

Klachten, de weg naar organisatieverbetering?

"Fouten hebben en die niet verbeteren, dat is pas fouten hebben" Confucius (551 – 479 v. C.)



 UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM

R.M. RIJNDERS

Klachten, de weg naar organisatieverbetering?

“Fouten hebben en die niet verbeteren, dat is pas fouten hebben”

Confucius (551 – 479 v. C.)

R.M. Rijnders

Mei 2006

Haagse Hogeschool
Academie voor Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN 's-Gravenhage

Docent-begeleider:

Dhr. L.A.J. Dols

Medebeoordelaar:

Mevr. O.G. van Diermen

Opdrachtgever:

Universiteit van Amsterdam
Facilitair Centrum
Plantage Muidergracht 14
1018 TV Amsterdam

Mentor:

Mevr. J. van Ringen

Periode onderzoek:

februari 2006 – mei 2006

Auteursreferaat

Dit adviesrapport beschrijft het onderzoek dat is gedaan naar de mogelijkheden voor het **Facilitair Centrum** van de **Universiteit van Amsterdam** om klachtenmanagement binnen hun organisatie in te voeren.

De onderzoeksvraag van dit adviesrapport luidt: "Hoe kan het Facilitair Centrum van de Universiteit van Amsterdam **klachtenmanagement** zo efficiënt mogelijk opzetten en inrichten, zodat voor zowel het Facilitair Centrum als de **klant** duidelijk is hoe het **proces** rondom de afhandeling van de **klachten** verloopt en dit **gemonitoord** kan worden?"

Doelstelling is het genereren van informatie die de basis vormt voor een adviesrapport en een bijbehorend implementatieplan voor het Facilitair Centrum. Het implementatieplan zal leiden tot het opzetten van een klachtenmanagement beleid. De klachtbehandeling is gericht op het behandelen van de ingediende klachten op dusdanige wijze, dat de **relatie** tussen Facilitair Centrum en haar klanten geen schade lijdt en op het verbeteren van de **kwaliteit** van de dienstverlening van het Facilitair Centrum. Dit betekent dat de klachtenmanagement procedure **managementinformatie** moet genereren die de basis vormt voor **verbetertrajecten** (met betrekking tot bijvoorbeeld dienstverlening, imago en klanttevredenheid). De klachtenmanagement procedure is een van de documenten die uiteindelijk zal moeten leiden tot een **ISO 9000:2000** certificering

Indexreferaat

Facility Management, FM, afstudeerscriptie, Facilitair Centrum, Universiteit van Amsterdam, klachtenmanagement, klant, proces, klachten, monitoren, relatie, kwaliteit, managementinformatie, verbetertrajecten, ISO 9000:2000.

Managementsamenvatting

In opdracht van het Facilitair Centrum van de Universiteit van Amsterdam is onderzoek gedaan naar de mogelijkheid om klachtenmanagement binnen de organisatie op te zetten en in te richten. Deze procedure is erop gericht dat ingediende klachten op dusdanige wijze behandeld worden dat de relatie tussen Facilitair Centrum en haar klanten geen schade lijdt en dat de kwaliteit van de dienstverlening van het Facilitair Centrum verbeterd wordt.

Dit moet gerealiseerd worden door gegenereerde managementinformatie die de basis vormt voor verbetertrajecten met betrekking tot de kwaliteit van de dienstverlening, met als doel klanttevredenheid en een positief imago van het Facilitair Centrum.

Er zijn twee aanleidingen voor dit onderzoek. Ten eerste beschikt het Facilitair Centrum niet over een klachtenmanagement procedure waardoor geen uniforme afhandeling van klachten plaatsvindt.

De tweede aanleiding is de ISO 9000:2000 certificering waaraan het Facilitair Centrum in de toekomst wil voldoen. De eisen die voortkomen uit deze certificering brengen onder andere met zich mee dat er een klachtenmanagement procedure binnen de organisatie noodzakelijk is, zodat er constant gewerkt kan worden aan het verhogen van de klanttevredenheid.

Deze aanleidingen hebben geresulteerd in de volgende probleemstelling:

“Hoe kan het Facilitair Centrum van de Universiteit van Amsterdam klachtenmanagement zo efficiënt mogelijk opzetten en inrichten, zodat voor zowel het Facilitair Centrum als de klant duidelijk is hoe het proces rondom de afhandeling van de klachten verloopt en dit proces gemonitord kan worden”.

Om deze probleemstelling op te lossen zijn subprobleemstellingen geformuleerd. De subprobleemstellingen zijn beantwoord met behulp van twee onderzoeksvormen, te weten: theoretisch onderzoek en empirisch onderzoek (door middel van oriëntatiebezoek, interviews en praktijkbezoeken).

