voor ons net zo belangrijk als de NEN4000 voor BHV en calamiteiten zorg.

Zo ja, op welke wijze?

De NEN2748 wordt bijvoorbeeld gebruikt in de PDC. Eigenlijk komt de NEN2748 overal in terug. De NEN2748 moet je vertalen met praktische vragen voor alle diensten. Voor de dienst schoonmaak bijvoorbeeld wordt een bestek gemaakt en voor de dienst beveiliging wordt een beveiligingsplan gemaakt.

Bijlage 14. Interview ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

Interview:	Interdepartementale benchmark
Datum:	02 mei 2006
Locatie:	Ministerie van Verkeer en Waterstaat
Aanwezig:	Monique Marsman, Priscilla Schouten en Tessa Wildschut

Op welke wijze waarborgt het ministerie de kwaliteit van haar facilitaire activiteiten?

Sinds 4 jaar is VWS bezig om de kwaliteit van de facilitaire activiteiten vast te leggen. Momenteel worden alle processen van de producten en diensten in kaart gebracht. Het waarborgen moet dus nog komen.

Maakt het ministerie gebruik van KPI's en KSF?

Op papier maakt VWS gebruik van KSF'en en KPI's, maar deze worden nog niet in de praktijk gebruikt. Of deze KSF'en en KPI's rendabel zijn is nog niet onderzocht. Ook is nog niet gekeken op welke wijze ze gemeten kunnen worden en of ze überhaupt te meten zijn.

Op welke wijze wordt de kwaliteit van de facilitaire activiteiten gemeten?

Eén keer in 3 jaar wordt er een KTO gehouden. Uit deze KTO's komen actiepunten naar voren, waaraan gewerkt gaat worden. Naast de KTO's hebben de accountmanagers nauw contact met de directies. Als er actie ondernomen moet worden, dan gebeurt dit en wordt er niet gewacht op het volgende KTO.

Hoe wordt de kwaliteit naar de interne klant vertaald?

-

Zijn de kosten van de facilitaire producten en diensten berekend?

Nee, er zijn nog geen kosten berekend. Contracten zitten soms zo erg in elkaar verweven, waardoor het erg lastig is om de kosten te verdelen. Er is nog geen juiste oplossing bedacht. Daarnaast willen we eerst goed de basis van de producten en diensten in kaart brengen. Hierdoor moet er uiteindelijk zoveel duidelijkheid gecreëerd worden, dat KSF'en, KPI's en kosten zo benoemd kunnen worden.

Zo ja, zijn hierin ook de personeelskosten meegenomen?

-

Worden de kosten van de facilitaire producten en diensten doorbelast?

Nee. In principe betaald de facilitaire dienst de producten en diensten. Heel soms komt het voor dat een klant zelf betaald, bijvoorbeeld bloemen voor privé gebruik.

Zo ja, voor welke verdeelsleutel(s) is er gekozen en waarom juist voor die verdeelsleutel(s)?

Dit is nog niet aan de orde. VWS is er wel mee bezig om uiteindelijk de kosten door te belasten naar de interne klant.

Maakt het ministerie gebruik van een PDG?

Wij maken gebruik van een producten en dienstengids (PDG). Deze staat op het intranet. In de PDG staat beschreven voor wie een product of dienst is, wat een product of dienst inhoudt, wie er kan bestellen, wat de kosten zijn e.d.

Hoe is deze PDG opgebouwd?

De PDG is opgedeeld in rubrieken.

Staan de kosten en kwaliteit in de PDG genoemd?

In de PDG staan leveringsvoorwaarden vermeld, dit valt onder kwaliteit. Daarnaast is beschreven wie er moet betalen, maar er worden geen bedragen genoemd.

Maakt het ministerie gebruik van de NEN2748?

Intern wordt de NEN2748 niet gebruikt.

Zo ja, op welke wijze?

-

Wordt de NEN2748 ook gebruikt in de PDG?

VWS is de NEN2748 aan het introduceren in de PDG.

Bijlage 15. Interview ING

Onderwerp: Interview ING

Datum: 28 maart 2006

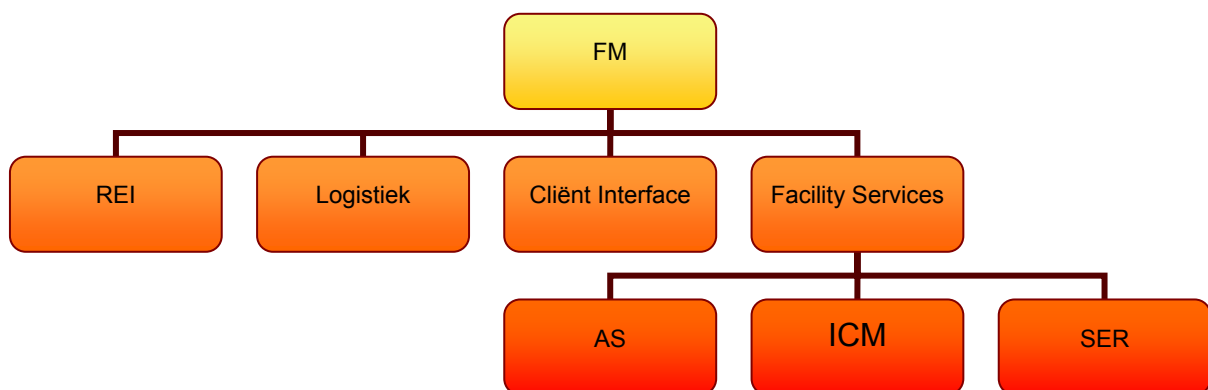
Locatie: ING te Amsterdam

Aanwezig: Maurice Verwer, Priscilla Schouten en Tessa Wildschut

ING heeft één centrale facilitaire organisatie voor al haar vestigingen in Nederland. De facilitaire dienst van de ING werkt volgens het fullservice concept. Dit concept werkt volgens click, call, face. Daarnaast berekent de ING de kosten van haar facilitaire activiteiten door aan haar klanten.

De ING-groep bestaat uit de ING, RVS, Nationale Nederlanden, Postbank en nog een aantal kleinere organisaties. Daarnaast zijn er twee soorten kantoren bij de ING. Er zijn hoofdkantoren, zoals de locatie in Amsterdam. Hier wordt vooral het beleid gemaakt. En er zijn de verkoopkantoren.

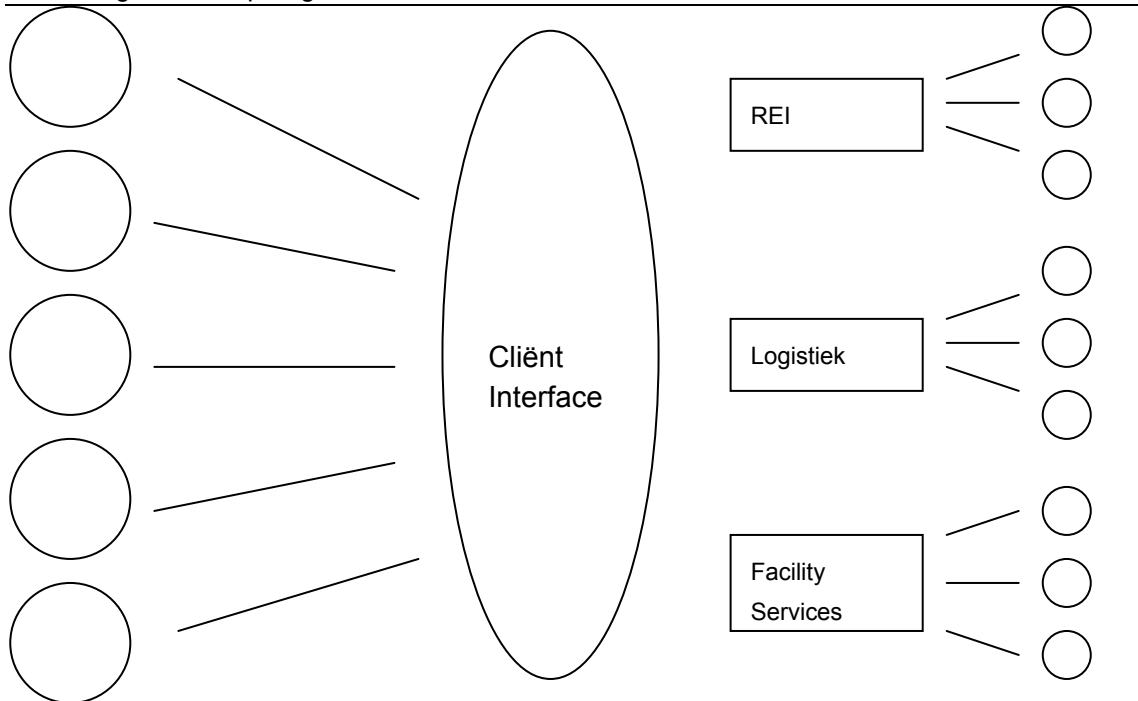
Er is één groot centraal facilitair bedrijf en is als volgt opgedeeld:



Waarom is er voor een fullservice concept gekozen?

De ING maakt geen gebruik van het fullservice concept. Althans niet heel ING maakt gebruik van het fullservice concept. De facilitaire dienst werkt wel volgens het fullservice concept en dat is landelijk geregeld.

Kwaliteit geeft voorsprong



Cliënt Interface is alleen voor de facilitaire zaken.

ING heeft één visie die geldt voor heel ING, namelijk click, call, face. De ING heeft een hele grote intranetsite waarop eigenlijk alles te vinden is. Indien je een probleem of iets dergelijks hebt, dan ga je naar deze site. Kom je er daar niet uit, dan bel je het callcenter. Mocht je daarna nog geen oplossing hebben, dan komt er iemand langs. Het callcenter is landelijk georganiseerd. Hier komen alle telefoontjes binnen en worden verspreidt over de diverse kantoren van de ING.

Welke verdeelsleutel is gekozen voor het berekenen van de facilitaire activiteiten?

Er is gekozen voor een integrale m² prijs. Er wordt bekeken naar het VVO. Alle vervuiling is eruit gehaald. Onder vervuiling worden zalen, toiletten e.d. verstaan.

