

...zeker Delta Lloyd



...zeker tevreden?

Onderzoek naar het verhogen van de interne klanttevredenheid, in opdracht van het Facilitair Service Bedrijf bij Delta Lloyd Nederland.

...zeker Delta Lloyd ...zeker tevreden?

Onderzoek naar het verhogen van de interne klanttevredenheid, in opdracht van het Facilitair Service Bedrijf bij Delta Lloyd Nederland.

Sanne Viguurs
Mei 2004

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

Docentbegeleider: drs. G.J. E. Tellegen

Medebeoordelaar: mr. A.F. Oudt

Opdrachtgever: Delta Lloyd Nederland
Johanna Westerdijkplein 1
2521 EN Den Haag

Mentor: dhr. C.P.C.A. Meijer

Periode onderzoek: februari 2004 – mei 2004

AUTEURSREFERAAT

Onderzoek naar het verhogen van de **interne klanttevredenheid**, in opdracht van het Facilitair Service Bedrijf bij Delta Lloyd Nederland. Onderzoeksvraag is welke maatregelen het FSB moet nemen om de klanttevredenheid te verhogen en op welke wijze **prestatie-indicatoren** kunnen bijdragen om kwaliteitsverbetering in de toekomst te continueren. De doelstelling is het leveren van aanbevelingen die leiden tot verhoging van de klanttevredenheid. Om dit te bereiken is er door middel van een digitale **enquête** onderzocht waar de interne klanten ontevredenheid over zijn en wat de oorzaken daar van zijn.

Belangrijkste conclusies zijn de vele klachten over het huidige klimaatbeheersingssysteem in Den Haag, de onwetendheid over het FSB en de ontevredenheid over de cateringfaciliteiten.

Om de tevredenheid van de medewerkers te verhogen wordt aanbevolen om een onafhankelijk bureau luchtmetingen te laten doen. Een Producten & Dienstencatalogus en introductiecursus zullen bijdragen aan de bekendheid en het functioneren van het FSB. Er worden een aantal aanbevelingen gedaan wat betreft de catering.

In de bijlagen: Service Level Agreements, organogrammen, enquête, plan van aanpak, werkplan, rapport resultaten medewerkerstevredenheidsonderzoek, formule en een artikel.

Indexreferaat:

FM, scriptie, Facilitaire Dienst, verzekeringsmaatschappij, interne klant, klanttevredenheid, kwaliteitszorg, outsourcen, nulmeting, enquête, prestatie-indicatoren, Service Level Agreement.

MANAGEMENTSAMENVATTING

Het Facilitair Service Bedrijf van Delta Lloyd Nederland wilde na een lange tijd van dienstverlening en een groeiende organisatie, met nieuwe ontwikkelingen op het gebied van uitbesteding, weten of de huidige dienstverlening aansluit op de wensen en eisen van de klant. Doelstelling is om de klanttevredenheid te verhogen en om kwaliteitsverbetering in de toekomst te continueren. Zaak hierbij is dat prestatie-indicatoren hierin een rol gaan spelen en dat de kwaliteit van de huidige dienstverlener ISS tegelijkertijd gemeten zal worden.

Het doel van dit onderzoek is het formuleren van adviezen. Deze adviezen dienen geïmplementeerd te worden met als doel dat de klanttevredenheid zal toenemen. Aan de hand van dit doel is de volgende probleemstelling afgeleid:

Welke maatregelen moet het FSB nemen om de klanttevredenheid te verhogen en op welke wijze kunnen prestatie-indicatoren bijdragen om kwaliteitsverbetering in de toekomst te continueren?

Om antwoord te geven op de probleemstelling is er onderzoek gedaan. Dit onderzoek bestaat hoofdzakelijk uit het digitaal afnemen van een enquête bij alle medewerkers van Delta Lloyd Nederland. Daarnaast is er ook gebruik gemaakt van de informatieverzamelingmethoden; participatie, interviews, observaties en documenten.

De prestatie-indicatoren zijn de vragen van de enquête inclusief de te behalen norm. Deze zijn aan de hand van de bestaande Producten & Dienstencatalogus en Service Level Agreements opgesteld. Met behulp van een vierpuntschaal konden de medewerkers oordelen hoe tevreden ze zijn over de facilitaire diensten.

Uit de resultaten kan geconcludeerd worden waarover de medewerkers ontevreden zijn. Dit betreft de volgende conclusies:

- Veel klachten over het klimaatbeheersingssysteem
- Onwetendheid over de producten en diensten van het FSB
- Verschillende klachten over de catering
- SLA's kunnen beter worden gecontroleerd

Op basis van de conclusies zijn er vervolgens aanbevelingen geformuleerd, die antwoord geven op de probleemstelling, te weten:

- Het aanpassen en onderhouden van het klimaatbeheersingssysteem
- Het opstellen van een Producten & Dienstencatalogus.
- Invulling geven aan een klantenpanel
- Het invoeren van een introductiecursus
- Cateringverbeteringen invoeren
- Het periodiek meten van de vooruitgang

VOORWOORD

Studeren kun je in je eentje, de student uithangen niet!!



Na 4 jaar studeren mag ik dan eindelijk een punt zetten achter mijn scriptie van de opleiding Facility Management. Ik had het in 3 jaar kunnen doen, mits ik niet van het studentenleven heb genoten. Met dank aan al de mensen die ik in deze mooie tijd heb ontmoet, want zonder hen was ik nu niet wie ik ben en dat heeft deze 4 jaar op de Haagse Hogeschool tot de mooiste tijd van mijn leven gemaakt.

De volgende mensen wil ik bedanken die op de één of andere manier een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van dit rapport.

Als eerste mijn stagebegeleider Carlo, de Locatiemanager John en de overige FSB medewerkers van Delta Lloyd Den Haag voor het bieden van een afstudeerplek en voor de begeleiding, informatieverschaffing, hulp en gezelligheid gedurende het afstudeertraject.

Ook wil ik mijn docentbegeleider mevrouw Tellegen en medebeoordelaar de heer Oudt bedanken voor hun begeleiding en tips ter afronding van mijn opleiding.

In het bijzonder wil ik Ton van Son bedanken voor zijn hulp, zonder hem was ik nu nog in het derde jaar bezig denk ik.

Zonder de medewerkers van Delta Lloyd, die mijn enquête hebben ingevuld, zou mijn afstuderen geen succes hebben gehad.

Als laatste wil ik mijn papa en mama, Arne, Sanna en Studentenvereniging INTAC bedanken voor het klaarstaan, luisteren, helpen en ontspanning bieden tijdens mijn afstudeertraject wanneer dat nodig was.

Sanne Viguurs
Den Haag, mei 2004

Inhoudsopgave

INLEIDING.....	1
1. ORGANISATIEANALYS E DELTA LLOYD NEDERLAND	4
1.1 DELTA LLOYD GROEP	4
1.1.1 Zeven kernwaarden.....	5
1.1.2 Strategische pijlers.....	6
1.2 FACILITAIR SERVICE BEDRIJF DELTA LLOYD.....	6
1.2.1 Clusters.....	7
1.2.2 Outsourcingsbeleid.....	8
1.2.3 Cluster Services.....	9
1.2.4 FSB Delta Lloyd	10
2. THEORETISCH KADER	13
2.1 KENMERKEN VAN DIENSTEN	13
2.2 MEDEWERKERSTEVREDENHEID EN KWALITEIT VAN DIENSTEN	14
2.3 HET METEN VAN KLANTTEVREDENHEID.....	16
2.4 PRESTATIE-INDICATOREN	16
2.5 SERVICE LEVEL AGREEMENT.....	17
3. OPZET ONDERZOEK	19
3.1 HET TIEN STAPPEN PLAN(TSP)	19
3.2 ONDERZOEKSMODEL	22
3.3 PLAN VAN AANPAK	23
3.3.1 Populatie en steekproef.....	23
3.3.2 Inhoud enquête.....	24
3.3.3 Materiaalverzameling.....	25
3.3.4 Verwerking resultaten.....	25
4. RESULTATEN ENQUÊTE.....	26
4.1 RESPONS ENQUÊTE.....	26
4.2 RESULTATEN DEN HAAG LAAKHAVEN.....	27
4.3 RESULTATEN VAN ALLE VESTIGINGEN.....	31
4.3.1 Per cluster.....	31
4.3.2 Per rubriek.....	31
4.3.3 Per vraag	31
CONCLUSIE.....	33
AANBEVELINGEN	35
FINANCIËLE ONDERBOUWING.....	37
PLAN VAN AANPAK.....	40
IMPLEMENTATIEPLAN	40
LITERATUURLIJST	43

Inleiding

De hoofdfase van de opleiding Facility Management wordt in het vierde jaar afgerond middels een afstudeeropdracht, waarbij het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem in opdracht van een organisatie centraal staat. Deze afstudeeropdracht is uitgevoerd in opdracht van Delta Lloyd-zorg Den Haag, en indirect voor Delta Lloyd Nederland.

Deze scriptie vormt het eindproduct van de afstudeeropdracht en beschrijft de wijze waarop het onderzoek is uitgevoerd. Eveneens worden de resultaten en conclusies van het onderzoek beschreven en uiteindelijk zullen er adviezen en maatregelen gegeven worden.

Aanleiding/ verantwoording van de opdracht

Delta Lloyd Nederland heeft drie hoofdvestigingen en zes nevenvestigingen. Vanaf 1 oktober 2003 is het Facilitair Service Bedrijf (FSB) van start gegaan. Alle facilitaire afdelingen van de diverse locaties inclusief de onderdelen van Documentverwerking zijn geïntegreerd in het FSB. Binnen het FSB zijn er vier clusters gedefinieerd namelijk: Services, Facility Center, Gebouw en Documentverwerking. Delta Lloyd heeft de behoefte uitgesproken om de facilitaire diensten per cluster te gaan **outsourcen**. In 2005 moeten alle onderdelen uitbesteed zijn. Op dit moment besteedt Delta Lloyd een deel van de facilitaire dienstverlening (de diensten uit de cluster Services) uit aan **ISS Integrated Services**. In het hoofdstuk 'Organisatieanalyse' staan de diensten per cluster vermeld.

Met ISS zijn **Service Level Agreements** (SLA's) opgesteld waaraan ze zich moeten houden. Hierin staan afspraken over het te leveren niveau en type service van de dienstverlening.

Doelstelling is om de interne klanttevredenheid te verhogen ten opzichte van het FSB en om kwaliteitsverbetering in de toekomst te continueren. Zaak hierbij is dat **prestatie-indicatoren** hierin een rol spelen.

Tegelijkertijd kan er een soort controle plaatsvinden van ISS. Aan de hand van de opgestelde SLA's en Producten & Dienstencatalogus worden er vragen opgesteld en zo kan er gekeken worden of ISS zich aan de overeenkomst houdt. Wanneer de **interne klant** niet tevreden is, kunnen de SLA's waar nodig aangepast worden.

Een **"nul" meting** zal o.a. een bijdrage leveren t.b.v. het verbeteren van de klanttevredenheid. Ook zullen er in de toekomst nieuwe externe dienstverleners bijkomen, ook hier moeten weer SLA's opgesteld worden. De uitkomsten van de nulmeting zal een bijdrage leveren aan de in de toekomst vast te stellen SLA's.

Het uiteindelijke doel is om inzicht te krijgen in de beleving van de interne klant van de verschillende vestigingen om zo goed mogelijk te voldoen aan hun wensen en verwachtingen. Hier zullen maatregelen uitkomen die dit gaan bevorderen.

Probleemstelling

Naar aanleiding van het bovenstaande geeft het onderzoek antwoord op de volgende probleemstelling:

Welke maatregelen moet het FSB nemen om de klanttevredenheid te verhogen en op welke wijze kunnen prestatie-indicatoren bijdragen om kwaliteitsverbetering in de toekomst te continueren?

Op basis van deze probleemstelling zijn de onderstaande subprobleemstellingen opgesteld:

- Wat is de omgeving van het probleem?
- Op welke wijze kan de klanttevredenheid meetbaar worden gemaakt en worden gecontinueerd?
- Op welke wijze kunnen prestatie-indicatoren bijdragen aan kwaliteitsverbetering?
- Welke rol spelen SLA's in kwaliteitsmanagement?
- Hoe worden de diensten van het FSB door de interne klant gewaardeerd?
- Welke maatregelen moeten op korte en lange termijn genomen worden om de klanttevredenheid te verhogen?
- Hoe kunnen de maatregelen geïmplementeerd worden?
- Wat zijn de financiële consequenties van de voorgenomen maatregelen?

Opzet van het onderzoek

Wat betreft de globale opzet kan het onderzoek opgesplitst worden in twee hoofdvormen, namelijk het theoretische en het empirisch onderzoek. In het theoretisch onderzoek wordt er gebruik gemaakt van bestaande informatie. Er is een apart hoofdstuk aan gewijd en gaandeweg het onderzoek is ook gebruik gemaakt van bestaande literatuur. In het empirisch onderzoek wordt door middel van zelf opgestelde vragen en observaties informatie verworven. Met behulp van het Tien Stappen Plan wordt het adviestraject doorlopen en zal in het hoofdstuk Opzet onderzoek worden toegelicht.

Doelgroepen

Dit rapport is voornamelijk bedoeld voor de locatiemanagers en assistent locatiemanagers FSB van de verschillende vestigingen, ook wel het Management Team (MT) genoemd. Ten slotte is het rapport ook bedoeld voor de Raad van Bestuur van Delta Lloyd.

Hoofdstukindeling

In hoofdstuk 1 is een beschrijving van Delta Lloyd te vinden. Hoofdstuk 2 laat zien welke theorie is gebruikt bij de opzet en uitvoering van het onderzoek. Vervolgens staat in hoofdstuk 3 de opzet en uitvoering van het onderzoek centraal. Met behulp van het Tien Stappen Plan wordt het adviestraject doorlopen en deze zal samen met het onderzoeksmodel beschreven worden. In hoofdstuk 4 worden de resultaten van de enquête besproken. Ten slotte worden in de conclusie, aanbevelingen en het plan van aanpak antwoord gegeven op

de hoofdprobleemstelling en wordt er afgesloten met een implementatieplan van de aanbevolen maatregelen.

Verklaring kernbegrippen

- **Outsourcen**; Engels woord voor uitbesteden. In dit geval worden de diensten van het FSB door externe leveranciers overgenomen.
- **ISS Integrated services**; De essentie van het Integrated Service Solutions concept is dat ISS Nederland het contractbeheer in eigen beheer uitvoert en zorgt voor een procesgerichte aansturing. Dit betekent dat optimalisering van zowel het contractbeheer van de diverse contracten, als de aansturing van de verschillende diensten geïntegreerd plaatsvindt.¹
- **Interne klant**; de klanten van de facilitaire dienst, hiertoe behoren alle medewerkers die werkzaam zijn binnen Delta Lloyd Nederland. Omdat de facilitaire dienst alleen maar te maken heeft met de interne klant, noem ik tijdens mijn onderzoek de medewerkers gewoon klanten. Wanneer ik het in het vervolg heb over een klanttevredenheidsonderzoek, verkort ik dit met KTO en medewerkertevredenheidsonderzoek met MTO, wat hetzelfde in deze situatie betekent.
- **Prestatie-indicatoren**; kwantitatieve gegevens die indicaties geven over de prestaties van een bepaald proces. De gemeten prestaties worden afgezet tegen normen op basis waarvan wordt vastgesteld of bij afwijkingen actie moet worden ondernomen. In dit geval zijn dit dus de vragen van het KTO inclusief de te behalen norm.
- **Service Level agreement**; een SLA is een contract tussen klant en leverancier over het te leveren niveau en type service. Tijdens dit onderzoek spreken we over de SLA's die Delta Lloyd met de externe dienstverleners (bijvoorbeeld ISS) op heeft gesteld.²
- **Nulmeting**; geeft inzicht in de huidige situatie en in mogelijkheden om deze te verbeteren. Daarnaast helpt deze meting om prioriteiten te stellen.
- **Maincontracting**; Maincontracting is een commerciële vorm van facility management waarbij het management inclusief een aantal faciliteiten en diensten in één contract worden uitbesteed. De maincontractor is dan verantwoordelijk voor het leveren van de juiste producten en diensten, het aansturen en contracteren van onderaannemers, de kwaliteit en de kosten.³

¹ ISS Integrated Service Solutions. www.nl.issworld.com, 10/02/04.