De belangrijkste conclusies uit het onderzoek zijn:

- ✗ Een klachtenmanagement procedure is voor zowel de klant als het Facilitair Centrum van essentieel belang;
- ✗ Om de klanten meet bij de dienstverlening van het Facilitair Centrum te betrekken, zal het Facilitair Centrum duidelijker moeten communiceren met de klant;
- ✗ Het Facilitair Centrum zal een systeem moet aanschaffen waarin klachten geregistreerd worden;
- ✗ Het Facilitair Centrum moet termijnen opstellen waarbinnen klachten afgehandeld dienen te worden;
- ✗ Teneinde draagvlak te creëren voor klachtenmanagement, dient het MT het belang hiervan actief uit te dragen.

Naar aanleiding van deze conclusies zijn aanbevelingen gedaan. De belangrijkste aanbevelingen zijn:

- ✗ Het invoeren van de klachtenmanagement procedure die vormgegeven is in de aanbevelingen;
- ✗ Door een uitgebreide website, een introductie van de nieuwe klachtenmanagement procedure en een nieuwsbrief wordt de klant beter betrokken bij de werkzaamheden van het Facilitair Centrum;
- ✗ Omdat lang niet alle ontevreden klanten de moeite nemen om een klacht in te dienen, moet de toegang tot de klachtenprocedure zo laagdrempelig mogelijk zijn. Dit kan bereikt worden door aan het bestaan van de klachtenmanagement procedure gericht en regelmatig bekendheid te geven, het online beschikbaar maken van een klachtenformulier, het regelmatig verspreiden van gele kaarten, periodiek klantenoverleg over de afhandeling van de ingediende klachten en een jaarlijks klanttevredenheidsonderzoek
- ✗ Opnemen van de klachtencoördinator in het MT. Op deze manier kan explicieter aan klachtenmanagement gewerkt worden en draagt het MT de waarden van klachtenmanagement uit.

Voorwoord

Klanten worden steeds mondiger, zij weten wat ze willen en zij willen dit snel. Voor organisaties wordt het steeds belangrijker efficiënt en snel in te springen op de wensen van de klant. Het kwijtraken van een klant kan namelijk vervelende gevolgen hebben voor organisaties.

Zelf heb ik ervaren dat het niet altijd duidelijk is hoe je een probleem bij een organisatie aan kan kaarten. En wanneer dit wel lukt, moet je nog maar afwachten of er iets mee gedaan wordt en of je er ooit nog iets van hoort. En dat terwijl je zo verrast en tevreden kan zijn wanneer je goed geholpen wordt. Naar mijn mening kan een professionele organisatie niet zonder een deugdelijk klachtenbeleid. Dit is een belangrijke reden waarom klachtenmanagement tijdens mijn afstudeeropdracht centraal staat.

Al drieëneenhalf jaar werk je naar dit moment toe. Maar de afstudeeropdracht, de Proef der Bekwaamheid, is meer dan het uitwerken van een leuk idee. Het is een heel proces waar je, gesteund door anderen, doorheen gaat. Soms omdat je een deadline moet halen, maar vooral vol enthousiaste omdat je opdracht zo interessant is! En ondanks het individuele karakter van de opdracht, zijn er gelukkig mensen die jou tijdens de gehele periode bijstaan om je opdracht tot een succes te maken.

Graag wil ik in het bijzonder de volgende personen bedanken voor hun manier van hulp, waarvoor ik erg dankbaar ben: Leo Dols voor de enthousiaste begeleiding en het vertrouwen in mijn opdracht en mij!

Het Facilitair Centrum en al haar medewerkers; voor het mogelijk maken van mijn onderzoek en de betrokkenheid. Jo van Ringen, mijn begeleidster die mij de gehele periode coachte, informeerde en de persoon waarbij ik met al mijn vragen terecht kon of gewoon even gezellig mee kletste. Moniek die samen met mij vele uren heeft zoet gebracht in Amsterdam.

De organisaties die ik heb mogen bezoeken, voor de bereidheid om mee te werken aan mijn onderzoek. De mensen die tijd vrij gemaakt hebben om zich door mij te laten interviewen.

Mijn ouders, zusje en vriend; waarbij ik mijn gedachten even kwijt kon, advies kon vragen of even lekker niet aan de opdracht hoefde te denken.

Mijn maatjes van de opleiding; waarmee ik veel heb meegemaakt en waaraan ik tijdens het afstuderen veel steun heb gehad en op mijn beurt heb gegeven!