Worden echt alle facilitaire activiteiten doorbelast aan de hand van m²? Ook diensten zoals receptie, klantenservice e.d.?

Niet alle facilitaire activiteiten worden per m² berekend. Alleen de gebouwgebonden kosten worden per m² doorbelast naar de klant. Voor diensten zoals catering, business travel en lease auto's gaat de factuur direct naar de klant.

Onder gebouwgebonden kosten verstaat de ING de kosten waar de interne klant geen invloed op heeft. Hierbij kan gedacht worden aan de beveiliging en schoonmaak. Deze diensten zijn altijd aanwezig in het pand. Diensten die per factuur aan de klant worden doorbelast, zijn de diensten waar de klant wel invloed op heeft. Een voorbeeld is de catering. De interne klant bepaald zelf of er koffie en thee geschonken wordt tijdens een vergadering.

Maakt ING gebruik van een PDC?

De ING maakt inderdaad gebruik van een PDC voor de facilitaire producten en diensten.

Hoe is deze PDC opgebouwd? Is dit volgens de NEN2748?

De NEN2748 wordt niet gehanteerd binnen de ING en het facilitair bedrijf.

Staan de kosten en kwaliteit in de PDC genoemd?

In de PDC worden de kosten van de producten en diensten vermeldt. De vermelding van de kosten hebben betrekking op de diensten waar de interne klant invloed op heeft. Dus de diensten catering, business travel en lease auto's. De integrale m² prijs wordt echter niet in de PDC vermeldt. Jaarlijks sluiten wij overeenkomsten (facility convenanten) met onze interne klant. In deze facility convenanten vermelden wij ook de kwaliteit van onze diensten.

Op welke wijze waarborgt de ING de kwaliteit van haar facilitaire activiteiten?

FM wordt gestuurd op twee onderdelen: kosten en klantbeleving. Voor de kosten geldt dat je onder het budget moet blijven, dan is alles in orde. De klantbeleving meten wij op twee onderdelen; het KTO en het toetsen van de normering.

Met normering wordt bedoeld dat de post bijvoorbeeld binnen 48 uur bij een klant is. Deze normeringen halen wij uit de SLA's. Hierin staan de afspraken die wij met de leverancier hebben gemaakt.

Voor dit jaar hebben we voor het KTO op alle afdelingen een 7.3 als norm. Vorig jaar was dit nog een 7.2 en die hebben wij ook precies gehaald. Daarom is de lat net even iets hoger gelegd.

Maakt de ING gebruik van KFS of KPI?

De ING stelt KPI's op. Deze worden opgesteld op kosten, KTO, doorlooptijd, wachttijden, externe controle e.d.

Hoe wordt de kwaliteit naar de interne klant vertaald?

Maandelijks verschijnt er een rapportage die naar de klant toe gaat. In deze rapportage vermelden wij onze kosten t.o.v. onze andere panden, zoals de Haagse Poort, en de kwaliteit van onze diensten.

Bijlage 16. Interview CapGemini

Interview:	Meetmethodiek Kwaliteit van Facilitaire Activiteiten
Datum:	03 februari 2006
Locatie:	CapGemini Utrecht
Aanwezig:	Jacqueline Bakker, Priscilla Schouten, Ben Tuinenburg en Tessa Wildschut

CapGemini is benaderd omdat ze in samenwerking met de ministeries van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Verkeer en Waterstaat en het ministerie van Buitenlandse Zaken een model ontwikkeld heeft dat het mogelijk maakt om de kwaliteit en de kosten van alle facilitaire activiteiten aan elkaar te koppelen. Tevens maakt het model zowel gebruik van de NEN2748 als van het INK-model.

Kunt u de werking van het model uitleggen?

Het model is het enige model dat de koppeling facilitaire kwaliteit en kosten mogelijk maakt. Het model kijkt naar de kwaliteit en de kosten van de facilitaire activiteiten binnen organisaties.

Het model is in samenwerking met professor Dries van Wagenberg ontwikkeld. Daarnaast is het model op basis van de NEN2748 ingedeeld. De facilitaire activiteiten zijn volgens de NEN2748 ingedeeld in het model. De opbouw is ook volgens de NEN2748. De hoofdactiviteiten zijn de modules.

Het model is mede opgebouwd aan de hand van het INK-model. De definities uit het INK-model worden gehanteerd voor de koppeling met de facilitaire producten.

In het model is de koppeling kosten en kwaliteit erg belangrijk.

Waarom is het KTO niet in het model opgenomen?

In het model wordt geen gebruik gemaakt van de klanttevredenheid. De klanttevredenheid kan het model erg vervuilen. Bijvoorbeeld tijdens een reorganisatie zal een medewerker veel lagere cijfers geven dan een medewerker die het erg naar zijn zin heeft op de werkplek. Er zijn dus geen meningen van de eindgebruikers in het model opgenomen.

Wat is de werking van het model?

Het model bestaat uit 1200 vragen die betrekking hebben op de kwaliteit en kosten van de facilitaire activiteiten. Tussen de vragen zitten ook gewogen vragen. De HACCP is bijvoorbeeld belangrijker dan de vriendelijkheid van het personeel. Om deze reden weegt de vraag over de HACCP zwaarder dan de vraag over de vriendelijkheid van het personeel.

De frequentie is in het model van erg groot belang. Aan de ene kant wordt gekeken naar de frequentie van de verschillende diensten aan de andere kant naar de diepte of breedte van het assortiment.

Kwaliteit geeft voorsprong

In het model wordt onderscheid gemaakt tussen:

Input > medewerkers en middelen

Troughput > proces van de activiteit

Output > eindproduct

Het aantal sterren, dat een activiteit krijgt, staat in relatie met de kosten. In het eindresultaat wordt onderscheidt gemaakt tussen het product en de service. Ook wordt in het eindresultaat het luxe niveau berekend. Het luxe niveau heeft met de keuze mogelijkheden van de klant te maken. Bijvoorbeeld in het bedrijfsrestaurant is er een heel uitgebreid assortiment. De klant heeft dan een geruime keuze.

Voordelen van het model?

- Het model is via een beveiligde webapplicatie te bezoeken
- Het model maakt geen onderscheidt tussen in- en uitbesteedde diensten
- Het model bevroegd alleen zaken die te maken hebben met de kosten en de kwaliteit
- Het model kan helpen bij het afsluiten van DVO's en SLA's. In het model zijn KPI's verwerkt

Waarom wordt er slechts één maal per jaar een analyse van de gegevens gegeven en worden er geen adviezen gegeven?

De rapportage vindt slechts één keer per jaar plaats, omdat deze gebeurt aan de hand van de jaarrekening. Een organisatie beantwoordt de vragen voor de kwaliteit en nadat de jaarrekening rond is kunnen de gegevens van de kosten ingevoerd worden.

Er wordt met dit model geen advies gegeven, omdat dat de taak is van de FM'er. Het doel van het model is om de kosten en de kwaliteit inzichtelijk te maken. Daarnaast komen adviezen meestal naar voren uit de bijeenkomsten die plaatsvinden na publicering van de cijfers.

Bijlage 17. Interview Hospitality Consultants

Onderwerp:	Presentatie Hospitality Consultants
Datum:	28 maart 2006
Locatie:	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
Aanwezig:	Han Baak, Mariska Plomp, Priscilla Schouten en Tessa Wildschut

Hospitality Consultants heeft een model ontwikkeld dat meet op basis van klanttevredenheid. Dit model maakt het mogelijk om de kwaliteit en de klanttevredenheid te vergelijken.

Aanleiding voor ontwikkeling van het model

Er zijn verschillende ontwikkelingen aan de gang binnen FM. Dit zijn toename van outsourcing, contractbeheer/ contractmonitoring, SLA's/resultaatafspraken, kosteninzicht en kostenoverzicht op product- en dienstniveau, benchmarking van facilitaire kosten. Kortom "FM professionaliseert maar kan haar toegevoegde waarde en kostenniveau niet altijd voldoende inzichtelijk maken aan eindgebruikers en directies."

Het model

Voor het model is er gekozen voor een integrale benadering. Er zijn twee aspecten die worden gewogen: Facility Cost Ratio (FCR) en Facility Performance Ratio (FPR). De FCR is de waardering van de facilitaire kosten in relatie tot het geboden kwaliteitsniveau. De kosten worden aan de kwaliteit gekoppeld. De FPR is de relatie tussen de tevredenheid van de klant en de kwaliteit.

De kosten, kwaliteit en de klanttevredenheid worden onderzocht en gemeten, waarna deze drie onderdelen een score tussen de 1-10 punten krijgen. Eigenlijk is het een soort rapportcijfer. Bij de kosten dient de score zo laag mogelijk te zijn en bij de kwaliteit en klanttevredenheid geldt juist dat een hogere score beter is.

De tevredenheid en de kosten kunnen gerelateerd worden aan de SLA's (de kwaliteit). Daarnaast beïnvloeden de kwaliteit en de kosten elkaar. Indien de kwaliteit naar beneden wordt bijgesteld, dan dalen de kosten. Andersom geldt ook. Indien de kwaliteit naar boven wordt bijgesteld, dan stijgen de kosten.

De output van de dienst, met andere woorden het daadwerkelijke product, wordt gemeten met behulp van de klantbeleving. Een voorbeeld is schoonmaak. Het eindproduct van de dienst schoonmaak is een schone ruimte. De klant geeft zijn of haar waardering hierover. Eigenlijk moet je het als volgt zien: de klanttevredenheid dient als interne meting van de kwaliteit en bijvoorbeeld een VSR-controle dient als meting van de proceskwaliteit. Dit is een harde meting, waarbij een vastgesteld percentage schoon moet zijn.

Metten van de resultaten

Nadat de resultaten die uit het onderzoek naar voren komen bekend zijn, worden de FCR en FPR berekend. Bij de FCR gaat dit als volgt:

Kwaliteit geeft voorsprong

$$\frac{\text{Facilitaire kosten}}{\text{Kwaliteitsniveau}} = \frac{6}{7} = 0,86$$

De uitkomst van de FCR is goed indien deze lager uitkomt dan 1.