² Service Level Agreement, www.ictforyourbusiness.nl

³ Maincontracting. www.facilicommaincontracting.nl/live/index.jsp

1. Organisatieanalyse Delta Lloyd Nederland

Dit hoofdstuk geeft een beschrijving van de organisatie Delta Lloyd. Hierbij ligt het accent op die facetten die relevant zijn voor een globale oriëntatie van de organisatie. Tevens zal een meer gedetailleerd beeld gecreëerd worden van het Facilitair Service Bedrijf waarbinnen het onderzoek wordt uitgevoerd.

Er zal in dit hoofdstuk antwoord worden gegeven op de eerste subprobleemstelling:

- *Wat is de omgeving van het probleem?*

1.1 Delta Lloyd Groep

Als cliënt- en servicegerichte financiële dienstverlener biedt Delta Lloyd onder de merken Delta Lloyd en OHRA een breed assortiment producten via het distributiekanaal dat de consument zelf kiest. Van eenvoudige spaarproducten tot complexe verzekeringsproducten en financiële planning. Delta Lloyd werkt daarbij intensief en exclusief samen met een onafhankelijke assurantie-intermediair (tussenpersoon) en OHRA richt zich rechtstreeks op de particuliere en zakelijke consument. Met de in november 2002 aangekondigde joint venture met ABN AMRO op het gebied van verzekeringen bedient Delta Lloyd Groep haar klanten nu ook via het bancaire kanaal onder het label van ABN AMRO⁴.

Naast een toonaangevend verzekeringsbedrijf heeft Delta Lloyd Groep onder meer een Vermogensbeheerdivisie, een Bankengroep, een divisie in Duitsland, België en op de Nederlandse Antillen. Delta Lloyd Groep streeft ernaar een van de toonaangevende financiële dienstverleners te zijn in Nederland, België en Duitsland.

Delta Lloyd Groep bestaat, inclusief de joint venture met ABN AMRO, uit circa 7.500 mensen, verdeeld over de volgende divisies:

- *Delta Lloyd Verzekeringen;*
verzekeringen via onafhankelijke tussenpersonen in Nederland
- *OHRA Verzekeringen;*
verzekeringen direct aan de particuliere en zakelijke consument in Nederland
- *Delta Lloyd ABN AMRO Verzekeringen;*
verzekeringen via het distributienetwerk van ABN AMRO in Nederland
- *Delta Lloyd Asset Management;*
vermogensbeheer in Nederland
- *Delta Lloyd Vastgoed;*
vastgoedbeleggingen
- *Delta Lloyd Bankgroep;*
retail en private banking in de Benelux, vermogensbeheer in België
- *Delta Lloyd Deutschland;*
levensverzekeringen, private banking en vermogensbeheer in Duitsland
- *Delta Lloyd Life België;*
levensverzekeringen in België en Luxemburg

⁴ Delta Lloyd concerninformatie, IntraCom. 4/2/04

- *Ennia Caribe*;
verzekeringen op de Nederlandse Antillen

Het aantal medewerkers in Nederland bestaat uit 4.717 mensen⁵ verdeeld over drie hoofdvestigingen in Amsterdam, Den Haag en Arnhem. Daarnaast zijn er nog zes nevenvestigingen in Helmond, Waalwijk, Amsterdam en Zwolle.

De missie van Delta Lloyd Groep luidt:

- Werkt vanuit betrokkenheid en verantwoordelijkheid aan hoogwaardige en solide producten en diensten
- Stelt haar klanten centraal, de medewerkers handelen hiernaar en zijn hierop aanspreekbaar
- Levert een bijdrage aan de ontwikkeling van de welvaart van de samenleving door het bieden van financiële producten en diensten gericht op vermogensopbouw, inkomensbescherming en risicobeheer

1.1.1 Zeven kernwaarden

Leidraad bij alle activiteiten van Delta Lloyd Groep zijn de binnen de organisatie geformuleerde zeven kernwaarden. In het kort zijn deze kernwaarden:

1. Integriteit

Staat voor het geheel van waarden, normen en regelgeving die de integriteit binnen de organisatie bewaken. Van klanten en handelspartners wordt dezelfde 'fairness' gevraagd.

2. Klant centraal

De wensen van de klant zijn bepalend en daarop moet optimaal worden ingespeeld. Het kennen van de behoefte van klanten, het bieden van hoge service, het nakomen van afspraken en een goede klachtenprocedure zijn daarbij belangrijke uitgangspunten.

3. Verantwoordelijkheid en betrokkenheid

Een diep gevoel van verantwoordelijkheid voor en betrokkenheid bij klanten, stakeholders en de maatschappij in het algemeen vormt het uitgangspunt bij alle activiteiten. Daarmee samenhangend wordt bij medewerkers op alle niveaus deskundigheid, het niet afschuiven van taken en het oplossen van problemen gestimuleerd.

4. Teamgeest

Financiële dienstverlening blijft mensenwerk. Samenwerken is een vereiste. Betrokkenheid, persoonlijke contacten en waardering voor resultaten worden daarbij gezien als kritische succesfactoren.

5. Open communicatie

Voor een goede samenwerking zijn vertrouwen, eerlijkheid en duidelijkheid essentieel.

6. Flexibiliteit

⁵ Sociaal jaarverslag Delta Lloyd 31-12-03

De continuïteit van het bedrijf is afhankelijk van het vermogen snel op maatschappelijke ontwikkelingen in te spelen of daarop vooruit te lopen. Eerste vereiste daarbij is een bereidheid tot veranderen.

7. Ondernemersgeest

Een actief en ondernemend bedrijf vraagt om medewerkers die ondernemend zijn, initiatief tonen en zich verantwoordelijk voelen voor resultaat.

Deze kernwaarden worden vanuit de drie door Delta Lloyd Groep gevoerde merken (Delta Lloyd, OHRA en ABN AMRO Verzekeringen) - ieder met een eigen verantwoordelijkheid - geïmplementeerd.

1.1.2 Strategische pijlers

Naast de zeven kernwaarden en de drie sterke merken bepalen zeven strategische pijlers de lange termijn koers van het concern. Voor verdere omschrijving zie bijlage 1.

- Leven en Vermogensbeheer als kernactiviteit
- Ontwikkelen en behouden winstgevende activiteiten schade- en zorgverzekeringen
- Top-drie positie in de gedefinieerde markten
- Maximaliseren synergie
- Parels rijgen
- Focus op Nederland, België, Luxemburg en Duitsland
- Drie merken

1.2 *Facilitair Service Bedrijf Delta Lloyd*

De zeven kernwaarden van Delta Lloyd komen ook tot uitdrukking in het FSB. Eén van de zeven kernwaarden van Delta Lloyd luidt dat de klant centraal staat. Ook bij de facilitaire dienst is dat zo. Hier wordt de interne klant bedoeld. Het te houden onderzoek geeft hier invulling aan in de vorm van vraaggestuurde dienstverlening. En met de uitkomsten van het onderzoek zullen er maatregelen genomen worden om de klanttevredenheid te verhogen.

‘Flexibiliteit’ komt tot uitdrukking in het FSB in de vorm van het zo snel mogelijk inspelen op maatschappelijke en interne ontwikkelingen, zodat de interne klant daar zo weinig mogelijk last van ondervindt. Bijvoorbeeld wanneer de medewerkers een hoop deadlines moeten halen, zal de catering misschien voor een warme maaltijd moeten zorgen en zal de beveiliging langer moeten bewaken.

Voorheen kende Delta Lloyd een aantal onafhankelijk van elkaar opererende facilitaire diensten. Deze indeling is op basis van de Delta Lloyd vestigingen te weten:⁶

- DL/Algemene Zaken t.b.v. de divisie tussenpersonen (excl. DL Zorg/Nuts), Asset-management, Vastgoed en Holding onderdelen
- Facilitaire Dienst DL Zorg/Nuts (Den Haag)

⁶ Nieuwsbrieven ‘Outsourcing Facilitair Service Bedrijf’

- Facilitaire organisatie OHRA (Arnhem)
- Facilitaire organisatie NSF (Waalwijk)
- Facilitaire organisatie DL Bank (Amsterdam)

Omdat bijna elke vestiging gewend was aan hun eigen facilitaire dienst en iedere vestiging hun eigen wensen en verwachtingen kent t.a.v. de facilitaire dienst, zal het moeilijk worden om als FSB aan alle wensen en verwachtingen te voldoen.

Om de dienstverlening te optimaliseren en om aan te sluiten bij de strategie van Delta Lloyd, namelijk focus op core business en gebruik maken van de schaalvoordelen door de fusie Delta Lloyd OHRA en Nuts, heeft de Raad van Bestuur het voornemen deze diensten te integreren en te transformeren tot één facilitaire organisatie: het Facilitair Service Bedrijf (FSB) Delta Lloyd (vanaf 1 oktober 2003).

Te realiseren doelstellingen:

- Een grote mate van flexibiliteit voor variaties naar aard en omvang van de genoemde facilitaire diensten;
- Optimalisatie van de kwaliteit van de dienstverlening; een betere aansluiting aan de wensen en functionele behoeften van interne klanten;
- Een kritischer beheer van het te realiseren voorzieningenniveau;
- Kostenreductie; mede door de hiervoor genoemde elementen.

1.2.1 Clusters

De dienstverlening is verdeeld in een aantal clusters van facilitaire diensten/producten:

Services

Catering
Receptie
Beveiliging/bewaking
Schoonmaak
Interieurbepanting
Afvalstoffenverwerking
Personen-/Directie vervoer

Facility Center

Facility Center
Vergaderfaciliteiten
Telefonistes
Magazijn
Inkoop
Documentatie/bibliotheek
Wagenparkbeheer
Formulierbeheer

Gebouwen

Gebouwonderhoud
Gebouwaanpassingen
Gebouwbeheer
Verhuizingen
Bewegwijzering
Energiebeheer
Terreinonderhoud

Documentlogistiek

Inkomende, interne en uitgaande post
Vervoer/Expeditie
Archivering
Printen en Reproductie
Koeriers

1.2.2 Outsourcingsbeleid

De Raad van Bestuur wil de focus van Delta Lloyd NV als brede financiële dienstverlener verder versterken. Om dit te bereiken wil zij de activiteiten van Delta Lloyd tegen het licht houden, waarbij sourcing, het vaststellen welke bedrijfsprocessen waar kunnen worden uitgeoefend, een duidelijke strategische optie vormt.

Doel van sourcing is om te komen tot een optimale bedrijfsvoering door bedrijfsprocessen daar te laten uitvoeren waar de kernkwaliteiten om die processen uit te voeren, ook op lange termijn, het beste gegarandeerd zijn. Dit kan zijn binnen de eigen organisatie of bij een externe leverancier of binnen een samenwerkingsverband tussen eigen organisatie en externe leverancier. In het geval van Delta Lloyd worden de clusters van de facilitaire dienst uitbesteed aan externe leveranciers.

De volgende overwegingen hebben een rol gespeeld bij de beoogde uitbestedingen:

1. Uit vergelijkende kostenonderzoeken blijkt in zijn algemeenheid dat uitbesteding van facilitaire activiteiten aan professionele dienstverleners goedkoper is, met name door specialisatie en grootschaligheid.
2. Uitbesteding betekent veelal betere kwaliteit, wederom op basis van specialisatie en technologische ontwikkelingen;
3. Uitbesteding betekent ontlasting van het management;
4. Uitbesteding betekent grotere flexibiliteit door de mogelijkheid om bij veranderende omstandigheden contracten aan te passen (snelle veranderingen in markt, procedures, personeel en technologie).

Randvoorwaarden

De randvoorwaarden zijn de minimumeisen waaraan het traject uitbesteding moet voldoen, de volgende randvoorwaarden zijn door Delta Lloyd benoemd:

- Kosten maximaal op huidige niveau
- Overgang van eigen personeel gegarandeerd
- Continuïteit van dienstverlening gegarandeerd
- Risico's moeten beheersbaar zijn

Om één van de randvoorwaarden, *de continuïteit van de dienstverlening*, te garanderen is een meetinstrument nodig. Het onderzoek naar klanttevredenheid is een belangrijk onderdeel hiervan. De bedoeling is dat de interne klant weinig tot niets merkt wanneer een andere dienstverlener de facilitaire activiteiten overneemt. Uit onderzoek zal blijken of de kwaliteit van de dienstverlening gecontinueerd wordt en waar mogelijk verbeterd wordt.

Om één van de te realiseren doelstellingen bij het vormen van één facilitaire organisatie: *'de optimalisatie van de kwaliteit van de dienstverlening; een betere aansluiting aan de wensen en functionele behoeften van interne klanten'* te behalen, is een KTO van belang. Naar aanleiding van de uitkomst zullen er maatregelen geformuleerd worden zodat de klant in de toekomst meer tevreden zal zijn.

Voor de clusters worden afzonderlijke uitbestedingstrajecten gestart, om de werkzaamheden voor alle locaties uit te besteden.

De cluster Services is per 1 februari 2004 overgegaan naar ISS, inclusief het Facility Center. In sommige vestigingen, zoals Den Haag, zijn niet alle rubrieken van deze cluster tegelijk overgegaan. Vooralsnog wordt de cluster Gebouwen in juli 2004 uitbesteed. De cluster Facility Center, exclusief de rubriek Facility Center, en één onderdeel van Documentlogistiek (archivering) zullen eerst worden opgedeeld in vier zogenaamde Quick Win-programma's (verbeterprogramma's) en later in fases worden uitbesteed.

Bij Quick Win-programma's geldt dat de activiteiten eerst intern geïntegreerd worden om de activiteiten uitbestedingsklaar te laten worden. Dit betekent dat de aansturing van de activiteiten op de diverse locaties worden samengevoegd. Ook worden verbeterlagen uitgevoerd. Vervolgens zullen de activiteiten van de Quick Win-programma's in de periode 2004-2005 in fases worden uitbesteed. Het ene programma kan daarbij eerder worden uitbesteed dan de andere.

1.2.3 Cluster Services

Voor de diensten catering, schoonmaak, beveiliging, receptie, groenvoorziening en personenvervoer (cluster Services) is met ISS Integrated Services B.V. een principeovereenkomst gesloten. Ongeveer 30 medewerkers van Delta Lloyd Groep zullen hierbij overgaan naar ISS.⁷ Er is overeenstemming bereikt over één CAO voor de gehele Delta Lloyd Groep. Onderdeel van de CAO is een Sociaal Plan. Dit Sociaal Plan is bedoeld om de gevolgen voor medewerkers van toekomstige reorganisaties en outsourcing te regelen. In bijlage 14 is de nieuwsbrief te vinden waarin de uitgangspunten van het Sociaal Plan beschreven staan.

ISS heeft samen met Delta Lloyd een aantal Service Level Agreements (SLA's) opgesteld waaraan ISS moet voldoen (zie bijlage 2). In het paragraaf 2.5 zal verdergegaan worden op de bijdrage van SLA's.