De FPR berekenen is als volgt:

$$\frac{\text{Klanttevredenheid}}{\text{Kwaliteitsniveau}} = \frac{8}{6} = 1,33$$

De uitkomst van de FCR is goed indien deze hoger uitkomt dan 1.

Daarnaast kunnen de resultaten ook worden weergegeven in een matrix en met behulp van een staafdiagram.

De kosten

De kosten voor het model bedragen €15.000, -. Daarbij komt dat de eerste 10 bedrijven die hieraan meedoen 50% korting van ons krijgen en slechts €7.500, - betalen. Voor deze prijs krijgen de deelnemers het volgende:

- Twee groepssessies
- Digitaal FM klanttevredenheidsonderzoek
- Kostenanalyse op basis van de NEN-systematiek
- Kwaliteitsniveau bepaling op basis van locatieonderzoek en analyse van bestaande contracten
- Benchmark van de resultaten

Het eindresultaat is een sheetrapportage met conclusies en aanbevelingen en een actieplan op hoofdlijnen voor de directie en klanten.

Vragen?

Hebben jullie al ervaring met dit model?

Nee, wij hebben nog geen ervaring met de benchmark. Wel hebben wij voor de dienst catering een dergelijke vergelijking gemaakt. De kwaliteit werden afgezet tegen de kosten. Hier bleef de klantbeleving wel altijd buiten.

Is het model al op de markt getest?

Nee, het model is nog nooit getest in de praktijk. We hebben net alles rond en zitten nu eigenlijk te wachten op bedrijven die met onze hulp een benchmark willen verrichten. Het is ook geen kant-en-klaar model dat wij verkopen. Wij brengen de organisaties bij elkaar voor de benchmark, waarna de bedrijven zelf aan de slag gaan. Aan het eind

Kwaliteit geeft voorsprong

analyseren wij de resultaten en volgt er een sheetrapportage met conclusies en aanbevelingen.

Wat gebeurt er met de data van het ministerie?

De gegevens blijven in beheer bij ons. Wij zijn samen met jullie eigenaar van de gegevens. Wij willen over de gegevens kunnen beschikken, zodat wij hier ons systeem mee kunnen aanvullen. Dit is uiteraard anoniem.

Is de benchmark jaarlijks? Moet ook iedere keer dat bedrag betaald worden?

De benchmark zou jaarlijks uitgevoerd kunnen worden. Je moet je als organisatie echter wel afvragen of dat nuttig is en wat je eraan hebt. Wij raden eigenlijk een cyclus van 2 jaar aan, omdat dit beter past. Na de benchmark komen er actiepunten naar voren die ondernomen moeten worden en beleid moet aangepast worden. Dit neemt ongeveer 1,5 jaar in beslag.

En ja, voor iedere nieuwe benchmark moet €15.000, - betaald worden.

Bijlage 18. Interview WBServices

Interview:	WBServices
Datum:	16 februari 2006
Locatie:	WB Services Rijswijk
Aanwezig:	Maurice van der Zwaan, Priscilla Schouten en Tessa Wildschut

WBServices heeft een kwaliteitsmeetsysteem ontwikkeld voor KPN. Bij KPN ontstond de vraag naar een model waarin zij de kwaliteit van haar producten en diensten kon meten. In samenwerking met KPN heeft WBServices een model ontwikkeld die dit mogelijk maakt.

Waarom is dit model ontwikkeld?

Binnen KPN was er vraag naar een model waarin de kwaliteit van haar diensten gemeten kon worden. In samenwerking met een bedrijf dat de VSR-controles uitvoerde voor KPN, Angela Rappard en een projectmanager van KPN heeft WBServices een model ontwikkeld.

Welke producten en diensten komen aan bod in het model?

Een voorbeeld van diensten die in het model aan bod komen zijn schoonmaak, catering en de repro. Dit zijn diensten die bij KPN zijn uitbesteed. Kortom, diensten die uitbesteed zijn worden kritisch bekeken in het systeem.

Hoe is het model te gebruiken?

Het systeem is ontwikkeld om kwaliteit object te meten om er daarna KPI's aan te koppelen. KPN maakt veel gebruik van Planon (alle gegevens zoals aantal kamers, kamernummers e.d. staan hierin vermeld). Het systeem, kwaliteitssysteem, sluit aan op Planon en is puur ter controle van de leveranciers. Het model wordt binnenkort op de markt als module van Planon.

De meetelementen kunnen door het bedrijf zelf worden samengesteld. Daarnaast kan het bedrijf zelf aangeven welke vragen zwaarder mee tellen en dus zwaarder wegen.

Hoe worden de controles uitgevoerd?

De gebouwbeheerders zijn verantwoordelijk voor het uitvoeren van de controles. De ruimten die gecontroleerd moeten worden, worden door het systeem aangegeven en verzonden naar de PDA's. De gebouwbeheerders zijn verplicht de door het systeem aangegeven ruimte te controleren. De controles worden ter plaatse ingevoerd in de PDA, die de gegevens direct verzend naar de computer. De meetrondes worden aan de hand van een digitale checklist gedaan en daardoor is het systeem dus eigenlijk een vervanging van de papieren checklist.

Uit de metingen komen KPI's naar voren. Op deze KPI's worden de leveranciers aangesproken.

Zowel de gebouwbeheerders als de leveranciers hebben toegang tot de rapportages. De leveranciers hebben echter geen toegang tot wie de controle heeft uitgevoerd. De

Kwaliteit geeft voorsprong

resultaten worden tevens gecommuniceerd met de leveranciers via de afdeling contractbeheer.

Het KTO? Wordt dat bij het model betrokken?

De klanttevredenheid wordt gemeten aan de hand van een enquête, ook ontwikkelt door WBServices. Er is vanuit het model geen koppeling mogelijk naar de klant. In de enquête wordt de vraag gesteld wat de klant belangrijk vindt. De klant geeft aan welke producten en diensten voor hem/haar belangrijk zijn. In het model wordt de weging van deze producten en diensten zwaarder gemaakt met als doel dat er bij de volgende enquête een hogere waardering aan deze dienst wordt gegeven. Zo ontstaat er een visuele cirkel.

Is het mogelijk een koppeling te maken tussen kwaliteit en kosten?

Nee, het is niet mogelijk om in het model de kwaliteit en de kosten van de producten en diensten te koppelen. Het model is echt gericht op het meten van de kwaliteit van de diensten die uitbesteed zijn.

Bijlage 19. Huidige PDC directie FM

FM							
Kernactiviteiten FM: *het leveren van een kwalitatief goede dienstverlening op het gebied van de werkplek- en gebouwgebonden faciliteiten en services van het kerndepartement en de centrale administratie; *departementale beleidsontwikkeling, coördinatie en -evaluatie op het gebied van milieu- en energie, inkoop en huisvesting; *het uitoefenen van de subcontrol- en monitorfunctie op de bovengenoemde concern beleidsthema's.							
DIENT - PRODUCT	SPECIFI- CATIE	VOOR WIE	BASIS / SPECIFIEK / PLUS	LEVERINGS- VOORWAAR- DEN	SERVICE- NIVEAU		AAN- SPREEK -PUNT
					Reactietermijn	Afhandelings- termijn	
12) Kantoor- artikelen							
	Kantoor- artikelen standaard	Alle OCW- medewerkers	Basis	Standaard kantoorartikelen: kosten komen ten laste van centraal budget van DFM tot een vast gesteld maximum per directie. Bestellingen verlopen via het bestelpunt van de directie.	Standaard assortiment voor 16.00 uur bestellen, levering de volgende werkdag.		Afdeling Klanten-service Locatie 02.070 Toestel 4444

Bijlage 20. SERVQUAL-model

Onderdelen van het SERVQUAL-model zijn betrouwbaarheid, responsiviteit, zekerheid, empathie en tastbare element. Hieronder worden ze toegelicht.

Betrouwbaarheid. Betrouwbaarheid bestaat uit drie belangrijke elementen:

- **Vakbekwaamheid.** Vakbekwaamheid is een inputfactor en is terug te voeren naar opleiding en ervaring van medewerkers.
- **Rekening houden met de klant.** Wordt de klant naar zijn wensen gevraagd en hoe wordt daarmee omgegaan? De wijze waarop dit principe wordt uitgevoerd is sterk verschillend per dienst.
- **Nakomen van afspraken.** Doen wat je beloofd, is het belangrijkste kwaliteitscriterium. Is daadwerkelijk dat uitgevoerd wat is toegezegd en afgesproken? Is de dienst en de daarbij behorende activiteiten verricht?

Responsiviteit. Het openstaan voor de klant en de bereidwilligheid om de klant te helpen zijn niet alleen verantwoordelijk voor die eerste goede indruk. Bereikbaarheid en korte wachttijden horen hier ook bij. Het gaat kortom om de wil om te helpen.

Responsiviteit heeft vijf belangrijke kenmerken:

- **Bereikbaarheid.** Hoeveel moeite moet men doen om de leverancier te bereiken?
- **Toegankelijkheid.** Hoe gemakkelijk kan men bij de leverancier binnenkomen?
- **Inzichtelijkheid.** 'Waar moet ik zijn en wat kan ik verwachten?' Zo zijn een goede bewegwijzering van groot belang.
- **Bereidwilligheid.** De juiste uitstraling van het personeel en de wil om klanten te helpen.
- **Wachttijden.** Vooral wachttijden zijn een eenduidig en gemakkelijk te meten element van de dienstverlening.

Zekerheid. Het begrip zekerheid ligt in het verlengde van betrouwbaarheid. Voor beide is vertrouwen de onderliggende, gemeenschappelijke waarden. De zekerheid van de dienstverlener kan duidelijk worden gemaakt door garanties of duidelijke afspraken over de kwaliteit die geleverd zal worden. Tegenwoordig is er een tendens om bij dienstverlening te komen tot SLA's, afspraken over het te leveren kwaliteitsniveau met een duidelijke koppeling naar gevolgen en formulieren die worden gebruikt bij de dienstverlening.

Empathie. Inlevingsvermogen en inspelen op de klant worden bepaald door houding en gedrag van medewerkers, maar ook door de systemen en formulieren die worden gebruikt bij de dienstverlening. Het gedrag van medewerkers is meetbaar te maken door sommige registraties, maar vooral door observatie. Formulieren en handleidingen zijn te toetsen op leesbaarheid en begrijpelijkheid. Empathie is het moeilijkst te vangen in objectief meetbare elementen. Empathie is met name een gedrag waarvan het effect alleen maar door de klant kan worden vastgesteld.

Tastbare elementen. Voor de meting van de tastbare elementen bij dienstverlening is er geen verschil met producten. Ook de persoon van de dienstverlener is zeer tastbaar,

Kwaliteit geeft voorsprong

c.q. als zichtbaar element aanwezig. De persoon die de dienst daadwerkelijk verleent, maar ook alle andere medewerkers die voor de klant zichtbaar zijn, hebben een grote impact op de kwaliteitsbeleving. Het gaat hierbij om de volgende drie aspecten:

- **Voorkomen.** Wat voor type mensen is geschikt voor dienstverlening? Dit is een zeer gevoelig punt. Bij de selectie van bedienend personeel moet rekening gehouden worden met de kenmerken van de klanten die bediend worden. Naast kenmerken van geloof en ras is natuurlijk ook de verschijning belangrijk.
- **Kleding.** Kledingvoorschriften zijn wenselijk, zeker in gevallen waarin geen bedrijfskleding is voorgeschreven. Niet alleen voor bedienend personeel, maar ook voor medewerkers die alleen interne klanten bedienen, is kleding een element dat de persoon van de dienstverlener, meer acceptabel kan maken.

Representativiteit. Afhankelijk van de klantenkring zal men ook ten aanzien van de representativiteit richtlijnen of voorschriften moeten vaststellen²⁹.

²⁹ Kwaliteit van dienstverlening, Boomsma en van Borrendam

Bijlage 21. Randvoorwaarden kwaliteitscriteria

Kritische Succesfactoren

- Voor elke KSF mag een maximum van drie prestatie indicatoren worden ontwikkeld. Dit om de hoeveelheid informatie voor een manager, ontwikkelingstijd en ontwikkelingskosten te beperken, en om er zeker van te zijn dat alleen echt relevante informatie wordt gerapporteerd.
- De KSF is duidelijk, kort en kan maar op één manier worden geïnterpreteerd.
- De KSF beschrijft alleen wat er wordt gemeten, niet wat de richting of de waarde van het resultaat moet zijn.

Kritische prestatie indicatoren

- De definitie van een KPI moet kort, simpel en compleet zijn, op een manier dat de KPI maar op één manier kan worden geïnterpreteerd.
- De KPI moet in de praktijk meetbaar zijn. Er moeten binnen het bedrijf procedures, middelen en informatiesystemen aanwezig zijn om hiervoor te zorgen.
- De KPI is bij voorkeur verkregen uit proces indicatoren
- De definitie van een KPI bevat een frequentie waarmee de indicator moet worden gemeten en gerapporteerd.

Normen

- De norm voor een KPI moet realistisch zijn, een manager moet weten dat de norm haalbaar is.
- De norm voor een KPI bevat een bepaalde spreiding het resultaat moet vallen. Pas wanneer het resultaat buiten de spreiding valt volgt correctie.

De norm voor een KPI wordt samen met de manager die verantwoordelijk is voor de KPI in kwestie bepaald, zodat het draagvlak voor de norm wordt vergroot.

Bijlage 22. Terugkoppeling IOFD

Onderwerp: Terugkoppeling IOFD
Datum: 09 maart 2006
Aanwezig: Han Baak, Wiana van den Ingh, Mariska Plomp, Priscilla Schouten,
 Tessa Wildschut en Niels van der Zee

Presentatie CapGemini door Jacqueline Bakker

Tijdens de IOFD bijeenkomst op woensdag 8 maart is er een presentatie gehouden door Jacqueline Bakker. De presentatie was naar aanleiding van het model dat CapGemini in samenwerking met CFM heeft ontwikkeld. De IOFD leden hebben besloten om akkoord te gaan met het model. Het model wordt voor de komende twee jaar aangeschaft. Het eerste jaar komen de kosten neer op €86.250,- en het tweede jaar zullen de kosten €35.000,- bedragen.

Voorwaarden IOFD

Het IOFD heeft wel een aantal voorwaarden gesteld aan CapGemini. Eén daarvan is dat CapGemini de gegevens van de ministeries vrij moeten geven indien bijvoorbeeld een ander bedrijf de analyse van de eindresultaten op zich neemt. CapGemini laat slechts één keer per jaar de eindresultaten zien, maar analyseert deze niet. Een organisatie kan er wel voor kiezen om de gegevens/eindresultaten te laten analyseren door CapGemini, maar dan dient er wel extra voor betaald te worden. Indien de ministeries zelf geen conclusies kunnen verbinden aan de eindresultaten kan het noodzakelijk zijn om een ander bedrijf in te schakelen om dit alsnog te doen.

NEN2748 en INK-model

De NEN2748 en het INK-model zijn uitgangspunten geweest voor het model. Je kunt elk onderdeel zo veel en zo weinig invullen als je zelf wilt. Naar aanleiding van de antwoorden krijg je zo veel of zo weinig informatie over de kwaliteit van de producten en diensten. Er moet door het IOFD nog bepaald worden welke onderdelen bij de interdepartementale benchmark betrokken zullen worden. Deze onderdelen moet elk ministerie dan ook daadwerkelijk invullen zodat er een goede benchmark kan plaatsvinden.

Eén helft van het model is al ingevuld, het andere deel volgt zo spoedig mogelijk. Leveranciers van producten en diensten moeten benaderd worden met de vraag of zij willen helpen bij het beantwoorden van de vragen. Op deze manier gaat het beantwoorden sneller. Daarnaast beschikt OCW niet over alle benodigde informatie.

De uitgaventabel is niet helemaal conform de NEN2748. Het zijn eigenlijk drie opzichzelfstaande onderdelen, namelijk: kwaliteit, kosten en KTO. Een discussiepunt is nog hoe de uitkomsten van deze drie onderdelen aan elkaar verbonden kunnen worden.

Bijlage 23. Indeling PDC volgens NEN2748

Rubriek	Dienst
1.	Huisvesting
1.6.10.1	Gas
1.6.10.3	Stadsverwarming
1.6.10.4	Elektriciteit
1.6.10.5	Water
1.7.10.1	Huur
2.	Diensten en middelen
2.1.10.1	Bedrijfsrestaurant
2.1.10.2	Vergader- en roomservice
2.1.10.3	Drankautomaten
2.1.10.4	Catering t.b.v. evenementen
2.2.10	Beveiliging
2.2.20	BHV
2.2.30	Telefooncentrale en receptie
2.3	Schoonmaak
2.4	Verhuizingen
2.5.20.1	Post
2.5.30	Reprografie
2.6	Afvalverwijdering
2.7	Verstrekken van werkplekken, kantoorplekken, vergaderwerkplekken, bijzondere ruimten en informele ontmoetingplekken
2.7.20.1	Kantoorartikelen
2.7.20.2	Hulpmiddelen
2.7.20.3	Groenvoorziening
2.7.20.4	Kunst
4.1	Externe voorzieningen
4.1.30	Vervoer van personen

Kwaliteit geeft voorsprong

Bijlage 24. Datamatrix KPI's

Respondent	Procedure-, proces-, werk-, taak-omschrijvingen?	Dienst voor interne klant te bereiken?	Kan klant dienst bezoeken?	Contactpersoon duidelijk?	Behulpzaamheid?	Overzicht klachten?	Opleidings-eisen?	Kwaliteitscontrole?	Plus/specifiek pakket?
Schoonmaak	Schoonmaak handboek	KS	Nee	Nee, nog 10 keer per dag rechtstreeks naar Asito gebeld	Ja	Ja, urgentie in Planon	Uitgebreide selectie procedure	VSR	Ja, extra schoonmaak
Klantenservice	Procesbeschrijvingen	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja, urgentie in Planon	Representatief	Nee	Ja, evenementen organisatie, indiensttreding nieuwe medew.
Catering	Ja, allemaal	KS	Ja	Ja	KS	Ja, urgentie in Planon	Cursus OCC	HC, HCCP etc.	Ja, extra catering, werklunches etc.
Postverzorging	Procedure-beschrijvingen	KS	Nee	Ja	KS	Ja, urgentie in Planon	Representatief	Nee	Nee
Gebouw en Inrichting	Ja, allemaal	KS	Nee	Sommige bellen direct naar G&I	KS	Ja, urgentie in Planon	VMBO Elektrotechniek en Werktuigbouw	Nee	Ja, extra kantoormeubilair, inpakken dozen bij verhuizing

Kwaliteit geeft voorsprong

Respondent	Procedure-, proces-, werk-, taak-omschrijvingen?	Dienst voor interne klant te bereiken?	Kan klant dienst bezoeken?	Contactpersoon duidelijk?	Behulpzaamheid?	Overzicht klachten?	Opleidings-eisen?	Kwaliteitscontrole?	Plus/specifiek pakket?
Beveiliging	Procedure- en instructie handboeken	KS	Ja	Ja	Ja	Ja, urgentie in Planon	Basis diploma beveiliging, EHBO en BHV	Ontruimings oefeningen	Nee
Buitenlandse Dienstreizen	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee	Representatief	Accountant sdienst	Reizen voor partners
Reprografie	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja, in SLA's	Representatief	Interne en externe audits ivm ISO	Ja, mailings, scannen e.d.