Een uitgebreide aanbestedingsprocedure is aan de keuze voor ISS vooraf gegaan. De uitbesteding garandeert continuïteit van de facilitaire diensten en maakt bovendien een kostenbesparing mogelijk. ISS hanteert hiervoor het concept van geïntegreerde dienstverlening.

Welke voordelen brengt uitbesteding met zich mee?

De essentie van het Integrated Service Solutions concept is dat ISS Nederland het contractbeheer in eigen beheer uitvoert en zorgt voor een procesgerichte aansturing. Dit betekent dat optimalisering van zowel het contractbeheer, als de aansturing van de verschillende diensten geïntegreerd plaatsvindt.

Met andere woorden, wanneer ISS zaken in de uitvoering en in het management van de uitvoering samenvoegt, hebben zij de mogelijkheid gecreëerd om de operatie anders te gaan inrichten. Bijvoorbeeld: in plaats van drie mensen per dag twee uur laten werken, kun je één persoon drie taken laten uitvoeren, die daar bovendien maar vijf en een half uur voor nodig heeft, onder meer doordat je **bespaart op opstarttijden**. Bovendien is te verwachten dat iemand die zes uur in plaats van twee uur werkt **meer commitment**, meer gevoel bij de klant aan de dag legt, met ook minder verloop en verzuim. Met alle positieve gevolgen voor de kwaliteit van dienstverlening. De facilitaire

⁷ ISS Nederland. 'Delta Lloyd besteedt deel facilitaire dienstverlening uit aan ISS'.
www.nl.issworld.com, 10/2/04

dienstverlener maakt daardoor **minder kosten** en kan dat uiteindelijk doorvertalen in een betere prijs voor de klant. In het huidige concept komt het voor, dat telefonistes die het niet druk hebben, meehelpen met het invoeren van registratienummers bij het archief. Voorheen was dit niet mogelijk omdat alle diensten verschillende werkgevers hadden.

Een ander voordeel ten opzichte van maincontracting (zie begrippenlijst) is dat er één aanspreekpunt is voor een breed scala van facilitaire diensten, zonder partners in te schakelen zoals bij maincontracting vaak wel het geval is. Integrated Service Solutions kunnen een besparing van maar liefst 10% op facilitaire kosten betekenen, omdat de ISS-medewerkers meerdere taken bij opdrachtgevers kunnen uitvoeren.

Welke risico's brengt uitbesteding met zich mee?

Overdracht verantwoordelijkheden

Uitbesteden houdt altijd in dat verantwoordelijkheden worden overgedragen. Daarvoor is naast een gedetailleerde overeenkomst ook vertrouwen nodig in de uitvoerder. Het kost tijd om alles soepel te laten verlopen.

Consistentie van de dienstverlening

De medewerkers van een organisatie zijn gewend aan een bepaald niveau van dienstverlening. Uitbesteding vereist dan ook grote zorgvuldigheid, goede afspraken en frequent overleg om het verschil in dienstverlenerniveau zo klein mogelijk te houden en om een goede communicatie naar de medewerkers te realiseren.

Personele onrust

Vooraf bij verregaande uitbesteding is het waarschijnlijk dat de bestaande medewerkers een en ander als bedreigend ervaren. Dat is begrijpelijk, want met uitbesteding wordt dat deel van de afdeling opnieuw belicht. Dit kan leiden tot onzekerheid en een negatieve sfeer, met name voor en tijdens de overdracht. Dit probleem moet vroeg worden onderkend. Open en eerlijke communicatie met alle betrokkenen is noodzakelijk. De over te nemen medewerkers worden actief betrokken bij de overgang, waarbij zij de kans krijgen hun eigen situatie te verbeteren afhankelijk van hun inbreng. Op dit moment zijn alle medewerkers van de cluster Services al over naar ISS, maar er is nog veel onduidelijkheid over de andere clusters.

1.2.4 FSB Delta Lloyd

Vanaf 1 oktober 2003 is het nieuwe Facilitair Service Bedrijf (FSB) van start gegaan. Alle facilitaire afdelingen van de diverse locaties en de onderdelen van Documentlogistiek zijn geïntegreerd in het FSB. Vanaf 8 december 2003 is ook het FSB Facility Center gestart. Dit is het centrale meldpunt van het FSB waar alle meldingen en aanvragen op facilitair gebied centraal worden geregistreerd en bewaakt op een correcte afhandeling. Het FSB Facility Center in Arnhem bedient in eerste instantie de locaties Arnhem en Amsterdam. Vanaf maart 2004 dient het FSB Facility Center ook als centraal meldpunt voor de andere locaties en is in handen van ISS.

De FSB organisatie bestaat uit een locatiemanagement van 6 FTE's waarvan er 2 in Den Haag zitten. Eén hiervan heeft de nevenvestigingen ook onder zich. In bijlage 3 is het organisatieschema van Delta Lloyd Zorg Den Haag te vinden. Dit is exclusief een drietal diensten, waaronder de facilitaire dienst, omdat deze zijn uitbesteed aan ISS. In bijlage 4 is een organigram te vinden van de FSB organisatie.

De Servicedesk in Amsterdam is omgedoopt tot FSB Coördinatie Amsterdam. Dit is het coördinatiepunt en hoofdkantoor geworden waar alle meldingen onder de uitvoerders worden verdeeld. Hier worden alle contracten beheerd en betalingen van de inkoop gedaan.

Meldingen (telefonisch of per mail) komen bij het Facility Center in Arnhem binnen. Deze melding wordt geregistreerd door het Facility Center en omgezet in werkorders. Vervolgens kunnen de desbetreffende medewerkers op de verschillende locaties de werkorder bekijken via Planon en de storing verhelpen. Het directe klantencontact gebeurt dus in Arnhem.

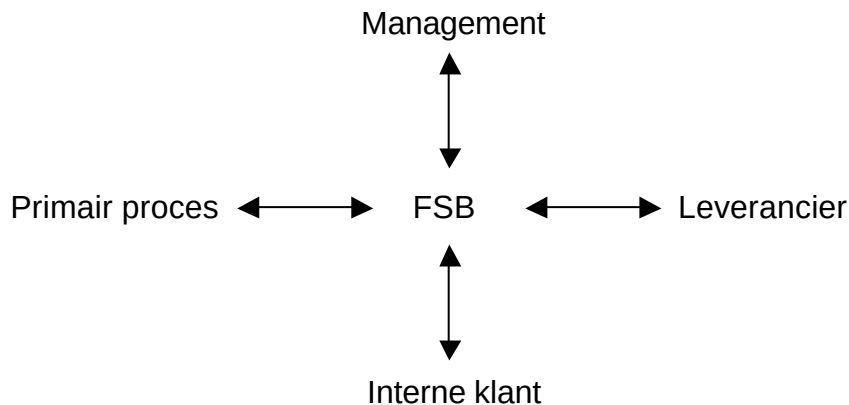
Amsterdam, Den Haag, Waalwijk, Helmond, Zwolle en Arnhem kunnen voortaan terecht bij het FSB Facility Center voor:

1. Aanvraag vergaderzalen, projectruimtes en instructielokalen.
2. Aanvraag koffie, thee en vergaderlunches.
3. Verzorging bijeenkomsten.
4. Meldingen van storingen op het gebied van huisvesting, klimaat, schoonmaak, et cetera.

In Den Haag blijven aanvragen voor toegangspassen, kantoorartikelen, archief- en postzaken vooralsnog via de bestaande reguliere kanalen verlopen (melden bij de interne facilitaire dienst).

Omdat het Facility Center nu het centrale meldpunt is geworden, is het van groot belang dat meldingen en reserveringen zo goed mogelijk worden geregistreerd. Daarom heeft Delta Lloyd voor een Facility Management Informatie Systeem gekozen. Zij hebben gekozen voor Planon. In Planon worden alle facilitaire processen geregistreerd en bijgehouden. Van doorbelasting van kosten, overzichten over de prestaties van de leveranciers tot statistieken over de zaalbezetting en de hoeveelheid bestelde vergaderlunches. Een voorbeeld: iemand wilt een lunch bestellen in een vergaderzaal in Den Haag. Deze persoon belt naar het Facility Center in Arnhem en geeft deze aanvraag door. De aanvraag wordt omgezet in een werkorder en is te zien in Planon. Het hoofd van de catering heeft toegang tot Planon en moet zelf elke dag kijken in Planon of er werkorders voor hem/haar zijn. In dit geval dus een lunch in een vergaderzaal. Zo gaat dit ook bij het reserveren van vergaderzalen.

Het FSB staat in principe in het midden van vier verschillende zaken en is in het volgende figuur te zien:



Figuur 1: Invloeden op het FSB

In dit onderzoek zal in het advies het meest rekening gehouden worden met de interne klant en het management. Ook het primaire proces en de leverancier hebben invloed op het FSB, maar nu wil het FSB zich richten op de interne klant als het gaat om hun tevredenheid en zal het beleid van het management in acht moeten worden genomen.

Delta Lloyd heeft externe en interne klanten. Tot de interne klant, die centraal staat gedurende het onderzoek, behoren alle medewerkers die werkzaam zijn binnen Delta Lloyd Nederland. Omdat de facilitaire dienst alleen maar te maken heeft met de interne klant, zullen de medewerkers tijdens dit onderzoek 'klanten' worden genoemd. In het vervolg zou klanttevredenheidsonderzoek dus ook als medewerkerstevredenheidsonderzoek gelezen kunnen worden.

Wel moet er een onderscheid gemaakt worden in de uitgangspunten van de interne klant. Medewerkers willen een snelle, goedkope en vooral nette dienstverlening. Het management van Delta Lloyd, wat ook gebruik maakt van de dienstverlening, heeft mede bepaald dat er tot uitbesteding overgegaan wordt. Deze groep heeft kostenbesparing, ontlasting van management en grotere flexibiliteit voor ogen. Zo kijken twee groepen interne klanten heel anders tegen de dienstverlening aan, en daar dient men rekening mee te houden. Het voldoen aan de eisen en wensen van de medewerkers hangt af van het beleid van het management. De kwaliteit van de dienstverlening mag niet achteruit gaan, de rest van de wensen en eisen moeten passen binnen het beleid van het management.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk zal de belangrijkste theorie die gebruikt is bij de opzet en de uitvoering van het onderzoek centraal staan. Allereerst zullen een aantal theoretische begrippen die betrekking hebben op het onderzoeksthema aan de orde komen. Deze informatie is verkregen door literatuurstudie en wordt gebruikt om het volgende praktische deel te ondersteunen en te toetsen. Ten tweede volgt er een stuk over het meetsysteem prestatie-indicatoren en de SLA's.

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de volgende subprobleemstellingen:

- *Op welke wijze kan de klanttevredenheid meetbaar worden gemaakt en worden gecontinueerd?*
- *Welke rol spelen SLA's in kwaliteitsmanagement?*

2.1 Kenmerken van diensten

Om het werkkterrein vast te stellen moet er antwoord gegeven worden op de volgende vraag:

- Wat zijn diensten, en hebben diensten specifieke eigenschappen?

In dit rapport hanteren we de volgende definitie van diensten⁸:

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

Uit deze definitie kunnen vijf basiskenmerken van diensten worden afgeleid namelijk:

- Ontastbaarheid
- Interactie met de klant
- Vergankelijk
- Heterogeniteit
- Interactieve consumptie

Naast deze basiskenmerken zijn er een aantal kwaliteitskenmerken voor veel diensten van belang. Aan de hand van deze kenmerken wordt de kwaliteit van de dienstverlening gemeten. Hieronder treft men de kenmerken die binnen dit onderzoek worden gebruikt:

- *Betrouwbaarheid*; service wordt gedegen en op het juiste moment aangeboden. Men houdt zich aan beloften.
- *Responsiviteit*; bereidheid tot het op snelle wijze verlenen van service door het contactpersoneel.
- *Competentie*; bezit van vereiste kennis en vaardigheden die nodig zijn voor het verlenen van service.
- *Toegankelijkheid*; het eenvoudig en doeltreffend kunnen benaderen van de organisatie.
- *Beleefdheid*; Het beleefd met respect en vriendelijkheid behandelen van cliënten door contactpersoneel.

⁸ FM scriptie 2003

- *Communicatie*; het geïnformeerd houden van klanten, het luisteren naar klanten en het spreken in een taal die de klant verstaat.
- *Geloofwaardigheid*; hangt samen met het vertrouwen en de eerlijkheid die de organisatie uitdraagt.
- *Veiligheid/ geborgenheid*; het vrij zijn van gevaar, risico en twijfel.
- *Begrijpen van de klant*; het begrijpen van de cliënt en willen inleven in de problematiek van de cliënt. Het onderzoeken van de behoeften van de klant.

Sommige van de kwaliteitskenmerken die hierboven staan genoemd, zien we terug in de kernwaarden van Delta Lloyd. Hierdoor wordt er direct een belangrijke link gelegd met de bruikbaarheid van deze kenmerken, binnen het onderzoek. In de enquête zijn deze kenmerken terug te vinden in de prestatie-indicatoren.

Binnen dit onderzoek gaat het om de facilitaire diensten. Met andere woorden gaat het hier om die activiteiten of ondersteunende diensten en middelen die nodig zijn om het primaire proces van (de verschillende onderdelen van) ongestoord te doen verlopen.

2.2 Medewerkerstevredenheid en kwaliteit van diensten

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de tevredenheid van de medewerkers waardoor maatregelen ter optimalisatie genomen kunnen worden. Maar wat is precies medewerkerstevredenheid? Medewerkerstevredenheid draagt bij aan meer klanten, minder klachten, gemotiveerde medewerkers met als gevolg hogere productiviteit. Het belangrijkste doel van medewerkerstevredenheid is het zeker stellen van de continuïteit van de organisatie. Het is dus van belang om negatieve ervaringen bij de interne klant te voorkomen en positieve ervaringen vanuit de organisatie te stimuleren. Medewerkerstevredenheid⁹ is de mate waarin de organisatie, het werk en de werkomstandigheden voldoen aan de verwachtingen van degenen die een arbeidscontract hebben met de organisatie. De ervaringen, maar ook de verwachtingen zijn van belang. Volgens Zeithaml, Parasuraman en Berry zijn dit namelijk de basisaspecten en uitgangspunten voor de definitie van kwaliteit.¹⁰ Zij definiëren kwaliteit als het verschil tussen de dienstverlening die de klant verwacht en de dienstverlening die de klant waarneemt:

Prestatie – verwachting = kwaliteit

De formule kan als volgt worden uitgelegd:

Is er sprake van een positieve uitkomst, dan krijgt de klant meer dan hij verwacht. De consequentie die kan volgen op een positieve uitkomst is dat de klant dit als normaal gaat ervaren. Hierdoor kunnen de verwachtingen veranderen. Is de uitkomst negatief, dan krijgt de klant minder dan verwacht en gewenst. De klantwensen blijven in dit geval (deels) on vervuld. Indien de

⁹ Projectgroep MeTeO: Medewerkerstevredenheid. Deventer: Kluwer BedrijfsInformatie B.V., 1994. ISBN 90 267 2027 0

¹⁰ Muntinga, M.A. en Lagerveld, C.J.: Instrumenten voor modern kwaliteitsmanagement. Deventer: Kluwer BedrijfsInformatie B.V., 1998. ISBN 90 267 2887 5

uitkomst 'nul' is, dan heeft de klant ontvangen wat de klant verwacht en verlangt; de klant is tevreden.

De klantverwachtingen worden door vier factoren bepaald:

- Contacten met anderen;
- Eerdere ervaringen;
- Persoonlijke behoeften;
- Interne communicatie van de organisatie.

Het nadeel van bovenstaande formule is dat de diensten waarop de formule betrekking heeft moeilijk te meten zijn. Diensten hebben namelijk een aantal basiskenmerken (zie 2.1). Deze zijn niet makkelijk te meten. De kwaliteitskenmerken zoals eerder genoemd in paragraaf 2.1 zijn subjectief.

Kwaliteit wordt gerelateerd aan de behoeften en wensen van de afnemer.¹¹ Maar door de klant meer centraal te stellen (kernwaarde Delta Lloyd) in het kwaliteitsbeleid zal er ook meer aandacht worden gegeven aan:

- Klachtenafhandeling;
- Service en informatievoorziening;
- Klantgerichtheid van medewerkers.

Met ontevreden medewerkers kunnen organisaties geen kwaliteit realiseren. Tevreden medewerkers zijn daarom een voorwaarde voor klanttevredenheid. Opvallend is dat in de ISO 9000-normen het onderwerp 'tevredenheid' nauwelijks voorkomt. Voor wat betreft tevredenheid van medewerkers moet daarop één uitzondering worden gemaakt. In de ISO 9004-2, kwaliteitsmanagement in diensten, wordt meerdere keren de belangrijke inbreng van de medewerkers en het belang van motivatie genoemd.

Gemotiveerde medewerkers hebben een gunstige invloed op de externe klanttevredenheid. Een hogere medewerkertevredenheid kan leiden tot de volgende effecten¹²:

- Verkooppersoneel is productiever(hogere omzet);
- Medewerkers denken meer mee over het werk(hogere omzet en/of lagere kosten);
- Medewerkers komen met voorstellen voor besparingen en verbeteringen (lagere kosten);
- Minder ziekteverzuim(lagere kosten);
- Minder verloop onder medewerkers(lagere kosten).

Bovengenoemde punten laten zien dat het meten van klanttevredenheid een belangrijke voorwaarde is voor de optimalisatie van de prestaties.

¹¹ Projectgroep MeTeO: Medewerkertevredenheid. Deventer: Kluwer BedrijfsInformatie B.V., 1994. ISBN 90 267 2027 0

¹² Thomassen, J-P.R., In 't Veld, E. en Winthorst, H.H.: Klanttevredenheid, de succesfactor voor elke organisatie. Deventer: Kluwer BedrijfsInformatie B.V., 1994. ISBN 90 267 2028 9

2.3 *Het meten van klanttevredenheid*

Het meten van het verschil tussen de verwachtingen en de ervaringen van de klant moet uiteindelijk leiden tot gerichte verbeteracties.

Er zijn verschillende instrumenten op het gebied van kwaliteitsmanagement.¹³ In de loop der jaren zijn er vele soorten onderzoeken uitgevoerd om een beeld te krijgen van klanttevredenheid en het oordeel van de klant over de geleverde kwaliteit. Men denkt dan direct aan interviews en enquêtes. Daarnaast geven observaties en klachten een beeld wat er bij klanten leeft. Observaties geven slechts zicht op het gedrag, maar men komt niets te weten over gevoelens en beweegredenen. Klachten worden slechts door een gering aantal afnemers geuit en vormen zodoende slechts 'het topje van de ijsberg'.

Om de klanttevredenheid te kunnen verhogen, moet men de tevredenheid eerst meten. Hier zijn verschillende meetsystemen voor. Voor dit onderzoek wil Delta Lloyd een enquête gebruiken. Prestatie-indicatoren is een meetsysteem daarvoor.

2.4 *Prestatie-indicatoren*

Prestatie-indicatoren worden ontwikkeld om organisaties beter te besturen, of in ieder geval om over betere informatie te beschikken met behulp waarvan de organisatie eenvoudiger is te besturen.¹⁴ Het is van groot belang over structurele informatie te beschikken die inzicht geeft in de stand van zaken bij de verschillende cruciale bedrijfsactiviteiten van het FSB.

Prestatie-indicatoren zijn kwantitatieve gegevens die indicaties geven over de prestaties van een bepaald proces. De gemeten prestaties worden afgezet tegen normen op basis waarvan wordt vastgesteld of bij afwijkingen actie moet worden ondernomen. In dit geval zijn dit dus de vragen van het KTO inclusief de te behalen norm (zie de enquête in bijlage 5). In hoofdstuk 3 Opzet onderzoek is meer informatie te vinden over het onderzoeksmodel en aan de hand van welke stappen de prestatie-indicatoren zijn opgesteld.

Aan het einde van het onderzoek kan antwoord gegeven worden op de volgende subprobleemstelling:

- *Op welke wijze kan de klanttevredenheid meetbaar worden gemaakt en worden gecontinueerd?*

Klanttevredenheid kan met behulp van verschillende methoden onderzocht worden. De belangrijkste methode tijdens dit onderzoek is het afnemen van een enquête bij alle medewerkers. Via het meetsysteem prestatie-indicatoren kunnen de prestaties van het FSB worden gemeten en mogelijk tot verbetermanagement worden overgegaan. Deze prestatie-indicatoren kunnen jaarlijks worden gemeten om continuïteit van de tevredenheid te waarborgen.

¹³ Muntinga, M.A. en Lagerveld, C.J.: Instrumenten voor modern kwaliteitsmanagement. Deventer: Kluwer BedrijfsInformatie B.V., 1998. ISBN 90 267 2887 5

¹⁴ Muntinga, M.A. en Lagerveld, C.J.: Instrumenten voor modern kwaliteitsmanagement. Deventer: Kluwer BedrijfsInformatie B.V., 1998. ISBN 90 267 2887 5

2.5 Service Level Agreement

- *Welke rol spelen SLA's in kwaliteitsmanagement?*

Om antwoord te kunnen geven op deze subprobleemstelling wordt er kort ingegaan op de functie en het doel van SLA's en het meten van dienstverlening.¹⁵

In facilitaire organisaties kan in een contract worden afgesproken welke services de opdrachtgever van de dienstverlenende instantie overneemt. Zo'n contract, een Service Level Agreement, is een instrument dat steeds vaker wordt gebruikt in de zakelijke relatie tussen de klantorganisatie en de leverancier. Doordat heldere afspraken worden gemaakt over prestaties en middelen weten beide partijen waar ze aan toe zijn en waarop ze elkaar kunnen aanspreken.

Een SLA is een schriftelijke overeenkomst tussen de klant (opdrachtgever Delta Lloyd) en de facilitaire organisatie (opdrachtnemer ISS) waarin wordt vastgelegd welke services (producten en diensten) de opdrachtgever in een bepaalde periode van de facilitaire organisatie overneemt. Het doel van de SLA is het vastleggen van afspraken met betrekking tot de dienstverlening van de facilitaire organisatie. De hoofdelementen die daarbij aan de orde komen zijn:

- Welke producten en diensten worden geleverd;
- Welke voorwaarden horen bij die levering;
- Welke kwaliteitsniveaus horen bij die producten en diensten.

Deze elementen zijn terug te vinden in de opgestelde SLA's met ISS in bijlage 2. Doordat er allerlei elementen zijn vastgelegd in de SLA wordt de performance van de facilitaire organisatie (ISS bijvoorbeeld) meetbaar. Er kan immers redelijk makkelijk worden nagegaan of de prestaties conform de specificaties in de SLA zijn verricht. De SLA is daarmee ook een stuurinstrument voor de facilitaire dienst. Er zijn een aantal knock-out criteria vastgelegd met een boeteclausule erin. Wanneer ISS de verbintenis (SLA) niet nakomt of voortijdig wil beëindigen, wordt ISS tot betaling van een boete verplicht.

In de SLA's die opgesteld zijn over de catering, schoonmaak en bewaking/beveiliging staan sommige producten die ook zijn terug te vinden in de enquête die is uitgezet onder alle medewerkers van Delta Lloyd. Zo kunnen de afspraken die gemaakt zijn makkelijk worden nagegaan, gecontroleerd en beoordeeld. Dit om huidige SLA's eventueel bij te stellen, maar ook om toekomstige SLA's op te stellen. Dit wordt gedaan door middel van een onderzoek in de vorm van het KTO en het klantenpanel.

De SLA zal niet het enige 'instrument' zijn waarvan de facilitaire organisatie zich bedient. Er zal ook minstens een producten & diensten catalogus (PDC) in omloop moeten zijn. De PDC en de SLA zijn twee instrumenten die nauw met elkaar verbonden zijn. Toch hebben ze beide een geheel andere functie. Een PDC geeft aan welke producten en diensten de facilitaire dienst allemaal zou kunnen leveren. Het verbetert het inzicht bij de klant, maakt de dienstverlening transparant en heeft tevens een promotionele waarde.

¹⁵ Het Facility Management Handboek deel 3. Arko Uitgeverij.

Daarnaast zijn in een PDC bestelprocedures aangegeven die gericht zijn op de medewerker die daadwerkelijk iets wil bestellen uit het totale aanbod van diensten en producten. Delta Lloyd heeft op dit moment geen up to date producten & diensten catalogus.

Er moet ook nagedacht worden over hoe de medewerkers van zowel het primaire proces als van de facilitaire dienst het beste zullen gaan meewerken met de voorgenomen maatregelen¹⁶.

De resultaten van het KTO zullen zichtbaar gemaakt moeten worden. De medewerkers moeten als het ware eigenaar van de indicator worden, anders zullen zij niet snel meewerken aan het gebruik van de te nemen maatregelen. Wanneer medewerkers bijvoorbeeld niet weten dat veel mensen moeite hebben met de te nemen weg die ze moeten bewandelen om gebruik te kunnen maken van een dienst, zullen zij ook nooit achter het centrale meldpunt van het FSB staan. Het inzicht in de resultaten verhoogt voor sommige medewerkers hun betrokkenheid bij de organisatie.

¹⁶ Reijnders, E: Interne communicatie: aanpak en achtergronden. 3^e druk. Assen: Koninklijke Van Gorcum, 2002. ISBN 90 232 3636 X

3. Opzet onderzoek

In dit hoofdstuk staat de opzet en de uitvoering van het onderzoek centraal. Met behulp van het Tien Stappen Plan wordt het adviestraject doorlopen en zal in dit hoofdstuk worden beschreven. Allereerst zal de oriëntatiefase van het onderzoek worden besproken. Deze fase wordt opgevolgd door de onderzoeks- en oplossingsfase waarin het onderzoeksmodel wordt beschreven inclusief de verantwoording hiervan. Tot slot zal de invoeringsfase worden beschreven in de aanbevelingen.

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de volgende subprobleemstelling:

- *Op welke wijze kunnen prestatie-indicatoren bijdragen aan kwaliteitsverbetering?*

3.1 Het Tien Stappen Plan(TSP)

Met behulp van het Tien Stappen Plan¹⁷ wordt het adviestraject doorlopen en zal hieronder uitgeschreven worden. Het totale adviestraject kent drie fasen, namelijk de oriëntatiefase, de onderzoeks- en oplossingsfase en tenslotte de invoeringsfase.

Oriëntatiefase

In deze fase is er een kleine externe oriëntatie gehouden waarin informatie en inzichten worden verkregen over Delta Lloyd Nederland en Delta Lloyd Den Haag. Er is een verband te zien in de brancheontwikkelingen en de door het opdrachtgevende bedrijf geïndiceerde vraagstuk. Uitbesteding van diensten is een interessante ontwikkeling in deze tijd. Er zijn ook oude FM scripties, thema boeken en eigen kennis verwerkt.

Vervolgens is er door middel van een aantal intakegesprekken met de stage begeleider meer inzicht verkregen in de te vergeven opdracht.

Nadat de relevante externe ontwikkelingen bekend zijn en er zicht is gekregen op de wensen en verwachtingen van de opdrachtgever is het zaak om meer inzicht te krijgen in:

- de omgeving van het probleem;
- de visie van de andere betrokkenen;
- de overeenkomsten en verschillen in opvatting over de vraagstelling;
- de beschikbare onderzoeksgegevens;
- de aard en omvang van het advieswerk om het gestelde probleem op te lossen etc.

Tijdens het houden van oriënterende interviews blijkt dat relevante gegevens zijn vastgelegd. Om meer inzicht te krijgen in het FSB Delta Lloyd Nederland is bijvoorbeeld gebruik gemaakt van de nieuwsbrieven 'Outsourcing Facilitair Service Bedrijf'. Naast informatie die in de organisatie aanwezig is, wordt er ook gebruik gemaakt van literatuur die gaat over het opstellen van enquêtes, instrumenten voor kwaliteitsmanagement etc.

Tijdens de analyse is de informatie die tot nu toe is verkregen geordend en geïnterpreteerd met het oog op het maken van definitieve afspraken over de probleemstelling (zie Inleiding). Ook is er een globaal werkplan ontworpen.

¹⁷ Kempen, P.M. en Keizer, J.A.: Advieskunde voor praktijkstages. Organisatieverandering als leerproces. Tweede druk. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2000. ISBN 90 01 46822 5

Er wordt tijdens het adviestraject gebruik gemaakt van praktijkgericht onderzoek¹⁸. Dit is onderzoek waarin een ingreep of verandering wordt voorbereid en uitgevoerd. In dit geval dus maatregelen ontwikkelen en (helpen) invoeren die de geconstateerde ontevredenheid terugdringt. Om te zorgen dat alle deelactiviteiten op tijd in gang worden gezet en het hele traject tijdig wordt afgerond, is een gedetailleerd plan van aanpak nodig (zie bijlage 6). Voor het opzetten van een werkplanning (zie bijlage 7) is het nodig te bepalen welke informatieverzamelingsmethoden moeten worden toegepast. De belangrijkste methode tijdens dit onderzoek is de enquête. In de volgende fase (het diepteonderzoek) worden de overige methoden toegelicht.

Onderzoek kunnen we ook in twee hoofdvormen indelen¹⁹, namelijk het theoretisch en het empirisch onderzoek. Bij het theoretisch onderzoek maken we gebruik van bestaande informatie (literatuur). Bij het empirisch onderzoek verwerven we gegevens door middel van onderzoek, dat we zelf verrichten aan de hand van vragen en/of observaties. In dit geval voornamelijk door de enquête.

De nadruk ligt vooral op het empirisch onderzoek, dat wordt ingeleid, ondersteund en getoetst door de theorie van het literatuuronderzoek. In het vorige hoofdstuk staat de belangrijkste theorie die gebruikt is voor de opzet en uitvoering van het onderzoek. De overige gebruikte literatuur is steeds met voetnoten aangegeven onder aan de pagina van de verschillende hoofdstukken.

Onderzoeks- en oplossingsfase

De opgave is om te bepalen welke informatie nodig is om de opdracht succesvol te kunnen afronden. Met andere woorden: welke onderzoeksvragen moeten worden gesteld en beantwoord? Zie de subprobleemstellingen in de Inleiding en aan het begin van elk hoofdstuk.

Als duidelijk is geworden wat onderzocht moet worden, moet beslist worden *hoe* de gevraagde gegevens zullen worden verzameld. Er zijn verschillende methoden²⁰ om gegevens te verzamelen:

- participatie
- interviews
- observaties
- documenten
- metingen

In het onderzoek zijn alle 5 de methodes gebruikt om tot een goed onderbouwd advies te komen. Hieronder zal elke methode apart worden uitgewerkt.