Kwaliteit geeft voorsprong

Bijlage 25. Nieuwe PDC

PDC directie FM volgens NEN2748									
Naam ministerie	OCW								
Aantal m2 NVO	62.567								
Dienst	Pakketten en bijbehorende tarieven						Kwaliteitsniveau	Voorwaarden dienstverlener	Voorwaarden klant
	Basis	Tarief per m2	Plus	Tarief	Specifiek	Tarief			
Voorzien in consumptieve diensten									
Restauratieve voorzieningen									
Alle activiteiten, diensten en middelen die erop gericht zijn op het verzorgen van warme en koude maaltijden en dranken voor het personeel, die in het restaurant of de daarvoor bestemde ruimte worden genuttigd of kunnen worden meegenomen	Bedrijfs-restaurant, Grand Café, Coffee Corner	€ 28,34					Grand Café Begane grond 07.00-19.00 uur, Koffiecorner 15de verdieping 07.00-17.00 uur en Restaurant 12.00-14.00 uur. Betalen met Chipknip. Restaurant 100% basispakket tussen 12.00 en 14.00 uur In het restaurant houdt men rekening met vegetariërs, ecologisch en biologisch. Eurest hanteert 6 themaweken per jaar. Maximale doorloopsnelheid afrekenen, maximaal 4 minuten.	Professionele georganiseerde verstrekking van voedsel en dranken aan grote groepen medewerkers in relatief korte tijd	De klant dient zelf af te ruimen. Klachten over catering melden bij Klantenservice

Kwaliteit geeft voorsprong

Vergader- en additionele werkplekservice									
Alle activiteiten, diensten en middelen die gericht zijn op het serveren van dranken, maaltijden en hapjes op de werkplek en in vergaderruimten	Koffie/thee in de centrale vergaderzalen	Prijs is via intranet op te vragen	Vergader-, room- en lunchservice, werklunches, lunch- & dinerbonnen, overwerkmaaltijden, banqueting	Prijs is via intranet op te vragen			Op reguliere werkdagen beschikbaar van 08.30 tot 18.00 uur. Voor uitgebreide informatie over lunches e.d. zie banquetingmap. De vergaderlunch wordt geserveerd vanaf 10 personen. Werklunch vanaf 2 personen. Keuze uit 2 standaard lunches en 2 luxe lunches. Een vergaderlunch kan plaatsvinden in het bedrijfsrestaurant of in een (gereserveerde) vergaderzaal. Voor medewerkers die overwerken is het mogelijk om bij Klantenservice een maaltijdbon te halen welke in te leveren is in het Grand Café voor een maaltijd.	De dranken staan klaar voor aanvang vergadering . Vergaderlunch van 8.30 tot 18.00 uur.	De gebruiker bestelt warme en/of koude dranken bij vergaderingen en vergaderlunches minimaal 1 werkdag van tevoren Klantenservice. Klant kan zelf catering aanvragen door Klantenservice Online
Drankenvoorzieningen									
Alle activiteiten, diensten en middelen die gericht zijn op het decentraal beschikbaar hebben van dranken op en in de nabijheid van werkplekken d.m.v. automaten en koffiecorners	Koffieautomaat, warme & koude dranken, pantry e.d.	€ 2,07					Basispakket warme dranken: Koffie, Thee en Chocolademelk/ Het gegarandeerde beschikbaarheidspercentage van de automaten is 98% en ze zijn continu minimaal 80% gevuld. De automaten zijn te vinden in de pantry's.	Voor plaatsing van warmedrank- automaat wordt uitgegaan van 1 automaat op 50 fte's. Storingen aan automaten worden tijdens kantooruren binnen 1 werkdag na storing verholpen	De klant meldt storingen bij de Klantenservice

Kwaliteit geeft voorsprong

Catering t.b.v. evenementen									
Alle activiteiten, diensten en middelen die gericht zijn op het verzorgen van gelegenheden waarvoor extra restauratieve voorzieningen moeten worden getroffen			Organiseren en faciliteren van evenementen	Prijs is via intranet op te vragen			Assortiment dranken en hapjes (basis, luxe en extra luxe)	Professionele georganiseerde verstrekking van dranken en hapjes. Klantenservice neemt binnen 2 dagen na aanvraag contact op met de klant om de gewenste dienstverlening door te spreken.	Een aanvraag voor borrels e.d. moet minimaal 24 uur van tevoren aangevraagd worden bij Klantenservice. De aanvrager annuleert een evenement minimaal 24 uur van tevoren. De eventueel gemaakte kosten worden doorbelast. Klant kan zelf catering aanvragen bij Klantenservice Online, binnen 2 dagen wordt contact met klant opgenomen.

Kwaliteit geeft voorsprong

Risicobeheersing									
Bewaking en beveiliging									
Alle activiteiten, diensten en middelen die er op gericht zijn het gebouw en de in het gebouw aanwezige personen te beschermen, te bewaken en de veiligheid te waarborgen	Bewaking en beveiliging	€ 23,49					Het van 7.00 tot 23.00 uur handhaven van orde en rust in het algemeen en het beveiligen van personen, middelen en informatie volgens beleidslijnen t.a.v. veiligheid van personen en zaken. De centrale is 24 uur per dag bezet. Binnen 4 minuten na brandmelding is de brandweer ter plaatse.	Het gebouw voldoet aan een Basis Beveiligingsniveau, Gedurende openingstijden toezicht houden en optreden tegen onregelmatigheden in deze ruimten. Gebouwen openen en sluiten, beveiligingssysteem in- en uitschakelen en het verzorgen van sluitronden. Aannemen, behandelen en opvolgen van storingen en meldingen van calamiteiten, het coördineren van ontruiming en het inschakelen van de BHV'ers, De Klantenservice beheert de uitgifte van sleutels, toegangskaarten en parkeerplaatsen. De Klantenservice is als gebouwbeheerder het eerste aanspreekpunt bij storingen en calamiteiten en onderneemt als eerste actie volgens de procedures gesteld in het calamiteitenplan.	Bij vermissing of diefstal van privé eigendommen dient de klant contact op te nemen met de meldkamer.

Kwaliteit geeft voorsprong

Preventie en bestrijding calamiteiten									
Alle activiteiten, diensten en middelen die tot doel hebben het risico ten gevolge van calamiteiten te voorkomen, beperken dan wel te beheersen	BHV	€ 1,25					24 uur per dag is BHV gegarandeerd. Binnen 5 minuten na het plaatsvinden van een calamiteit is een BHV ter plaatse.	BHV-ers voldoen aan de beleidskader BHV. BHV-ers zijn tussen 7.00 en 18.00 uur continu bereikbaar voor de Klantenservice. De KS coördineert de BHV organisatie en verzorgt BHV en EHBO cursussen en herhalingsoefeningen. KS is verantwoordelijk voor aanschaf, beheer en onderhoud van BHV materiaal. Jaarlijks organiseert de KS een ontruimingsoefening. Vier keer per jaar controleert het servicebureau de vluchtwegen en neemt maatregelen om deze vrij te houden.	Klant die bij constatering van brand of calamiteit dit meteen te melden via het alarmnummer 3333. De klant dient vluchtwegen en nooduitgangen vrij te houden van obstakels.
Receptie									
Alle activiteiten, diensten en middelen die gericht zijn op het ontvangen, registreren en begeleiden van bezoekersstromen binnen een organisatie	Receptie	€ 11,21					Continue bezetting van de receptiebalie op regulieren werkdagen tussen 7.00 en 21.00 uur. Afhandeltijd van bezoekers is maximaal 2 minuten	Ontvangen, registreren, telefonisch aanmelden en doorverwijzen van bezoek. Bezoeker bij binnenkomst voorzien van bezoekerspas. Ontvangstbewijzen verstrekken afgifte goederen	De klant zorgt voor een clean desk en afvalverzameling op de daarvoor bestemde plaatsen. Papierafval dient de klant zelf te scheiden van het restafval. Klachten en ongelukken worden gemeld bij de KS

Kwaliteit geeft voorsprong

Schoonmaak									
Binnenzijde object:									
Alle activiteiten, diensten en middelen die gericht zijn op het reinigen en in schone staat houden van het onroerend goed en de inventaris van een organisatie	Schoonmaak van algemene ruimten, kantoorruimten en sanitaire ruimten	€ 19,79					Alle prestatiegerichte ruimten (Kantoorruimten, verkeersruimten ed) dienen te voldoen aan Acceptable Quality Level 7% en de resultaatgerichte ruimten (entrees, sanitair ed) aan AQL 4%. De basis schoonmaakronde wordt uitgevoerd op reguliere werkdagen tussen 7.00 uur en 18.00 uur. Klantenservice is aanspreekpunt.	De kantoorruimten worden dagelijks schoongemaakt tussen 17.30 en 21.00 uur	De klant zorgt voor een clean desk en afvalverzameling op de daarvoor bestemde plaatsen. Papierafval dient de klant zelf te scheiden van het restafval. Klachten en ongelukken worden gemeld bij de Klantenservice
Glasbewassing									
Alle activiteiten, diensten en middelen die gericht zijn op het reinigen van glas in de gevels en de binnenzijde van het gebouw	Bewassing glas, zowel binnen- als buitenzijde	€ 1,34					Alle beglazing dient te voldoen aan AQL 7%. Klantenservice is aanspreekpunt.	Het wassen van glas binnen-en buitenzijde gebeurt 3x per jaar. Klachten en verstoringen van het binnenglas worden binnen een week verholpen. Klachten en verstoringen aan buitenglas worden in principe met de volgende wasbeurt verholpen.	De klant zorgt voor lege vensterbanken en plakt niets op de ramen. Voor bevestiging op metaal alleen magneten gebruiken. Storingen en klachten worden gemeld bij Klantenservice

Kwaliteit geeft voorsprong

Verhuizen									
Alle activiteiten, diensten en middelen gericht op het fysiek verplaatsen van een organisatorische eenheden en personen	Interne verhuizingen, zowel binnen als buiten de vlek van de directie	€ 4,72	Inpakken van goederen en spullen in dozen		Externe verhuizingen		In overleg tussen Facor, Backoffice en Klantenservice worden verhuizingen gepland en uitgevoerd. Werkplekken worden bij een interne verhuizing in principe niet verplaatst. Eenvoudige technische werkzaamheden rond de werkplek kunnen aangevraagd worden bij Klantenservice. Aanvragen van 'aangepaste' werkplekken op basis van medische indicatie.	Klantenservice fungeert als hoofdaannemer bij verhuizingen. Klantenservice neemt binnen 2 werkdagen contact op met de klant over afwikkeling. G&I levert de gevraagde materialen en/of hulpmiddelen binnen een week na ontvangst van de aanvraag. Naambordjes worden binnen 3 weken naar aanvraag geleverd	Verhuizingen kunnen uitsluitend aangevraagd worden door de Facor.
Documentmanagement									
Documentverwerking									
Alle activiteiten, diensten en middelen die gericht zijn op het verwerken van documenten ongeacht hun vorm binnen de organisatie	Post	€ 13,40					Interne post via interne post enveloppe. Post wordt op de dag van binnenkomst verzameld, gestempeld en verdeeld over 4 postronden bezorgd. De eerste postronde wordt gelopen om 09.00 uur, de laatste om 16.00 uur. Van de uitgaande post wordt minimaal 95% de volgende dag binnen NL bezorgd (voor grotere partijen geldt 2 dagen). De postdistributie wordt verzorgd door Bureau Postzaken van VROM. Voor aangetekend stukken/ expresse post kan de klant terecht bij de Klantenservice, dit kan	Ingekomen post worden om 09.30 en 13.30 uur verwerkt en op vaste verzamelpunten bezorgd. De inkomende aangetekende stukken worden tijdens de tweede postronde bezorgd.	De klant dient de post aan te leveren in de postbakjes op de secretariaten of in de brievenbus bij de Klantenservice.