¹⁸ Kempen, P.M. en Keizer, J.A.: Advieskunde voor praktijkstages. Organisatieverandering als leerproces. Tweede druk. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2000. ISBN 90 01 46822 5

¹⁹ Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2003-2004. 9^e herz. Dr. Zoetermeer: Ribberink van der Gang, 2003, ISBN 90 73077 09 5

²⁰ Kempen, P.M. en Keizer, J.A.: Advieskunde voor praktijkstages. Organisatieverandering als leerproces. Tweede druk. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2000. ISBN 90 01 46822 5

Participatie

Door participatie in de bedrijfsprocessen ziet en hoort men zelf hoe het in de organisatie toegaat. Door in het bedrijf aanwezig te zijn wordt er gezorgd voor een goed beeld van de probleemsituatie en oplossingsmogelijkheden. Sommige inzichten komen niet altijd voort uit interviews of andere gegevensverzamelingsmethoden. Daarom is participatie in de bedrijfsprocessen van groot belang. In het geval van Delta Lloyd zijn er verschillende klachten op de werkvloer over het FSB. Er was altijd een introductie cursus voor nieuwe medewerkers maar nu niet meer. Dit is dus één van de redenen waarom veel mensen niet weten waarvoor ze terecht kunnen bij het FSB. Ook blijkt dat klachten soms verkeerd door de FSB medewerkers in Arnhem worden geregistreerd in Planon waardoor de medewerkers op de vestigingen de klacht niet goed kunnen verhelpen.

Interviews

Er zijn tijdens het onderzoek ook interviews met belanghebbenden uit de organisatie en daaromheen gehouden om zicht te krijgen op het probleem en op mogelijke oplossingen. Dit zijn medewerkers en managers van het FSB geweest en kennissen om me heen. Er is tussentijds ook veel overleg geweest via de Locatiemanager met het Managementteam.

Observaties

Observeren is als methode aan de orde als het gaat om het verkrijgen van informatie die niet schriftelijk is vastgelegd. Het gaat hier over aspecten die invloed kunnen hebben op het uiteindelijke advies, zoals technische, en organisatorische aspecten.

Documenten

Het gaat hier om gegevens die de organisatie zelf verzamelt voor interne of externe doelen. In dit geval is er gebruik gemaakt van bijvoorbeeld de nieuwsbrieven, SLA's en organisatieanalyses.

Metingen

Een meting kan nodig zijn indien de gezochte gegevens niet schriftelijk beschikbaar zijn en ook niet via observaties en interviews verzameld kunnen worden. In dit onderzoek is de enquête als meetinstrument gebruikt. Een enquête is bij uitstek geschikt om een groot aantal mensen op systematische wijze te ondervragen. Mede vanwege de beperkt beschikbare tijd van het onderzoek. Ook omdat de respondenten in verschillende vestigingen zitten, is een enquête bij uitstek geschikt. Een andere reden voor het hanteren van een enquête is dat er standaardvragen worden gesteld om na afloop de uitkomsten voor de totale groep en voor deelgroepen te kunnen samenvatten in cijfers. Meer informatie over de opzet van de enquête staat in de volgende paragraaf.

Tijdens het diepteonderzoek komen gegevens beschikbaar die de contouren van oplossingen in zich dragen. Al onderzoekende ontstaan er ideeën voor oplossingen. De onderzoeksfase loopt ten einde als er uitzicht is op enkele verdedigbare oplossingsvarianten. Er zullen verschillende oplossingen besproken worden en de voorkeursoplossingen zullen uitgewerkt worden in het

hoofdstuk Aanbevelingen. Ook zal er al een globaal implementatieplan opgesteld worden.

Invoeringsfase

Dit is de fase waarin verbeteringen worden ingevoerd in de organisatie. In het geval van Delta Lloyd zullen er maatregelen getroffen moeten worden om de klanttevredenheid te verhogen. Hier zal in het hoofdstuk Aanbevelingen verder op ingegaan worden. Het implementatieplan vraagt ook aandacht en zal in het hoofdstuk Plan van aanpak behandeld worden.

Als het adviestraject ten einde loopt, zullen er afrondende activiteiten uitgevoerd worden in de vorm van:

- Opstellen eindrapportage (scriptie met aanbevelingen en implementatie)
- Voeren van afrondende gesprekken (locatiemanager tijdens MT)
- Opdrachtevaluatie met opdrachtgever
- Afscheid nemen

3.2 Onderzoeksmodel

Het meetsysteem wat gebruikt is voor de enquête is prestatie-indicatoren. Dit is het best passende instrument in de situatie van Delta Lloyd. Delta Lloyd wilt een nulmeting houden en voldoen aan een norm. Ook leidt het instrument tot verbetering.

De inhoud van de enquête is aan de hand van de volgende stappen samengesteld²¹:

Ontwikkeling kritische succesfactoren

De kritische succesfactoren zijn die gebieden waarin het behalen van goede prestaties een noodzakelijke voorwaarde vormt voor het realiseren van de doelstellingen van een organisatie. Bij het FSB Delta Lloyd Nederland zijn dat de clusters met hun rubrieken. Bijvoorbeeld het schoonmaken door de schoonmakers en het verzorgen van de catering.

Vaststellen prestatie-indicatoren

De prestatie-indicatoren zijn opgesteld aan de hand van de oude producten & diensten catalogus en aanwezige SLA's. Bijvoorbeeld het voldoende aanwezig zijn van producten in het bedrijfsrestaurant als je gaat lunchen. Dit zijn de prestaties waar de dienstverlening op te meten is, met behulp van een KTO. Tevens is er de mogelijkheid voor suggesties en aanbevelingen per cluster (zie bijlage 5).

Bepalen van normen

Er moet worden nagegaan of de behaalde resultaten als goed kunnen worden beoordeeld. Er moeten normen worden vastgesteld. De norm die Delta Lloyd heeft vastgesteld, is een 6. De normen die in de enquête worden gebruikt, zijn met behulp van een vierpuntschaal weergegeven. Aan de waarden goed,

²¹ Muntinga, M.A. en Lagerveld, C.J.: Instrumenten voor modern kwaliteitsmanagement. Deventer: Kluwer BedrijfsInformatie B.V., 1998. ISBN 90 267 2887 5

voldoende, onvoldoende en slecht zitten respectievelijk de cijfers 8, 6, 4 en 2 gekoppeld. Zo krijgt men bij de uitslag een beeld in de vorm van een cijfer en zo kan men kijken of de norm gehaald is.

Afspraken maken over de rapportage

Er wordt gebruikt gemaakt van een schriftelijke enquête via het intranet (digitaal in te vullen en te versturen) voor alle medewerkers van Delta Lloyd Nederland over alle diensten van het FSB.

Behalve het vaststellen van de vorm is ook het maken van afspraken over de wijze en frequentie van meten belangrijk. De enquête bestaat uit 48 vragen waar de interne klanten hun oordeel moeten geven. Deze vragen zijn per cluster ingedeeld en ook nog eens per rubriek. Bijvoorbeeld de cluster Services, met de rubriek catering met de vraag 'Het voldoende aanwezig zijn van producten als u gaat lunchen' (Zie bijlage 5). De frequentie van meten zal in het hoofdstuk Aanbevelingen beschreven worden.

Ten slotte is het communiceren over de indicatoruitslagen, het zichtbaar maken van 'de stand' een belangrijk aandachtspunt. Niet alleen het communiceren over de indicatoren met de organisatie is van belang, ook de interne klant hecht hieraan waarde. De organisatie geeft blijk van een open instelling en neemt de klantwensen serieus. Wanneer de resultaten van de enquête bekend zijn, zullen deze zo snel mogelijk bekend worden gemaakt aan de medewerkers op IntraCom (intranet van Delta Lloyd).

De resultaten van alle vestigingen worden in een rapport beschreven en aan ISS overhandigd (zie bijlage 8). Er zullen een aantal maatregelen genomen worden om de tevredenheid van de medewerkers te verhogen en dit zal Delta Lloyd indien nodig aan ISS doorgeven. Ook wanneer blijkt dat ISS niet voldoet aan de SLA's zal Delta Lloyd een beroep doen op ISS.

3.3 Plan van aanpak

In de vorige paragraaf is verteld hoe de enquête wordt samengesteld. Nu komt het plan van aanpak en meer achtergrondinformatie van de enquête aan de orde.

3.3.1 Populatie en steekproef

Het onderzoek heeft betrekking op alle interne medewerkers van Delta Lloyd. Deze zijn verdeeld over 9 vestigingen en telt in totaal 4717 medewerkers. Omdat Delta Lloyd de mogelijkheid heeft om de enquête op hun intranet (IntraCom) te zetten, is er niet van tevoren een steekproef getrokken. Alle medewerkers hebben de mogelijkheid gekregen om de enquête in te vullen. Deze stond met een inleidende tekst (zie bijlage 9) op de frontpage van IntraCom. Omdat je medewerkers moet aansporen om de enquête in te vullen is er geprobeerd om naar elke medewerker een mailtje te sturen. Dit past alleen niet binnen de strategie van de afdeling Communicatie, omdat er dan een overload aan informatie bij de medewerkers terechtkomt omdat het al op IntraCom vernoemd wordt.

Wel is er een interne mail naar alle medewerkers in Den Haag verzonden (zie bijlage 10). Ook is er ter herinnering na een aantal dagen binnen de vestiging Den Haag tekst op de screensaver van de computer gezet. Bij de verwerking

van de resultaten zal blijken of dit meer respons heeft opgeleverd dan bij de andere vestigingen.

Aan de hand van het aantal mensen die de enquête heeft ingevuld, de steekproef, zullen er uitspraken worden gedaan over de gehele populatie. Er zullen resultaten per vestiging worden gegeven verdeeld in clusters, rubrieken en vragen en er zullen resultaten in het totaal van alle vestigingen worden gegeven.

Omdat er achteraf een steekproef is genomen, is het alleen de vraag in hoeverre de resultaten die gevonden zijn ook in de populatie gevonden zullen worden²². Als er achteraf in een steekproef van 280 van de 700 medewerkers zeggen dat ze de klimaatbeheersing voldoende vinden, mag je niet zonder meer zeggen dat 40 % van de medewerkers de klimaatbeheersing voldoende vindt. Je hebt immers alleen een steekproef getrokken en de steekproefresultaten zullen mogelijk door toeval vertekend zijn. Het percentage zou ook tussen de 38 en 42 kunnen zijn in plaats van 40. De kans dat het percentage erg ver van de 40 af ligt, is niet zo groot. Met behulp van een formule (zie bijlage 11) kun je bepalen hoe groot de foutenmarges zijn, ook wel nauwkeurigheidsmarges genoemd. Bij een bepaald betrouwbaarheidspercentage horen specifieke nauwkeurigheidsmarges. Gedurende het onderzoek wordt er uitgegaan van een betrouwbaarheidspercentage van 95%. De nauwkeurigheidsmarges verschillen per vestiging en in totaal.

Dit houdt in dat wanneer er 905 medewerkers van de 4717 hebben gereageerd en 50% vindt dat het assortiment producten in het restaurant 'goed' is, dan kun je met 95% betrouwbaarheid zeggen dat tussen de 46,7% en 53,3% van de ondervraagden het assortiment producten 'goed' vindt. De formule die voor dit onderzoek wordt gebruikt, is terug te vinden in bijlage 11.

3.3.2 Inhoud enquête

De inhoud van de enquête is aan de hand van diverse stappen samengesteld. In paragraaf 3.2 zijn deze stappen terug te vinden.

Aan de hand van de oude producten & dienstencatalogus en aanwezige SLA's zijn de vragen opgesteld. Omdat de enquête onder alle medewerkers in Nederland wordt afgenomen, zijn de vragen zo algemeen mogelijk gehouden. Voordat de enquête online wordt gezet, is er een proefpanel samengesteld die objectief de vragen bekijkt, vaststelt hoe lang men er over doet en of er niet te veel specifieke vragen per vestiging in zitten. Het proefpanel bestond uit het Management Team, de assistent locatiemanager Den Haag en medewerkers van de afdeling FSB in Den Haag.

Vervolgens zijn de vragen geclusterd per cluster en per rubriek. In **bijlage ?** is de gebruikte enquête terug te vinden en is te zien hoe de diverse onderdelen de diensten van het FSB weerspiegelen.

Er is voor een vierpuntschaal gekozen omdat meerdere niveaus moeilijker in te vullen is door de medewerkers, men kan geen keuze maken. Mensen gaan dan vaak in het midden zitten omdat ze niet kunnen kiezen. Ook geven meerdere

²² Baarda, D.B. en Goede, M.P.M. de.: Basisboek Methoden en Technieken. Tweede druk. Houten: Educatieve Partners Nederland, 1997. ISBN 90 207 2589 0.

niveaus onduidelijke resultaten. Omdat de keuze zo breed is, lopen de antwoorden zo uiteen dat je geen betrouwbaar resultaat krijgt. Naast de vierpuntschaal is er ook de mogelijkheid n.v.t..

Er is uiteindelijk gekozen om per cluster ook een open vraag te stellen. Er wordt dan gevraagd of er eventuele suggesties en/of aanbevelingen betreffende de desbetreffende cluster zijn. Dit omdat mensen ook soms behoefte hebben aan het toelichten van hun antwoord en ook omdat sommige toelichtingen meer duidelijkheid geven in de ontevredenheid van de medewerkers.

3.3.3 Materiaalverzameling

Om ervoor te zorgen dat alle medewerkers van de verschillende vestigingen de mogelijkheid krijgen om de enquête in te vullen, is deze digitaal gemaakt door een medewerker Functioneel Beheer en op IntraCom gezet, het intranet van Delta Lloyd Nederland. Een medewerker van het team Productmanagement & Communicatie heeft de tekst op de frontpage (inclusief de link naar de enquête) van IntraCom, de interne mail in Den Haag (ook inclusief link) en de herinnering op de screensaver verzorgt.

Nadat men de enquête heeft ingevuld, kan men door één druk op de knop 'Verzend!' hem online versturen. Alle ingevulde enquêtes komen apart, maar bij elkaar in een mailbox. Deze mailtjes bestaan uit gecodeerde vragen met daarachter het getal, wat de beoordeling voorstelt (zie bijlage 12).

Om ervoor te zorgen dat de medewerkers voldoende tijd hebben om te reageren, is er een reactieperiode van 8 werkdagen aangehouden. De eerste twee dagen kwamen er bijna 300 reacties per dag binnen en vervolgens niet meer dan 75 per dag.

3.3.4 Verwerking resultaten

Om de uitkomsten van de enquête te verwerken en te analyseren wordt gebruik gemaakt van het programma Excel.

Omdat er cijfers aan de meningen gekoppeld zijn, zijn de mailtjes om te zetten naar Excel. Er wordt dan een bepaalde opmaak gemaakt met kolommen per vraag en zo kan er met behulp van selecteringen conclusies getrokken worden. Functioneel Beheer heeft de opmaak gemaakt voor Excel en geholpen met invoeren van de gegevens.

De norm is een 6, alle diensten die gemiddeld onder de 6 scoren, dienen verbeterd te worden. Wel zal er gekeken worden naar de diensten die de meeste voorrang krijgen om verbeterd te worden.

Er is van tevoren geen minimale respons afgesproken. Dit was niet in te schatten en de aanbevelingen worden gedaan aan de hand van de aanwezige resultaten. De nauwkeurigheid van de resultaten zullen steeds worden vermeld, in totaal en per vestiging.

In het volgende hoofdstuk wordt, vanwege specialisatie in de vestiging Den Haag, alleen de resultaten van Den Haag uitgeschreven. De overige resultaten zijn te vinden in bijlage 8.

4. Resultaten enquête

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de enquête besproken. De rapportage vindt plaats per vestiging en in totaal van alle vestigingen. Voor de precieze vraagstellingen in de enquête wordt verwezen naar bijlage 5.

Er wordt antwoord gegeven op de volgende subprobleemstelling:

- *Hoe worden de diensten van het FSB door de interne klant gewaardeerd?*

4.1 Respons enquête

905 Van de 4717 medewerkers hebben gereageerd op de enquête. Dat is 19,9% van de totale populatie in 8 werkdagen tijd. Hieronder volgen de respons percentages van de verschillende vestigingen:

Amsterdam Mondriaan (294)*:	88 medewerkers=	29,93 %
Amsterdam DL Bank (346):	41 medewerkers=	11,85 %
Amsterdam Tooropgebouw (1960):	356 medewerkers=	18,16 %
Amsterdam Ellermanstraat (4):	0 medewerkers=	0 %
Arnhem (1135):	114 medewerkers=	10,04 %
Helmond (106):	8 medewerkers=	7,55 %
Waalwijk (110):	26 medewerkers=	23,64 %
Zwolle (50):	5 medewerkers=	10 %
Den Haag Laakhaven (712):	267 medewerkers=	37,5 %

* Het aantal medewerkers per vestiging is afgeleid van de doorbelasting van het aantal werkplekken door het FSB.

Zoals al eerder gezegd, zal er tijdens het onderzoek een betrouwbaarheidspercentage van 95% worden gebruikt. De representativiteit van de resultaten van de enquête verschilt in de totale populatie met de vestigingen. Hoe representatiever de resultaten hoe meer respons er is geweest. Dit geeft een betere afspiegeling van de samenstelling van de gehele groep waarover uitspraken worden gedaan.

Wanneer er uitspraken worden gedaan over de gehele populatie (alle medewerkers van Delta Lloyd Nederland) moet er rekening worden gehouden met een nauwkeurighedsafwijking van 3,3%. In paragraaf 3.3.1 staat een voorbeeld uitgelegd met deze afwijking.

Hieronder zijn de nauwkeurighedsafwijkingen per vestiging te zien:

Amsterdam Mondriaan:	10,4 %
Amsterdam DL Bank:	15,3 %
Amsterdam Tooropgebouw:	5,2 %
Amsterdam Ellermanstraat:	100 %
Arnhem:	9,2 %
Helmond:	34,6 %
Waalwijk:	19,2 %
Zwolle:	43,8 %
Den Haag Laakhaven:	6 %

Op de vraag 'Is het duidelijk waarvoor je terecht kunt bij het FSB?' kon men ja of nee invullen. Zo is goed te zien of het FSB voldoende vraaggericht te werk

gaat. 72,6% van het totaal aantal medewerkers dat gereageerd heeft, weet waarvoor ze terecht kunnen bij het FSB. Dit is gemiddeld ruim voldoende maar per vestiging zijn er grote verschillen te zien.

Per vestiging is dit:

Amsterdam Mondriaan:	65,9%
Amsterdam DL Bank:	65,6%
Amsterdam Tooropgebouw:	64,3%
Amsterdam Ellermanstraat:	0%
Arnhem:	78,1%
Helmond:	62,5%
Waalwijk:	73,1%
Zwolle:	80%
Den Haag Laakhaven:	84,6%

4.2 Resultaten Den Haag Laakhaven

Hieronder volgen alleen de resultaten van de vestiging Den Haag. De andere vestigingen zijn in bijlage 8 te vinden, behalve Amsterdam Ellermanstraat omdat het nauwkeurigheidsperscentage 100 % is en de resultaten dus niet betrouwbaar zijn. De gemiddelden van de rubrieken, clusters en vragen zijn hieronder weergegeven in 2 decimalen nauwkeurig. Er staat bij de rubrieken meer uitleg beschreven.

Hier moet bijgezegd worden dat de resultaten van de enquête op basis van een vierpuntschaal gegeven zijn. Als men zou kijken naar een tienpuntschaal zou een 6 een 7,5 zijn. Dit klinkt al veel meer dan een 6. Dus een 6 kan gezien worden als een ruim voldoende.

Cluster

Services 6,20

Binnen de cluster Services scoort het prijsniveau van de producten het laagst, en het gevoel van veiligheid binnen het gebouw het hoogst. Dicht daarop volgt de klantvriendelijk en representativiteit van het personeel van de catering. De rubriek Receptie scoort het hoogst ten opzichte van de andere rubrieken en de Schoonmaak het laagst.

De open antwoorden zullen besproken worden bij de verschillende rubrieken van de clusters.

Facility Center 6,40

Na het bekijken van de resultaten op deze vraag kan geconcludeerd worden dat binnen deze cluster de kwaliteit van de medewerkers van het Facility Center het beste beoordeeld wordt. De weg die men moet bewandelen om gebruik te kunnen maken van een dienst het slechtst.

Gebouwen 6,21

De klimaatbeheersing scoort binnen de cluster Gebouwen het laagst en ook binnen alle clusters. Over het werkplekmeubilair en de bureaustoel zijn de medewerkers het meest tevreden.

Documentverwerking 6,65

De kwaliteit en zorgvuldigheid van aangeleverde poststukken wordt het slechtst beoordeeld, maar is niet onvoldoende. De kwaliteit van de reproductiewerkzaamheden wordt het beste beoordeeld.

**Rubriek
Catering 6,16**

Binnen de rubriek Catering scoort het prijsniveau van producten het laagst en de klantvriendelijkheid en representativiteit van het personeel van de catering het hoogst. Er zijn ongeveer 80 medewerkers (dat is 30 % van het aantal mensen die de enquête in Den Haag heeft ingevuld) geweest die eventuele suggesties en/of aanbevelingen hebben gegeven over de catering. Er worden in het bijzonder klachten gegeven over de kwaliteit van de producten. Het brood en het fruit is vaak oud. Ook vind men de prijs/kwaliteit verhouding slecht, meer gezonde maaltijden en minder frituursnacks zijn gewenst, meer vegetarische producten in het assortiment, preventief aanvullen van producten en tot het einde van de openingstijden voldoende producten aanwezig hebben.

Schoonmaak 5,91

De schoonmaakkwaliteit van de werkplek scoort het laagst binnen deze rubriek en de klantvriendelijkheid en representativiteit van het personeel van de schoonmaak het hoogst.

112 mensen (42 %) hebben suggesties en/of aanbevelingen gegeven.

Men vindt het tijdstip van schoonmaken ongelukkig, als je al zit te werken wordt je werkplek overgeslagen. Er worden veel opmerkingen gemaakt over de kwaliteit van het schoonmaken en de handdoekautomaten in de sanitaire ruimtes zijn vaak leeg.

Beveiliging/bewaking 6,57

Het is duidelijk te zien dat de veiligheid buiten het gebouw de laagste score krijgt. De veiligheid binnen het gebouw scoort daarentegen het hoogst.

Receptie 6,98

Dit is het cijfer wat gegeven wordt aan de klantvriendelijkheid en representativiteit van het personeel van de receptie, dit is de enige vraag.

Facility Center 6,22

De weg die je moet bewandelen om gebruik te kunnen maken van een dienst wordt het slechtst beoordeeld door de medewerkers. 40 Medewerkers hebben de optie suggesties en/of aanbevelingen ingevuld, dat is 15 %. Over het algemeen vindt men de weg die men moet bewandelen te lang. Er kan niks meer ad hoc worden geregeld terwijl dat voorheen wel kon. Men vindt het omslachtig om meldingen vanuit Den Haag via Arnhem te laten lopen, terwijl de mensen die het uitvoeren in hetzelfde gebouw zitten. Het duurt vaak langer voordat een probleem opgelost is. Ook geven medewerkers aan dat ze niet weten wat het Facility Center is en dus ook niet waarvoor ze daar terechtkunnen, ondanks de resultaten bij § 4.1. Dit is een heel belangrijke klacht en zal zeker nog op worden terug gekomen.

Vergaderfaciliteiten**7,11**

De kwaliteit van de vergaderzalen is ruim voldoende.

Gebouwonderhoud en aanpassingen**5,02**

Deze rubriek scoort het slechtst van allemaal. Deze bestaat uit twee vragen waarvan de klimaatbeheersing het slechtst beoordeeld is. 52 Medewerkers (19%) hebben suggesties en/of aanbevelingen gegeven. Dit zijn voornamelijk klachten over de klimaatbeheersing. Veel medewerkers geven hun individuele klachten aan in de enquête. Er kan nu niet worden nagegaan van wie deze klacht afkomstig is. Maar over het algemeen blijkt dat men het niet prettig vindt wanneer ze de temperatuur niet zelf kunnen regelen. Ook wordt er veel gesproken over de rookruimtes. Deze ruiken teveel en zijn op een verkeerde plaats neergezet.

Huisvesting**6,81**

De indeling van de kamer scoort het laagst maar is zeker niet onvoldoende. Over het meubilair is men niet zo tevreden. Dit zijn ook individuele klachten en kunnen niet worden nagegaan.

Inkomende, interne en uitgaande post**6,47**

De twee vragen van deze rubriek scoren alle twee voldoende.

Printen en reproductie**7,19**

Deze vraag scoort ruim voldoende.

Archivering**6,56**

De twee vragen van deze rubriek scoren alle twee voldoende.

Vragen**Catering**

De openingstijden van het bedrijfsrestaurant	6,46
Het assortiment producten in het restaurant	5,78
De kwaliteit van de aangeboden producten	5,94
Het prijsniveau van de producten in het restaurant	5,10
De klantvr. en repr. van het personeel van de catering	7,17
De uitstraling van het bedrijfsrestaurant	6,64
De doorlooptijd bij de kassa	5,94
Het voldoende aanwezig zijn van producten als u gaat lunchen	5,57
Kwaliteit assortiment koffie automaten	6,77
Het assortiment in de snoep- en frisdrankautomaten	6,26

Schoonmaak

De schoonmaakkwaliteit van uw werkplek	5,55
De schoonmaakkwaliteit van de sanitaire ruimtes	5,66
De schoonmaakkwaliteit van de verkeers ruimtes	5,98
De klantvr. en repr. van het personeel van de schoonmaak	6,42
Het voldoende aanwezig zijn van toiletgroepartikelen	5,93

Beveiliging/bewaking

De klantvr. en repr. van het personeel van de beveiliging	6,97
---	------

Uw gevoel van veiligheid binnen het gebouw	7,19
Uw gevoel van veiligheid rond het gebouw	5,55

Receptie

De klantvr. repr. en behulpz. van het personeel van de receptie	6,98
---	------

Facility Center

De kwaliteit van de medewerkers	6,84
De weg om gebruik te kunnen maken van een dienst	5,94
De reactiesn. van de afhandeling van de dienstverlening	6,11
De afhandeling van klachten, meldingen en storingen	5,99

Vergaderfaciliteiten

De kwaliteit van vergaderzalen en presentatiemiddelen	7,11
---	------

Gebouwonderhoud en aanpassingen

De klimaatbeheersing	4,52
De rookruimtes	5,52

Huisvesting

De uitvoering en nazorg van interne verhuizingen	6,59
De huidige indeling van uw kamer	6,51
Het huidige werkplek meubilair	7,06
Uw bureaustoel	7,06

Inkomende, interne en uitgaande post

De kwaliteit en zorgvuldigheid van aangeleverde poststukken	6,46
De kwaliteit waarop de interne en externe post wordt verzonden en gedistribueerd	6,48

Printen en reproductie

De kwaliteit van reproductiewerkzaamheden	7,19
---	------

Archivering

De opslag van het statisch archief intern	6,55
De opslag van het statisch archief extern	6,56

Heb je nog algemene opmerkingen?

Helaas worden hier weinig antwoorden gegeven die niet al eerder zijn aangegeven.

Aan welke dienst hecht je de meeste waarde?

Hieronder volgen de percentages van elke rubriek:

Catering	9,36 %
Schoonmaak	30,71 %
Beveiliging/bewaking	10,11 %
Receptie	1,12 %
Facility Center	12,73 %
Vergaderfaciliteiten	2,25 %
Gebouwonderhoud en aanpassingen	3,75 %

Huisvesting	14,23 %
Post	11,24 %
Printen en reproductie	1,87 %
Archivering	0,37 %

Hieruit blijkt dat de rubriek Schoonmaak de meeste waarde heeft voor de meeste medewerkers.

4.3 Resultaten van alle vestigingen

Hieronder volgen de gemiddelden in cijfers onderverdeeld in clusters, rubrieken en vragen.

4.3.1 Per cluster

Services	6,14
Facility Center	6,09
Gebouwen	6,07
Documentverwerking	6,5

4.3.2 Per rubriek

Catering	6,16
Schoonmaak	5,48
Beveiliging/bewaking	6,81
Receptie	7,20

Facility Center	5,92
Vergaderfaciliteiten	6,74

Gebouwonderhoud en aanpassingen	5,09
Huisvesting	6,56

Inkomende, interne en uitgaande post	6,47
Printen en reproductie	7,01
Archivering	6,26

4.3.3 Per vraag

Catering

De openingstijden van het bedrijfsrestaurant	6,92
Het assortiment producten in het restaurant	6,18
De kwaliteit van de aangeboden producten	6,32
Het prijsniveau van de producten in het restaurant	4,72
De klantvr. en repr. van het personeel van de catering	7,14
De uitstraling van het bedrijfsrestaurant	6,65
De doorlooptijd bij de kassa	5,88
Het voldoende aanwezig zijn van producten als u gaat lunchen	5,87
Kwaliteit assortiment koffie automaten	6,2
Het assortiment in de snoep- en frisdrankautomaten	5,7

Schoonmaak

De schoonmaakkwaliteit van uw werkplek	4,7
--	-----

De schoonmaakkwaliteit van de sanitaire ruimtes	4,97
De schoonmaakkwaliteit van de verkeers ruimtes	5,61
De klantvr. en repr. van het personeel van de schoonmaak	6,35
Het voldoende aanwezig zijn van toiletgroepartikelen	5,76

Beveiliging/bewaking

De klantvr. en repr. van het personeel van de beveiliging	6,92
Uw gevoel van veiligheid binnen het gebouw	7,12
Uw gevoel van veiligheid rond het gebouw	6,38

Receptie

De klantvr. repr. en behulpz. van het personeel van de receptie	7,2
---	-----

Facility Center

De kwaliteit van de medewerkers	6,62
De weg om gebruik te kunnen maken van een dienst	5,63
De reactiesn. van de afhandeling van de dienstverlening	5,8
De afhandeling van klachten, meldingen en storingen	5,64

Vergaderfaciliteiten

De kwaliteit van vergaderzalen en presentatiemiddelen	6,74
---	------

Gebouwonderhoud en aanpassingen

De klimaatbeheersing	4,43
De rookruimtes	5,74

Huisvesting

De uitvoering en nazorg van interne verhuizingen	6,39
De huidige indeling van uw kamer	6,18
Het huidige werkplek meubilair	6,85
Uw bureaustoel	6,84

Inkomende, interne en uitgaande post

De kwaliteit en zorgvuldigheid van aangeleverde poststukken	6,49
De kwaliteit waarop de interne en externe post wordt verzonden en gedistribueerd	6,45

Printen en reproductie

De kwaliteit van reproductiewerkzaamheden	7,01
---	------

Archivering

De opslag van het statisch archief intern	6,26
De opslag van het statisch archief extern	6,27

Hieronder volgen de gemiddelden van de verschillende vestigingen over het FSB in het algemeen:

Amsterdam Mondriaan:	6,1	Helmond:	6,6
Amsterdam DL Bank:	5,8	Waalwijk:	6,6
Amsterdam Tooropgebouw:	6,1	Zwolle:	6
Amsterdam Ellermanstraat:	0	Den Haag Laakhaven:	6,4
Arnhem:	6,1		

Conclusie

Op basis van de resultaten van het onderzoek volgen in dit hoofdstuk de conclusies. Deze zijn het uitgangspunt voor de aanbevelingen in het volgende hoofdstuk. De conclusies hebben betrekking op de vestiging Den Haag en in het algemeen.