Kwaliteit geeft voorsprong

							uiterlijk tot 17.30 uur. Klantenservice is aanspreekpunt.		
Documentreproductie									
Alle activiteiten, diensten en middelen centraal binnen de organisatie die gericht zijn op het reproduceren van informatie	Centrale repro	€ 22,25					De klant kan via de PC op de werkplek een digitale opdracht versturen naar de centrale repro. Kleine opdracht zijn binnen 1 a 2 uur klaar.	Er is altijd papier voorradig bij de copiers. Het vervangen van de toner gebeurt binnen 1 uur nadat de klant melding heeft gemaakt	De klant geeft storingen aan de copiers telefonisch door aan CapGemini. Klachten over de centrale repro kan de klant melden bij repro. Voor overige klachten kan de klant terecht bij de Klantenservice.
Reststoffenmanagement									
Reststoffenafvoer en verwerken									
Alle activiteiten, diensten en middelen die gericht zijn op het fysiek verwijderen van afval uit het gebouw en de verwerking daarvan	Afval- en papierverwijdering	€ 0,18					Dagelijkse afvoer van regulierafval en papier op werkdagen. Op afroep extra schonings- of opruimacties.	Afvalstromen worden dagelijks opgehaald en door het schoonmaakbedrijf en verwerkt. Schoonmaak verzorgt transport afvalstromen.	Klant is zelf verantwoordelijk voor het scheiden van afval. Afvalstromen zoveel mogelijk beperken en voorkomen. Aanvragen extra leging en/of extra container kan bij Klantenservice.
Verstreken van benodigdheden en hulpmiddelen									
Kantoorartikelen									
Alle activiteiten, diensten en middelen die gericht zijn op het verstrekken van verbruiksgoederen in een organisatie	Kantoor-artikelen standaard	€ 56,43 per FTE	Kantoor-artikelen niet-standaard	€ 24,45 per FTE			De klant beschikt over 95% van de kantoorartikelen uit het basispakket. Met de secretariaten worden afspraken gemaakt over het assortiment en de voorraadhoogtes.	Aanvulling wordt verzorgd door het secretariaat van de betreffende afdeling. De artikelen liggen op voorraad in de voorraadkast	Standaard assortiment voor 16.00 besteld, morgen in huis.

Kwaliteit geeft voorsprong

Hulpmiddelen									
Alle activiteiten, diensten en middelen die gericht zijn op de ondersteuning van te leveren diensten door de facilitaire organisatie zowel binnen als buiten het gebouw	Prijs is via intranet op te vragen						Beschikbaarstellen van vergaderruimten en audiovisuele middelen	De vergaderzalen zijn klaar voor gebruik en standaard voorzien van whiteboard en/of flipover en stiften	De klant kan de vergaderruimten maximaal 12 maanden van tevoren reserveren bij Klantenservice Online. Beamers moet de klant minimaal 2 dagen van tevoren reserveren. De klant levert de losse beamers na afloop van de vergadering direct weer in. Maximale uitleentermijn is 1 dag.
Groenvoorziening									
Alle activiteiten, diensten en middelen die gericht zijn op het leveren van en het onderhouden van de beplanting in het gebouw	1 plant per 4 medewerkers		Meer dan 1 plant per 4 medewerkers				Werkrumten, vergaderzalen, bedrijfsrestaurant en openbare ruimten: 1 plantenbak per 4 medewerkers	Groenvoorziening in het gebouw plaatsen en onderhouden. Storingen binnen 2 weken na melding verhelpen Onderhoud	Met de Klantenservice worden afspraken gemaakt over het assortiment. Storingen zo snel mogelijk melden bij Klantenservice
Kunst									
Alle activiteiten, diensten en middelen die een bepaalde unieke culturele boodschap tot uitdrukking brengen.	1 kunstobject per 3 medewerkers		Meer dan 1 kunstobject per 4 medewerkers				Kunstvoorwerpen (ver)plaatsen, onderhouden en registreren. Klantenservice is aanspreekpunt.	Kunstvoorwerpen (ver)plaatsen, onderhouden en registreren. Beheren en onderhouden van een kunstregistratie-systeem	Storingen zo snel mogelijk melden bij Klantenservice

Kwaliteit geeft voorsprong

Bewegwijzering									
Alle activiteiten, diensten en middelen die gericht zijn op het visualiseren van de organisatiegebonden routing in het gebouw							Bewegwijzering binnen 5 weken aanpassen bij verhuizingen, (her)inrichting, reorganisaties en naamswijzigingen. Klantenservice is aanspreekpunt.	Plaatsing bewegwijzering bij alle liften.	Verhuisbewegingen en storingen zo snel mogelijk melden bij Klantenservice
Externe voorzieningen									
Personenvervoer									
Alle activiteiten, diensten en middelen die gericht zijn op het vervoeren van personen	Vervoer Jubilarissen, medewerkers die met pensioen gaan en medewerkers die minimaal 12,5 jaar bij OCW werkzaam zijn geweest en afscheid nemen	Chauffeur per uur exclusief auto: € 29,36	Op basis van verklaring van bedrijfsarts kan een medewerker voor woon-werkverkeer beroep doen op een dienstauto met chauffeur	Chauffeur per uur exclusief auto: € 29,36			Levering van treinkaartjes direct bij aanvraag. Uitgifte van dienstfietsen op aanvraag.		Invullen formulier dienstreizen?
VIP-vervoer									
Alle activiteiten, diensten en middelen die gericht zijn op het vervoeren van VIP's			Vip-vervoer directeurs. Schriftelijke toestemming vereist	€ 461,61	Leden van het MT-OCW en bewindslieden hebben recht op een dienstauto met chauffeur	€ 396,37			

Kwaliteit geeft voorsprong

Reizen (binnenland en buitenland)									
Alle activiteiten, diensten en middelen die gericht zijn op het vervoeren van personen in binnen- en buitenland	Woon-werkverkeer	€ 783,83	Buitenlandse dienstreizen	€ 540,97			Een openbaar vervoerkaart voor woon-werkverkeer kan worden aangevraagd bij Klantenservice.	Binnen 10 werkdagen ligt het woon-werkverkeer abonnement klaar.	Bij aanvraag abonnement woon-werkverkeer en buitenlandse dienstreizen dient een formulier ingevuld te worden welke verkrijgbaar is bij Klantenservice. Het formulier moet door een tekenbevoegde leidinggevende ondertekend worden.

Bijlage 26. Voorbeeld Managementrapportage

Maandrapportage directie FM

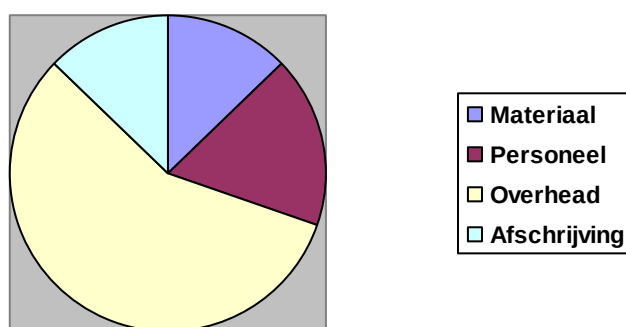
Maand:

Jaar:

- **Beveiliging**

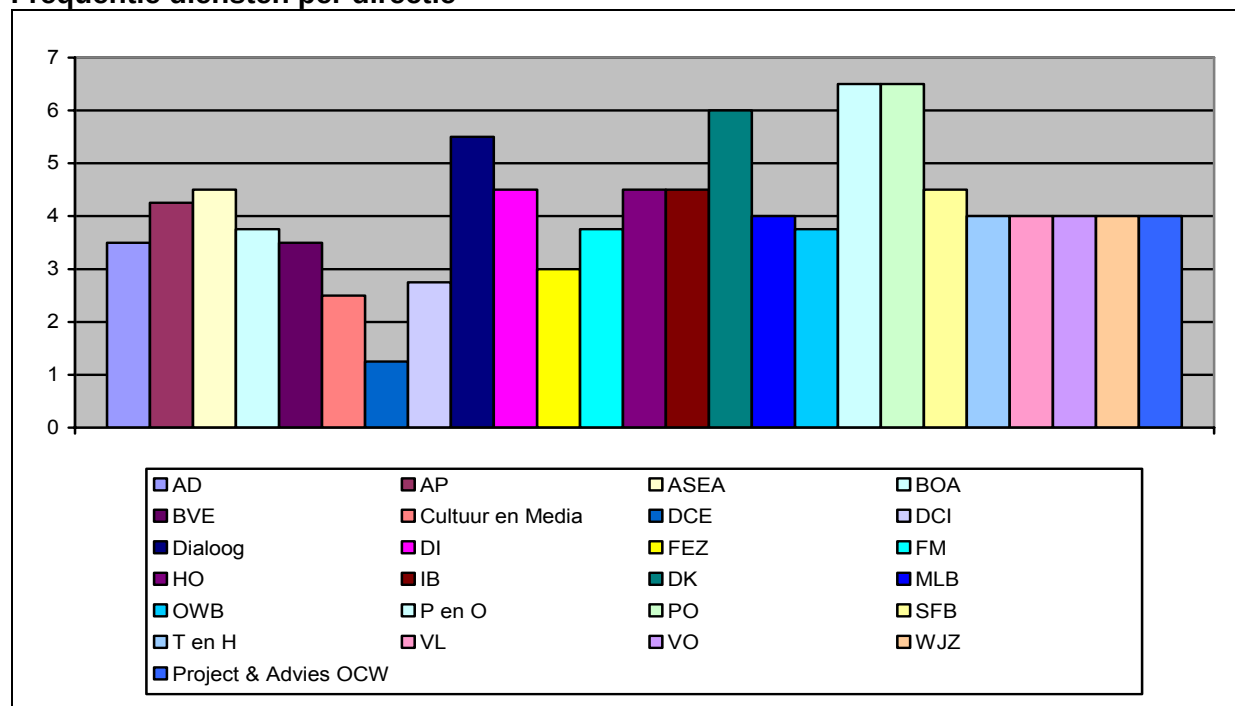
- KPI's:
- Bereikbaarheid
 - Doorlooptijden
 - Klachtafhandeling
 - Leveringsvoorwaarden

Kostprijs: €



Figuur 1. Kostenverdeling dienst Beveiliging

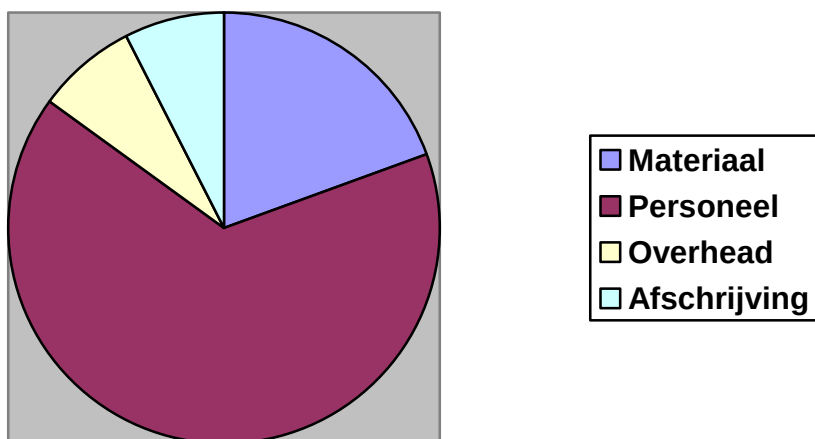
Frequentie diensten per directie



- **Catering**

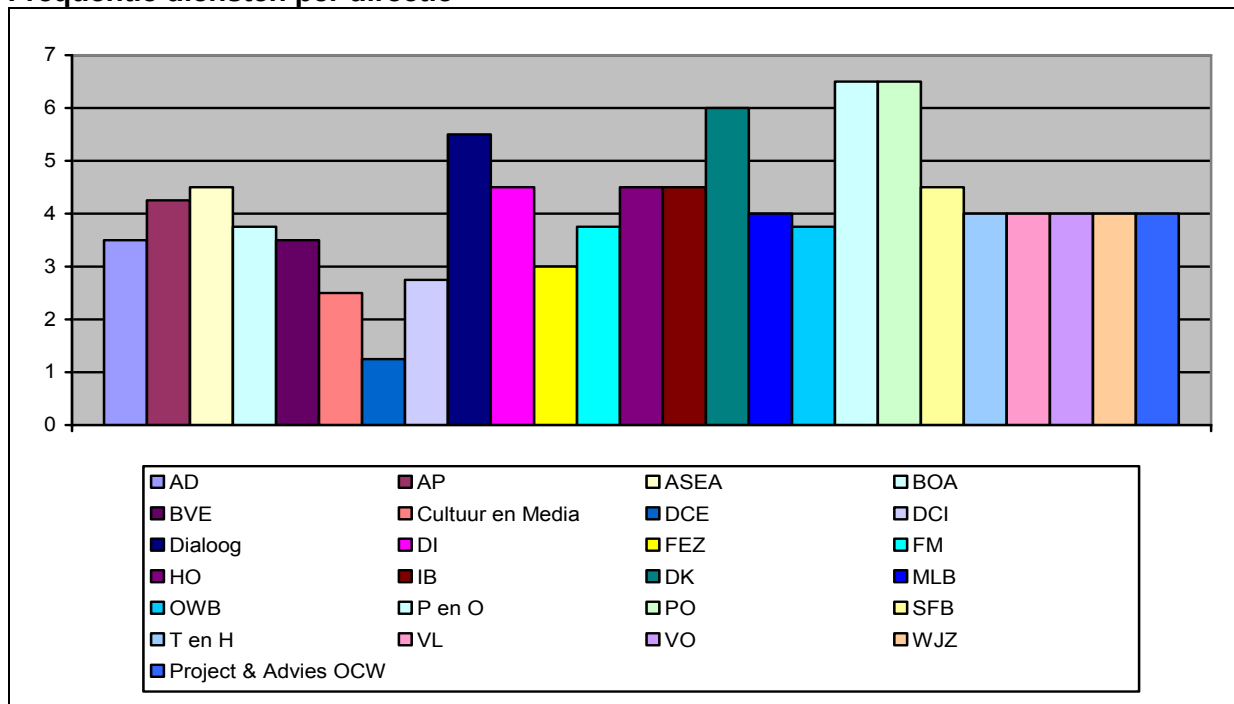
- KPI's:
- Bereikbaarheid
 - Doorlooptijden
 - Klachtafhandeling
 - Leveringsvoorwaarden

Kostprijs: €



Figuur 2. Kostenverdeling dienst Catering

Frequentie diensten per directie



Bijlage 27. Voorbeeld Dienstverleningsovereenkomst

Dienstverleningsovereenkomst

Partij 1: Directie FM

Partij 2: Directie [naam]

Datum: [dag] - [maand] – [jaar]

Deel I Algemeen

In dit deel worden de algemene uitgangspunten en algemene afspraken en bepalingen beschreven. Deze uitgangspunten, afspraken en bepalingen gelden voor alle directies.

1. Dienstverleningsovereenkomst

De DVO beschrijft de algemene uitgangspunten, afspraken en financiële bepalingen ten aanzien van de facilitaire dienstverlening voor de directie [naam].

2. Servicecontracten

In de servicecontracten, die in deel II en deel II aan bod komen, wordt vastgelegd welke producten en diensten geleverd worden en onder welke condities. De servicecontracten kunnen worden toegevoegd, verwijderd en gewijzigd gedurende de looptijd van de DVO. De servicecontracten zijn onverbrekkelijk met de DVO verbonden en maken daar onlosmakelijk deel van uit. Bij onderlinge strijd tussen de DVO en de servicecontracten, prevaleert de DVO.

3. Betrokken partijen

De dienstverleningsovereenkomst wordt aangegaan door:

- De directeur van de directie FM als leverancier van de producten en diensten
- De directeur van de directie [naam] als afnemer van de producten en diensten

4. Belangen en verantwoordelijkheden van FM

FM stelt zich op als partner in ondersteunende dienstverlening met producten en diensten zodanig dat het primaire proces optimaal wordt ondersteund. In het kader van de DVO levert FM een pakket aan facilitaire producten en diensten primair conform de wensen van de directie [naam], echter in beginsel zo veel mogelijk gebaseerd op de bij OCW in gebruik zijnde contracten en vormen van dienstenverlening. Indien de directie [naam] specifieke wensen heeft, zal FM trachten deze wensen in te vullen.

5. Duur van de dienstverleningsovereenkomst

De DVO is aangegaan op [datum] en loopt tot met [datum]. De DVO wordt stilzwijgend steeds verlengd met 12 maanden tenzij één van de partijen voor [datum] van een jaar bij aangetekend schrijven heeft aangegeven de DVO niet te willen verlengen en de overeenkomst op te zeggen. In dat geval eindigt de overeenkomst op [datum] van dat jaar.

6. Verzuim en ingebrekestelling

Een partij zal in geval van toerekenbaar tekortschieten in de nakoming van zijn verplichtingen eerst in verzuim zijn wanneer de ander hem bij schriftelijke aanmaning in gebreke heeft gesteld, waarbij een redelijke termijn voor nakoming is gegund en nakoming binnen die termijn is uitgebleven.

7. Ontbinding van de dienstverleningsovereenkomst

Indien één der partijen toerekenbaar tekortschiet in de nakoming van zijn verplichtingen en in verzuim is, is de andere partij gerechtigd de DVO bij aangetekend schrijven te ontbinden, tenzij de tekortkoming, gezien haar bijzondere aard of geringe betekenis, deze ontbinding met haar gevolgen niet rechtvaardigt.

8. Wijziging van de dienstverleningsovereenkomst

De inhoud en de duur van de DVO kan met wederzijds goedvinden van partijen worden herzien. Elke wijziging van de inhoud of de duur van de DVO wordt door partijen vastgelegd in één door beide partijen te ondertekenen aanhangsel op deze DVO.

9. Financiële bepalingen

De gemaakte kosten worden in eerste instantie door FM i.o. betaald en daarna in rekening gebracht bij de directie [naam]. Aangezien de kosten van een aanzienlijke omvang zijn, is gekozen voor een systeem waarin met voorschotten en verantwoordingen wordt gewerkt.

Het financiële jaar loopt van [datum] tot [datum]. Deze looptijd komt overeen met die van het DVO en de onderliggende servicecontracten. De aanvullende overeenkomsten die FM i.o. met haar leveranciers heeft afgesloten, hebben zoveel mogelijk ook deze looptijd.

Voor de berekening van de kosten die door FM i.o. in rekening worden gebracht bij de directie [naam], zijn drie verschillende manieren en wel de volgende:

1. Werkelijke kosten, dit zijn kosten die rechtstreeks toewijsbaar zijn aan de directie [naam];
2. Verdeelsleutel, zie toelichting onder punt 9.1;
3. Bijdrage naar rato in vaste kosten, voor faciliteiten die in principe alleen zijn bestemd voor medewerkers van OCW (bijvoorbeeld restauratieve voorzieningen, fitness).

Indien de kosten die in rekening worden gebracht op een andere manier worden berekend dan in de hierboven vermelde twee punten staat dit toegelicht in de bijlage waarin de betreffende dienst wordt beschreven.

9.1 Verdeelsleutels

Algemene kosten die niet toewijsbaar zijn aan een specifieke gebruiker of ruimte, maar voor alle gebruikers van De Hoftoren noodzakelijk zijn, worden op basis van een verdeelsleutel doorbelast aan de directie [naam].