Assortiment FSB scoort meer dan voldoende

De meest opvallende conclusie die uit de resultaten van het onderzoek kan worden getrokken, is het feit dat het totale assortiment van het FSB meer dan voldoende wordt gewaardeerd door de medewerkers in Den Haag en Waalwijk. De meeste vragen van de enquête in Den Haag scoorden meer dan een voldoende, namelijk 63%. Het onderdeel wat qua tevredenheid het minste scoorde was de cluster Services, maar is toch meer dan voldoende, namelijk een 6,2.

Den Haag en Waalwijk het meest tevreden

Het gemiddelde over de diensten van het FSB volgens de medewerkers in Den Haag is een 6,4.

Medewerkers in Den Haag en Waalwijk blijken het meest tevreden te zijn als het gaat om het FSB. Hier is ook een verband te leggen met de responsiviteit van de vestigingen. Gemiddeld heeft Den Haag het hoogste cijfer en DL Bank in Amsterdam het laagst, namelijk een 5,8.

Veel klachten over het klimaatbeheersingssysteem

Ondanks de tevredenheid bleek er uit het onderzoek dat er wel degelijk punten zijn waaraan het FSB in Den Haag moet werken. Het eerste en grootste probleem wat veel klachten veroorzaakt is het klimaatsysteem.

Een adviesbureau heeft tijdens de verhuizing naar kantoor Laakhaven een klimaatbeheersingssysteem geadviseerd. Maar uit de praktijk blijkt dat medewerkers vaak zelf het klimaat willen regelen. Hier is in het verleden al onderzoek naar gedaan en er is een interessant artikel over geschreven²³, zie bijlage 13. Het externe installatiebedrijf ULC (Utrechtse Loodgieters Combinatie) dat Delta Lloyd heeft ingehuurd voor technisch beheer, klimaatbeheersing en huismeestertaken, is hiervan op de hoogte. Dit geeft aanleiding tot onderzoek om te kijken of de klachten gegrond zijn.

FSB? Wat is dat?

Een ander opmerkelijk punt wat in de resultaten naar voren kwam, is het feit dat een groot aantal medewerkers niet precies weet welke producten en diensten behoren tot het FSB. Dit probleem kan Delta Lloyd breed worden gezien. Daar komt bij dat sommige meldingen nog niet bij het FSB gemeld dienen te worden, maar gewoon bij de vestiging zelf. Dit zorgt voor veel verwarring. Tevens is er ontevredenheid over de weg die men moet bewandelen om gebruik te kunnen maken van een dienst. Dit is een zeer belangrijk punt waarop direct actie moet worden ondernomen.

Wel moet gemeld worden dat deze opmerkingen ook te maken hebben met kinderziektes. De nieuwe werkwijze van het FSB zou wat langer in werking moeten zijn om een beter oordeel te kunnen geven.

²³ Boerstra, A.C., Leijten, J.L. Binnenmilieu en productiviteit: eindelijk harde cijfers://Boerstra Binnenmilieu Advies. <http://www.binnenmilieu.luna.nl/html/index.php>

Veiligheid buiten gebouw scoort laag

Het is ook duidelijk te zien dat de veiligheid buiten het gebouw in Den Haag een lage score krijgt. Hier was al op gerekend. Het is voor Delta Lloyd belangrijk om te weten hoe mensen hierover denken. Stel dat er in de toekomst acties ondernomen moeten worden omdat de omringende bedrijven ook overlast hiervan ondervinden, heeft het FSB alvast een stok achter de deur.

Catering klachten

Een ander punt is de vele opmerkingen die men geeft over de catering in Den Haag. Het blijkt dat het oordeel over het prijsniveau bijna overal onder voldoende scoort, behalve in Helmond en Waalwijk. Dit komt omdat de prijzen niet overal gelijk zijn.

Observaties

Naast de resultaten uit de enquête, zijn er ook resultaten uit observaties in Den Haag gekomen.

Voordat er een centraal FSB was, gebeurden meldingen en reparaties gewoon tussendoor, nu moet alles eerst geregistreerd worden en zijn er meer mensen mee bezig en kost het meer tijd. Medewerkers moeten langer wachten op reactie van hun melding. Kostenbesparing en de kosten beter overzien, zijn redenen geweest om het FSB te centraliseren. De vraag is of de kosten tegen elkaar opwegen.

Doordat veel medewerkers niet bewust zijn van de reden van uitbesteding en een centraal FSB, is er weinig acceptatie en dus veel ontevredenheid. De personele onrust die in hoofdstuk 1 is besproken blijkt nu het geval te zijn. Er is wel een communicatieplan geschreven en gebruikt, maar dit heeft niet alle negatieve gevolgen kunnen oplossen.

Ook blijkt uit observaties dat omschrijvingen van klachten in Planon niet altijd compleet zijn. Het nadeel van Planon is dat bij maatwerk activiteiten (activiteiten die anders zijn dan normaal) geen extra informatie wordt verschaft. Bijvoorbeeld bij een vergaderzaal waar extra dingen gereserveerd worden. Dan moeten de medewerkers van het FSB in Arnhem een aanvullend mailtje sturen of even bellen en extra informatie geven net als bij een spoedmelding. Het reserveren op afstand is niet altijd perfect, de service die er eerst wel was, is weg.

Een laatste belangrijke conclusie wat de respons betreft is dat wanneer er extra aandacht wordt gegeven aan interne communicatie, bij het uitzetten van een enquête, er veel meer reactie komt. De vestigingen Den Haag Laakhaven en Amsterdam Mondriaan zijn het meest representatief. De andere vestigingen hebben een lage respons waardoor de betrouwbaarheid van de resultaten erg laag is.

SLA's

Het gebruik van de SLA's in de prestatie-indicatoren kan meer meetbaar worden gemaakt. Er is nu gevraagd naar de tevredenheid van prestatie-indicatoren. Er is niet specifiek nagegaan of er aan de SLA's wordt voldaan.

Aanbevelingen

Op basis van de conclusies wordt in dit hoofdstuk een aantal aanbevelingen gedaan. De aanbevelingen leiden tot een antwoord op de volgende subprobleemstellingen:

- *Welke maatregelen moeten op korte en lange termijn genomen worden om de klanttevredenheid te verhogen?*
- *Wat zijn de financiële consequenties van de voorgenomen maatregelen?*

Nadat de aanbevelingen stuk voor stuk zijn behandeld, treft men een financiële onderbouwing met de te verwachten kosten van de aanbevelingen.

Op basis van het theoretisch kader en het onderzoek worden de volgende aanbevelingen gedaan:

Aanbeveling 1: Aanpassen en onderhouden klimaatbeheersingssysteem

Omdat er grote ontevredenheid heerst omtrent de klimaatbeheersing, zal er hoge prioriteit gesteld moeten worden aan verbeteringen op dit gebied in Den Haag.

Als het binnenklimaat goed geregeld is, bevordert dit de productiviteit en het comfort van de medewerkers. Uit onderzoeken kwam naar voren dat in kantoren met een goed binnenmilieu de productiviteit gemiddeld 10 tot 12 % hoger ligt dan in kantoren met een relatief slecht binnenmilieu, zie artikel in bijlage 13. Er is een sterke behoefte om het klimaat zelf te regelen. Helaas is dit niet mogelijk omdat er een klimaatbeheersingssysteem aanwezig is en het is geen optie om het niet meer te gaan gebruiken. Er zal met het huidige systeem zo goed mogelijk aan de wensen en eisen van de klant moeten voldoen.

Er zijn de afgelopen tijd veel klachten geweest over gezondheidsproblemen veroorzaakt door problemen met de luchtvochtigheid en temperatuurschommelingen. ULC heeft hier ook geen directe oplossingen voor. Er zal gekeken moeten worden of er een oorzaak is van al deze klachten en of ze gegrond zijn.

Het is aan te bevelen om een onafhankelijk bureau luchtmetingen te laten doen. Met deze aanbevelingen kunnen er maatregelen genomen worden en zal er iets aan de klachten van de medewerkers worden gedaan. De baten van deze metingen en dus het oplossen van de klachten zullen bij de financiële onderbouwing uitgelegd worden.

Aanbeveling 2: Opstellen Producten & Dienstencatalogus

Niet alleen uit de enquête maar ook naar aanleiding van het theoretisch kader (§ 2.4) is het aan te bevelen om een PDC te maken. Een PDC neemt onduidelijkheden weg bij de klanten met betrekking tot de aangeboden facilitaire producten en diensten. Zo weten de mensen beter waarvoor ze terecht kunnen, ze kunnen eerder hun klacht doorgeven waardoor deze ook sneller opgelost zal worden. Het gevolg is dat mensen meer tevreden zullen zijn.

De PDC wordt op IntraCom gezet. Delta Lloyd is bezig om een FSB pagina te maken waarop meer informatie wordt gegeven over het FSB. De PDC zal hier dan ook bijhoren. In het implementatieplan is te vinden welke stappen ondernomen moeten worden om tot een goede PDC te komen.

Dit heeft als gevolg dat er minder onwetendheid is bij de medewerkers en dit brengt meer tevredenheid met zich mee. Het FSB zal zo ook meer vraaggericht te werk gaan.

Aanbeveling 3: Invulling klantenpanel

Om de SLA's tussen ISS en Delta Lloyd in de gaten te houden, is er besloten om een klantenpanel samen te stellen vanuit de verschillende vestigingen die kijken naar de diensten van de cluster Services. Deze personen vullen 3 maandelijks een vragenlijst in die betrekking heeft op de diensten van Services. Geadviseerd wordt om medewerkers van verschillende afdelingen en verschillende functies in te zetten. Medewerkers in verschillende functies geven een beter en objectiever beeld. Het opleidingsniveau, de achtergrond en het bestedingspatroon van de medewerkers zijn van invloed op hun beoordeling. De resultaten van de vragenlijst geven een waardeoordeel over de dienstverlening van ISS met als gevolg dat de dienstverlening aangepast kan worden naar de wensen en eisen van de klant. Tevens vindt er een controle plaats op de SLA's in de enquête. De SLA wordt meetbaar wanneer de SLA in de vraag verwerkt is. Bijvoorbeeld: is de wachttijd bij de kassa over het algemeen niet langer dan 1,5 minuut?

Aanbeveling 4: Invoering introductiecursus

In het verleden werd om de drie maanden een introductiecursus gegeven aan nieuwe medewerkers binnen het pand. Om het aantal klachten terug te dringen over de onwetendheid van het FSB, is het aan te bevelen dit weer in te voeren. Omdat er een redelijk verloop is van personeel, is te verwachten dat er 3 maandelijks genoeg animo voor is. Het resultaat is dat nieuwe medewerkers meteen weten waarvoor ze terecht kunnen bij het FSB. Dit heeft als gevolg dat er minder onwetendheid is bij de medewerkers en dit brengt meer tevredenheid met zich mee. Het FSB zal zo ook meer vraaggericht te werk gaan.

Aanbeveling 5: Catering verbeteringen

Geen één cluster scoort onvoldoende in Den Haag. De cluster Services scoort met een 6,2 gemiddeld het laagst. Het prijsniveau van de producten scoort daarin het laagst en daar zou dus naar gekeken moeten worden. Uit interviews is gebleken dat de prijzen van de ISS catering niet overal gelijk zijn binnen Delta Lloyd. Het is zaak deze in de nabije toekomst gelijk te stellen. In Helmond en Waalwijk zijn de prijzen nog niet bijgesteld en zijn het laagst binnen Delta Lloyd. Wanneer deze bijgesteld worden, zullen de medewerkers daar waarschijnlijk ook ontevreden worden over de prijzen. Aan te bevelen is om te gaan benchmarken wat de prijzen van de cateringproducten elders zijn. De prijzen meer marktconform worden en mogelijk wat lager zodat de medewerkers meer tevreden zullen worden.

Wanneer blijkt dat het verlagen van de prijzen geen optie is, zou men de prijs/kwaliteit verhouding moeten verbeteren door aanpassingen door te voeren in de kwaliteit. Er zal gekeken moeten worden naar het brood. In de 2 uur dat de kantine geopend is, wordt er geen brood ververst. Al het brood wordt neergelegd in een niet-luchtdichte box en is aan het einde van de openingstijd vaak oud. Een oplossing is om het brood vaker bij te vullen zodat het brood

steeds ververst wordt. Een andere oplossing is om een meer luchtdichte box te regelen.

Er wordt door de medewerkers aangegeven dat men meer gezonde aardappel-vlees-en groentemaaltijden wil. Hier zou met ISS naar gekeken kunnen worden wat de mogelijkheden zijn. Hetzelfde geldt voor meer vegetarische maaltijden.

Omdat producten vaak op zijn, is het aan te bevelen om preventief producten aan te vullen. Er zal goed in de gaten moeten worden gehouden wanneer iets op is. Wat zeer belangrijk is dat er nog voldoende producten aanwezig zijn aan het einde van de openingstijden. Er zal dus meer ingekocht moeten worden. De resultaten zullen meer tevredenheid onder de medewerkers veroorzaken, dit heeft goede gevolgen voor Delta Lloyd. Dit leidt tot toename van het gebruik in het bedrijfsrestaurant, met als gevolg een grotere omzet voor ISS.

Het algemene resultaat van deze aanbevelingen is een betere prijs/kwaliteit verhouding met als gevolg een hogere klanttevredenheid wat zich uit in een toename in het bedrijfsrestaurant.

Aanbeveling 6: Periodiek meten van de vooruitgang

Het gehouden klanttevredenheidsonderzoek is een nulmeting. Om de kwaliteit van de dienstverlening te continueren bij Delta Lloyd Nederland en de tevredenheid te waarborgen, is het aan te bevelen de prestatie-indicatoren jaarlijks tweemaal te meten. Dit kan gezien worden als een evaluatieonderzoek naar het effect van een maatregel, maar ook om eventueel nieuwe ontevredenheid te ontdekken.

Wel moet gezegd worden, naar aanleiding van het gehouden onderzoek, dat het aan te bevelen is om meer PR te maken voor de enquête. Voorbeelden hiervan zijn een interne mail naar alle medewerkers inclusief de link met de enquête, een herinnering als screensaver en eventueel posters en publicatie in personeelsbladen.

Financiële onderbouwing

Bij het onderbouwen van de financiën ben ik uitgegaan van een bruto salaris van €2.500,- per maand voor een medewerker van Delta Lloyd, dit is uitgerekend € 15,63 per uur. De kosten van een stagiaire bij Delta Lloyd liggen vast op € 360,- per maand.

Kosten en baten: aanpassen en onderhouden klimaatbeheersingssysteem

De kosten van luchtmetingen door een onafhankelijk bureau zullen ongeveer € 2500,- bedragen. Dit is het aanbrengen van meetapparatuur, mensen inzetten en de rapportage maken tezamen. Deze kosten worden eenmalig gemaakt.

De aanbevelingen uit de rapportage zullen de volgende baten opleveren:

- Minder klachten door de medewerkers
- FSB Arnhem maakt daardoor minder uren
- Meer comfort
- Hogere productiviteit
- Minder ziekteverzuim
- Minder uitzendpersoneel
- Meer tevreden personeel

Kosten en baten: opstellen Producten & Dienstencatalogus.