De gekozen verdeelsleutel wordt berekend op basis van het netto vloeroppervlak (NVO) van de verschillende organisaties.

De NVO van directie [naam] is [aantal] m². In de bijlagen is terug te vinden op welk servicecontract de verdeelsleutel van toepassing is.

9.2 Kosten contractbeheer

Voor het beheren en de organisatie van de facilitaire diensten voor de directie [naam] is een standaard percentage overeen gekomen.

Over alle diensten, tenzij anders vermeld in de bijlage, wordt deze beheerfee geheven.

De beheerfee is vastgesteld op [getal] % van het (factuur)bedrag inclusief BTW of [getal] % van het bedrag exclusief BTW.

9.3 Voorschotten

Het boekjaar is opgedeeld in de volgende vier termijnen van drie maanden:

1. oktober tot en met december;
2. januari tot en met maart;
3. april tot en met juni;
4. juli tot en met september.

Aan het begin van het boekjaar stelt FM i.o. de vier (gelijke) voorschotten vast voor het komende boekjaar. De voorschotten worden gebaseerd op de eindverantwoording van het voorgaande boekjaar.

FM i.o. stelt de directie [naam] schriftelijk op de hoogte van de vastgestelde voorschotten. FM i.o. stelt per kwartaal een verzoek op aan de directie [naam] om over te gaan tot betaling van het betreffende voorschot.

9.4 Verantwoording en eindafrekening

In de maand direct volgend op een kwartaal stuurt FM i.o. een verantwoording van de kosten over het afgelopen kwartaal.

De kwartaalverantwoording van de maanden juli tot en met september is tevens de eindverantwoording over het afgelopen boekjaar. Indien het boekjaar met een negatief saldo wordt afgesloten (kosten -/- voorschotten) zal dit in rekening worden gebracht aan de directie [naam]. Bij een positief saldo zal FM i.o. dit verrekenen met het eerste voorschot van het volgende boekjaar.

9.5 Betaaltermijn

Bedragen die bij de directie [naam] in rekening worden gebracht dienen binnen 30 dagen na dagtekening te zijn voldaan.

9.6 Prijsverhoging

OCW is gerechtigd de prijzen/tarieven te verhogen conform het bepaalde in de contracten die met de verschillende (toe) leveranciers zijn afgesloten. Veelal is dat maximaal één keer per jaar.

Met betrekking tot de kosten die zijn gebaseerd op Hafir-tarieven (Hafir = Handboek Financiën Rijksoverheid) geldt, dat deze kunnen worden aangepast zodra de Hafir wijzigt.

Deel II Procedurele bepalingen

In dit deel worden de procedurele bepalingen ten aanzien van het servicecontract beschreven.

1. De dienstverlening

De contacten ten aanzien van de dienstverlening lopen bij de directie [naam] via de adviseur facility management. Bij OCW is de klantenservice verantwoordelijk voor de standaard operationele zaken. De tactische zaken en bijzondere operationele gaan via de medewerker SLM&C.

2. Dienstverlening op bijzondere dagen

1. Op weekend-, feest- en collectieve blokdagen en eventueel op overige door de Secretaris-generaal van het ministerie van OCW aan te wijzen dagen waarop geen werkzaamheden door OCW worden uitgevoerd, vindt in beginsel geen dienstverlening plaats door FM.
2. Indien de directie [naam] op die dagen ten behoeve van zijn klanten dienstverlening wil afnemen, zal een verzoek tot extra dienstverlening worden ingediend. Het verzoek moet uiterlijk twee weken voor de betreffende datum binnen zijn bij OCW. FM geeft op zo kort mogelijke termijn, maar in elk geval binnen 1 week aan of invulling gegeven kan worden aan het verzoek tot extra dienstverlening.
3. De leden 1 en 2 zijn eveneens van toepassing bij dienstverlening bij calamiteiten. De onder punt twee genoemde termijnen zijn dan niet van toepassing.

3. Aanvraag nieuw servicecontract

Indien de directie [naam] een dienst wenst die niet binnen de huidige DVO valt zal er een schriftelijk verzoek worden ingediend bij de manager Uitvoering van FM. FM beslist of de aanvullende dienst behoort tot de competentie van FM. Indien FM bereid is de dienst te verzorgen zal voor de directie [naam] een offerte worden opgesteld. Zodra de directie [naam] schriftelijk akkoord is gegaan met de offerte, zal de dienstverlening in gang worden gezet.

FM zal een bijlage/aanhangsel toevoegen aan het DVO dat voor akkoord getekend wordt door beide partijen.

Indien het een eenmalige, specifieke, dienst betreft (bijvoorbeeld afplakken van ramen) zal hierover niets worden toegevoegd aan het DVO. Een dergelijke dienst valt onder "Incidentele/specifieke opdrachten".

4. Looptijd servicecontract

De looptijd van de onder de DVO vallende servicecontracten is van [datum] tot [datum] van een volgend jaar. De servicecontracten worden stilzwijgend steeds met twaalf maanden verlengd tenzij één van de partijen schriftelijk heeft opgezegd voor de uiterlijke opzegdatum die genoemd is in de bijlagen

De servicecontracten verlopen uiterlijk op de expiratiedatum van deze DVO.

5. *Wijziging van of uitbreiding op servicecontract*

De procedure voor het wijzigen/uitbreiden van een lopend servicecontract komt overeen met die van het aanvragen van nieuw servicecontract.

Indien nodig wordt er een nieuwe offerte uitgebracht en na akkoord van beide partijen zal de dienstverlening en de betreffende bijlage van het DVO door FM worden aangepast.

Uitbreiding op een servicecontract kan op een willekeurig moment worden aangevraagd. De offerte zal uitwijzen of de uitbreiding op het gewenste moment kan ingaan.

6. *Beëindiging servicecontract*

De verstrekking van een facilitaire dienst kan per servicecontract worden beëindigd. In de bijlage staat vermeld welke uiterste opzegtermijn van toepassing is op het betreffende servicecontract.

De servicecontracten expireren uiterlijk op de expiratedatum van deze Dienstverleningsovereenkomst.

7. *Minimale dienstverlening*

De directie [naam] verplicht zich minimaal de volgende diensten af te nemen:

- beveiliging (inclusief toegangspassen);
- bedrijfshulpverlening;
- nutsvoorzieningen;
- (gemeentelijke) belastingen en heffingen

Tevens neemt de directie [naam], naar rato, deel aan de dienstverlening voor algemene ruimten (hal, meldkamer, technische ruimten, liften, garage e.d.) zoals schoonmaak, glasbewassing en onderhoud gebouw en installaties.

8. *Klachtenafhandeling*

De manager Facilitaire Dienstverlening draagt zorg voor een actuele klachtenprocedure. Deze procedure maakt onderdeel uit van deze DVO en is opgenomen in bijlage 15

9. *Geschillen*

- Alle geschillen in verband met deze overeenkomst of afspraken die daarmee samenhangen worden, met uitsluiting van de rechter, beslecht door een bindend advies, te geven door
- Een geschil bestaat indien een van de partijen dat schriftelijk aan de andere partij meedeelt.
- FM i.o. en de directie [naam] komen bij voorbaat overeen zich aan de beslissing van te zullen onderwerpen.

10. *Rapportage*

De rapportage, die FM ieder kwartaal uitbrengt aan de directie [naam] bevat de uitkomsten van de in het dan afgelopen kwartaal gehouden metingen en onderzoeken voor zover deze betrekking hebben op de dienstverlening aan de directie [naam].

Vaste onderwerpen in de rapportage zijn:

Kwaliteit geeft voorsprong

- Lopende servicecontracten (inclusief expiratiedatum en opzegtermijn);
- Eenmalige opdrachten;
- Offerte aanvragen;
- Financieel overzicht (voorschotten en openstaande bedragen);
- Klachten
- Vooruitblik;

Indien van toepassing en van belang voor de directie [naam] kunnen de volgende punten onderdeel uitmaken van de rapportage:

- Klachten;
 - Organisatorische en personele wijzigingen bij FM;
 - Ontwikkelingen met betrekking tot overeenkomsten tussen OCW en leveranciers/dienstverleners waar de directie [naam] indirect gebruik van maakt;
 - (Europese) aanbestedingen.
-

Deel III Basis

In dit deel worden de producten en diensten uit het basispakket beschreven. Deze producten en diensten worden door alle directies afgenomen. De kwaliteit en kosten van de producten en diensten worden ook vermeld.

1. Producten en diensten basispakket

- Afvalverwijdering;
- Beveiliging en BHV;
- Catering > Bedrijfsrestaurant, Grand Café, Coffee Corner, koffie en thee in de centrale vergaderzalen, koffieautomaten, warme en koude dranken;
- Centrale repro;
- Glasbewassing;
- Groenvoorziening;
- Interne verhuizingen;
- Kantoorartikelen standaard;
- Kunst;
- Receptie;
- Schoonmaak;
- Vervoer Jubilarissen;
- Woon-werkverkeer.

2. Omschrijving kwaliteit producten en diensten basispakket

3. Kosten producten en diensten basispakket

4. Overzicht afname producten en diensten basispakket

Deel III Specifiek

In dit deel worden de producten en diensten uit het plus- en specifiekpakket beschreven. Deze producten en diensten kunnen extra worden afgenomen door de directies, naast het basispakket. De kwaliteit en kosten van de producten en diensten worden ook vermeld.

1. Producten en diensten plus- en specifiekpakket

- Buitenlandse Dienstreizen;
- Catering > Vergader-, room- en lunchservice, werklunches, lunch & dinerbonnen, overwerkmaaltijden, banqueting;
- Groenvoorziening;
- Kantoorartikelen niet-standaard;
- Kunst;
- Organiseren en faciliteren van evenementen;
- Vervoer leden MT-OCW en bewindslieden;
- Vervoer op basis van verklaring bedrijfsarts;
- Vip-vervoer.

2. Omschrijving kwaliteit producten en diensten plus- en specifiekpakket

3. Kosten producten en diensten plus- en specifiekpakket

4. Overzicht afname plus- en specifiekpakket