Geadviseerd wordt om een stagiaire deze PDC te laten maken en deze kost € 360,- per maand. Deze student zal 20 weken de tijd hebben om een PDC op te stellen. Dit komt neer op ongeveer € 1800,- (5 X 360). De begeleiding van de stagiaire zal ongeveer 60 uur in beslag nemen (3 uur per week). Dit komt neer op ongeveer € 937,50 (20X (3 X 15,63)). Bij elkaar zijn de kosten voor het opzetten van een PDC eenmalig € 2737,50.

De baten na het online zetten van een PDC zullen zijn:

- Medewerkers vinden sneller de weg naar het FSB
- Klachten worden eerder opgelost
- Meer tevreden personeel
- Hogere productiviteit door minder tijd kwijt te zijn met zoeken naar FSB

Kosten en baten: invulling klantenpanel

De kosten zijn uit te rekenen aan de hand van manuren. De tijd dat er bezig is geweest om het klantenpanel bij elkaar te krijgen is 10 uur. De kosten zijn eenmalig € 156,25. De tijd die de medewerkers per kwartaal bezig zijn om de vragenlijst in te vullen is een half uur, in totaal dus 21 uur (42 X 0,5). De gegevens dienen geclusterd te worden in het programma Excel om vervolgens verslag uit te brengen. Daar is één persoon elk kwartaal ongeveer 16 uur mee bezig. Op jaarbasis zijn de kosten structureel € 2937,50 (4 X (47 X 15,63)).

De baten zijn uit te drukken in een betere dienstverlening van ISS op de wensen en eisen van de klanten gericht. Ook zal er een controle van ISS plaatsvinden aan de hand van de SLA's, zodat zij zich beter aan hun afspraken houden. Dit brengt minder klachten met zich mee en dus meer tevredenheid van het personeel.

Kosten en baten: invoering introductiecursus

Er wordt beperkt tot het FSB gedeelte van de algemene introductiecursus.

De kosten van een introductiecursus zit hem in het voorbereiden, geven en deelnemen aan de cursus. Informatie verzamelen en de presentatie in elkaar zetten neemt bij elkaar ongeveer 8 uur in beslag. Dit kost eenmalig € 125,- .

Wel moet rekening worden gehouden met veranderingen in de dienstverlening, in dit het geval moeten er aanpassingen in de presentie gedaan worden.

Het geven van de cursus neemt één uur in beslag. Dat komt neer op € 62,50 (4 X (1 X 15,63)) structureel per jaar. Het deelnemen aan de cursus hangt af van het aantal deelnemers. Bij deelneming van 50 personen bedragen de kosten € 3.125,- (4 X 50 X (1 X 15,63)). In totaal zijn de kosten structureel per jaar € 3.187,50 (62,50 + 3.125).

De baten van een introductiecursus zullen zijn:

- Minder onwetendheid over het FSB
- Meer tevreden personeel

Kosten en baten: catering verbeteringen

De kosten van prijzen verlagen zit hem in het benchmarken en in het maken van nieuwe prijslijsten. Dit kan uitgedrukt worden in manuren en bedraagt eenmalig € 125,- (8 X 15,63). De baten zijn uit te drukken in een grotere omzet.

De baten van een betere prijs/kwaliteit verhouding zijn een toename in het gebruik van bedrijfsrestaurant met ook een grotere omzet als gevolg.

Een meer luchtdichte box kost eenmalig € 100,- (2 X 50). De baten zijn dat er meer tevredenheid zal zijn en dat er een grotere omzet kan worden gerealiseerd.

Wanneer er wijzigingen in het assortiment aangebracht worden, zullen er extra kosten bovenop het contract met ISS komen. Delta Lloyd bepaalt of en wat voor veranderingen er plaats gaan vinden. Aan te bevelen is om niet te veel aanpassingen te doen, maar te kijken naar de gevolgen van een minimale verandering bij de volgende meting. Zo worden de kosten beheerst en kan er gekeken worden of het rendabel is.

Het inkopen van meer producten zal terug te zien zijn in de stijging van de inkoopkosten. De baten zijn dat er meer tevredenheid zal zijn en dat er een grotere omzet kan worden gerealiseerd.

Kosten en baten: periodiek meten van de vooruitgang

De kosten die vastzitten aan deze meting kunnen vergeleken worden met het gehouden onderzoek. Geadviseerd wordt om een stagiaire deze meting te laten houden en deze kost € 360,- per maand. Deze student zal 20 weken de tijd hebben om een de enquête online te zetten en met de resultaten te werken. Dit komt neer op ongeveer € 1800,- (5 X 360). De begeleiding van de stagiaire zal ongeveer 60 uur in beslag nemen (3 uur per week). Dit komt neer op ongeveer € 937,50 (20 X (3 X 15,63)). Bij elkaar zijn de kosten voor het periodiek meten van de vooruitgang structureel elk jaar € 5.475,- (2 X 2737,50).

De baten kunnen uitgedrukt worden in verschillende onderwerpen afhankelijk van de resultaten van de meting.

Plan van aanpak

Niet alleen de wijze waarop het advies totstandkomt is erg belangrijk voor de acceptatie ervan, maar ook de wijze van overdracht. Per aanbeveling staat aangegeven wat de inhoud is, de betrokkenen zijn, de verantwoordelijk persoon is en de start- en einddatum van het verandertraject.

In dit laatste hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de volgende subprobleemstelling:

- *Hoe kunnen de maatregelen geïmplementeerd worden?*

Implementatieplan

Naarmate organisatieveranderingen complexer van aard zijn, vraagt het implementatieplan meer aandacht. In een aan het management te presenteren implementatieplan worden de volgende zaken aangegeven²⁴:

- De punten waarop de organisatie moet veranderen om de gekozen oplossing in te voeren (Zie hoofdstuk Aanbevelingen)
- De inhoud van de verandering
- De betrokkenen bij de verandering
- De persoon/functionaris die verantwoordelijk is voor de daadwerkelijke verandering
- De start- en einddatum van het verandertraject.

Wat	Wie	Wanneer
1. Aanpassen en onderhouden klimaatbeheersing	Onafhankelijk bureau	mei '04
Het is aan te bevelen om zo snel mogelijk luchtmetingen te laten doen om de klachten over het klimaat te reduceren. ULC dient contact op te nemen met een onafhankelijk bureau en deze dienen luchtmetingen uit te voeren. Deze zullen door middel van het ophangen van meetapparatuur het CO₂ gehalte, luchtvochtigheid en temperatuurschommelingen moeten meten. Van belang is dat hier een management rapportage over gemaakt wordt en dat deze wordt gepresenteerd aan ULC en Delta Lloyd. Degene die verantwoordelijk is voor de daadwerkelijke verandering is ULC. Zij zullen de aanbevelingen van het onafhankelijke bureau gaan uitvoeren. Omdat het veranderingsproces een grote prioriteit heeft, is aan te bevelen om er begin mei mee te beginnen. Dit zal dus moeten gebeuren voordat alle aanbevelingen bekend zijn. De einddatum zal zijn eind mei.		
2. Opstellen PDC	3^e jaars stagiaire	eind jan '05
Het opstellen van een PDC gebeurt via een aantal stappen²⁵: • Opstellen van de indelingscategorieën voor de facilitaire dienstverlening. Dit is al gebeurd tijdens het outsourcingsproces van het Facilitair Service Bedrijf. Zie ook de indeling van de enquête in bijlage 5. • Definiëren van facilitaire producten per indelingscategorie. Dit is voor een groot gedeelte ook al bekend. Er moet wel rekening gehouden worden met de verschillende vestigingen omdat er niet overal gelijke diensten zijn.		

²⁴ Kempen, P.M. en Keizer, J.A.: Advieskunde voor praktijkstages. Organisationsverandering als leerproces. Tweede druk. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2000. ISBN 90 01 46822 5

²⁵ Het Facility Management Handboek 3. Opstellen en gebruiken van een Producten- en Dienstencatalogus.

- Definiëren van het voortbrengingsproces per facilitair product. Wil een PDC helder zijn voor de klant en een duidelijke plaats hebben in het leveringsproces van facilitaire producten, zal de productpresentatie op IntraCom de volgende elementen dienen te bevatten:
 - Een omschrijving van het facilitair product;
 - De leverbare kwaliteitsniveaus;
 - De bestelwijze;
 - De leveringscondities;
 - De prijs;
 - Informatie over klachten en after-sales service.

Aangezien het opstellen van een PDC veel tijd vraagt van een vakkundig persoon, kan men overwegen om een stagiaire van de HBO opleiding Facility Management aan te trekken. Deze persoon dient wel begeleiding te krijgen van een medewerkers FSB. Dit is effectiever en efficiënter dan een eigen medewerker inzetten. De persoon die uiteindelijk verantwoordelijk is voor de PDC is de directeur van het FSB. De stagiaire zou hier in september mee kunnen beginnen en zal dan eind januari 2005 klaar moeten zijn.

3. Invulling klantenpanel Ass. Locatiemanager sept. '04

Om invulling te geven aan het klantenpanel zal er eerst per vestiging een lijst met afgevaardigden moeten komen. Het aantal afgevaardigden hangt af van het aantal medewerkers per vestiging. Hieronder volgt een overzicht:

Kantoor	Klantenpanel
Zwolle	2
Waalwijk	3
Helmond	3
Den Haag	8
Arnhem	10
A'dam / Mondriaantoren	2
A'dam / Tooropgebouw	10
A'dam / Bank	4
Totaal afgevaardigden	42

Figuur2: Afgevaardigden per vestiging

Zoals al eerder gezegd is, wordt geadviseerd om medewerkers van verschillende afdelingen en functies in te zetten. Dit kan gedaan worden middels mailtjes naar de teamleiders van de verschillende afdelingen. Elke afgevaardigde krijgt een mail met meer informatie over het doel van het klantenpanel te sturen.

Er wordt een vragenlijst opgesteld die betrekking heeft op de diensten van Services. Deze zal samen met de Facility Manager van ISS opgesteld moeten worden omdat ISS het eens moet zijn met de vragen. Voor een opzet van de vragenlijst zie bijlage 15. Elk kwartaal wordt de enquête online verstuurd naar de afgevaardigden en worden de resultaten in een Excel sheet verwerkt. De assistent locatiemanager zal elk kwartaal zorgen voor de mailing naar het klantenpanel en zal in september 2004 de eerste mailing eruit doen.

4. Invoering introductiecursus P&O Vanaf juli '04

Aan te bevelen is om goed te kijken naar de laatst gegeven introductiecursus. Hier zal een en ander in aangepast moeten worden in verband met de ingang van het nieuwe FSB. Het is raadzaam om contact op te nemen met iemand van P&O die deze cursussen coördineert. Belangrijk om te vermelden tijdens de cursus zijn de volgende elementen:

- Wat is het FSB?
- Waarom is er een FSB?
- Waarvoor kun je terecht bij het FSB?
- Hoe werkt het FSB?

De persoon die verantwoordelijk is voor de invoering van de introductiecursus is de persoon van P&O, maar er is iemand van het FSB verantwoordelijk voor het gedeelte wat gaat over het FSB. Hier kan men ook overwegen om een stagiaire voor in te zetten. Het FSB gedeelte zal door de Locatiemanager gesproken worden.

Het is verstandig om deze cursus elk kwartaal te houden, zodat je een redelijke groep hebt om de cursus aan te geven. Het gedeelte dat over het FSB zal gaan, is heel belangrijk voor het FSB. Hiermee krijgen nieuwe medewerkers meteen een totaalbeeld van de organisatie waarin hij/zij terecht is gekomen inclusief de benodigde informatie die men nodig heeft om eventuele meldingen door te geven. Aan te bevelen is om de eerste cursus in juli 2004 te geven.

5. Catering verbeteringen Man. FSB eind juli '04

Benchmarking houdt in dat er gekeken wordt naar de prijzen bij andere cateraars. Dit kan door middel van prijslijsten opvragen via de telefoon. Voorbeelden om te gaan benchmarken zijn; Albron, Sodexho, Hutte, Rosca, Eurest, en Deli XL.

De rest van de veranderingen spreken voor zich.

De persoon die verantwoordelijk is voor de veranderingen, is het management van het FSB. Zij moeten zorgen dat ISS deze veranderingen invoert en delegeert. Het is verstandig om de veranderingen eind juli te hebben ingevoerd, dan kunnen de medewerkers er aan wennen en kunnen ze meegenomen worden in de eerstvolgende prestatiemeting.

6. Periodiek meten van de vooruitgang FSB eind maart '05

De inhoud van de verandering staat in deze scriptie beschreven. De stagiaire die hiervoor aangenomen kan worden, moet wel kijken of er aanpassingen gedaan moeten worden aan de enquête en zal dan dezelfde weg moeten bewandelen als ik heb gedaan; PR naar de medewerkers uitvoeren en het beschrijven van de resultaten. De vraag 'Algemene opmerkingen' kan eruit worden gehaald. Deze geeft geen toegevoegde waarde.

De persoon die uiteindelijk verantwoordelijk is voor de verandering is het management van het FSB. De eerstvolgende meting zal in maart 2005 worden gedaan.

Literatuurlijst

Boeken:

Projectgroep MeTeO: Medewerkerstevredenheid. Deventer: Kluwer BedrijfsInformatie B.V., 1994. ISBN 90 267 2027 0

Muntinga, M.A. en Lagerveld, C.J.: Instrumenten voor modern kwaliteitsmanagement. Deventer: Kluwer BedrijfsInformatie B.V., 1998. ISBN 90 267 2887 5

Thomassen, J-P.R., In 't Veld, E. en Winthorst, H.H.: Klanttevredenheid, de succesfactor voor elke organisatie. Deventer: Kluwer BedrijfsInformatie B.V., 1994. ISBN 90 267 2028 9

Reijnders, E: Interne communicatie: aanpak en achtergronden. 3^e druk. Assen: Koninklijke Van Gorcum, 2002. ISBN 90 232 3636 X

Kempen, P.M. en Keizer, J.A.: Advieskunde voor praktijkstages, Organisatieverandering als leerproces. Tweede druk. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2000. ISBN 90 01 46822 5

Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2003-2004. 9^e herz. Dr. Zoetermeer: Ribberink van der Gang, 2003, ISBN 90 73077 09 5

Baarda, D.B. en Goede, M.P.M. de.: Basisboek Methoden en Technieken. Tweede druk. Houten: Educatieve Partners Nederland, 1997. ISBN 90 207 2589 0

Jansen, E.P.W.A.: Enquêteren, het opstellen en gebruiken van vragenlijsten. Tweede druk. Groningen: Wolters-Noordhoff, 1998. ISBN 90 01 05103 0

Kok, H.B.: Marketing van de facilitaire organisatie, concurreren op een interne markt. Alphen aan den Rijn: Samsom BedrijfsInformatie, 1997. ISBN 90 14 05657 5

Kunst, P.E.J. en Blom, P.: Metten en verbeteren van de dienstverlening. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie, 1997. ISBN 90 140 6327 X

Het Facility Management Handboek deel 3.

Internetbronnen:

ISS Integrated Service Solutions. www.nl.issworld.com, 10/02/04

Service Level Agreement, www.ictforyourbusiness.nl

Boerstra, A.C., Leijten, J.L. Binnenmilieu en productiviteit: eindelijk harde cijfers://Boerstra Binnenmilieu Advies.
<http://www.binnenmilieu.luna.nl/html/index.php>

Delta Lloyd concerninformatie, IntraCom. 4/2/04

Maincontracting. www.facilicommaincontracting.nl

Rapportages:

Sociaal jaarverslag Delta Lloyd 31-12-03

Nieuwsbrieven 'Outsourcing Facilitair Service Bedrijf'

ISS Nederland. *'Delta Lloyd besteedt deel facilitaire dienstverlening uit aan ISS'*. www.nl.issworld.com, 10/2/04

FM scriptie 2003