Marieke Rijnders

's-Gravenhage, mei 2006

Inhoudsopgaven

INLEIDING	1
HOOFDSTUK 1 ONDERZOEKSKADER	1
1.1 DOEL	1
1.2 DOELGROEP	1
1.3 PROBLEEMSTELLING	1
1.3.1 SUBPROBLEEMSTELLING	1
1.4 ONDERZOEKSOPZET	2
1.5 ONDERZOEKSVERANTWOORDING	2
1.5.1 THEORETISCHE ONDERZOEK	3
1.5.2 EMPIRISCH ONDERZOEK	3
1.6 SAMENVATTING	4
HOOFDSTUK 2 DE UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM	5
2.1 DE UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM IN HET KORT	5
2.2 FACILITAIR CENTRUM	5
2.3 SAMENVATTING	6
HOOFDSTUK 3 HUIDIGE KLACHTENMANAGEMENT SITUATIE BINNEN HET FC	7
3.1 KLACHTENMANAGEMENT BIJ HET FACILITAIR CENTRUM	7
3.2 WERKWIJZE	8
3.3 AANTAL CALLS	8
3.4 AFHANDELING CALLS	9
3.5 SAMENVATTING	9
HOOFDSTUK 4 GEWENSTE KLACHTENMANAGEMENT SITUATIE VOOR HET FC EN DE KLANT	10
4.1 RANDVOORWAARDEN VAN HET FC	10
4.2 GEWENSTE SITUATIE VOOR DE KLANTEN VAN HET FC	11
4.3 SAMENVATTING	11
HOOFDSTUK 5 KLACHTENMANAGEMENT IN THEORIE	13
5.1 KLACHTENMANAGEMENT	13
5.2 KWALITEITSINSTRUMENT	14
5.2.1 CUSTOMER SATISFACTION MODEL	15
5.2.2 TARP-STUDIES	15
5.2.3 SERVQUAL - MODEL	15
5.2.4 PARETO-ANALYSE	15
5.2.5 FACILITAIR MANAGEMENT INFORMATIE SYSTEEM	15
5.2.6 CERTIFICERINGEN EN KEURMERKEN	16
5.3 SAMENVATTING	16
HOOFDSTUK 6 KLACHTENMANAGEMENT IN DE PRAKTIJK	18
6.1 UITKOMSTEN BEDRIJFSBEZOEKEN	18
6.2 OPVALLENDE UITKOMSTEN	19
6.3 SAMENVATTING	20
RESULTATEN	21
CONCLUSIES	23
AANBEVELINGEN	26
IMPLEMENTATIEPLAN	30
LITERATUURLIJST	33



Inleiding

Klanten rekenen organisaties steeds vaker af op service. Ze worden mondiger, zijn beter geïnformeerd en ook hun verwachtingen worden steeds hoger. Daardoor stappen ze steeds makkelijker over naar de concurrent. Steeds meer organisaties begrijpen dan ook dat klachten van klanten serieus moeten worden genomen. Klanten behouden is veel goedkoper dan nieuwe klanten werven. Het werven van nieuwe klanten brengt namelijk reclamekosten met zich mee. Het behouden van klanten brengt met zich mee dat een organisatie dienstverlening naar wens van de klant levert. Wanneer dit gebeurt, levert dit positieve mond-tot-mond reclame op, en dit is de beste reclame.

Aanleiding van het onderzoek

Er zijn twee aanleidingen om klachtenmanagement binnen het Facilitair Centrum (hierna te noemen: FC) van de Universiteit van Amsterdam (hierna te noemen: UvA) op te zetten, namelijk:

1. Binnen het FC is er geen klachtenmanagement procedure voor de klanten (hieronder vallen alle afnemers van producten en diensten van het FC). Om klantgericht te kunnen werken is het opzetten van een klachtenmanagement procedure van essentieel belang. Klachten komen terecht bij degene waarvan de klant verwacht dat die het actiefste omgaat met hun klacht. Hierdoor:

- ✗ Heeft noch de klant noch het FC zicht op wat er met de klacht gebeurt;
- ✗ Is er geen inzicht in het totale aantal klachten;
- ✗ Is klachtenregistratie onmogelijk.

2. Per 1 januari 2006 is het FC overgegaan tot het opstellen van een kwaliteitsbeleid. Dit beleid zal in de toekomst (binnen het FC is hier nog geen duidelijkheid over) uitmonden in een ISO 9000:2000 certificatie. Speerpunt van deze normering is klantgerichtheid en het verhogen van de klantentevredenheid. De mate van klantentevredenheid is zelfs een maatstaf voor het functioneren van het kwaliteitsmanagementsysteem. Daarbij is klantentevredenheid gedefinieerd als: "de perceptie van de klant over de mate waarin aan zijn eisen is voldaan". De directie draagt daarbij de expliciete verantwoordelijkheid om klantgerichtheid vorm te geven en om het bewustzijn van klanteneisen in de organisatie te stimuleren.

Organisaties zijn volgens de ISO 9000:2000 verplicht de mening van klanten, in hoeverre de organisatie heeft voldaan aan hun eisen, te meten. Daarbij worden klachten gezien als indicator van ontevredenheid, maar bij het ontbreken van klachten mag geen tevredenheid worden verondersteld¹.

Probleemstelling

Na beschrijving van de aanleiding en de doelgroep is de volgende probleemstelling geformuleerd:

"Hoe kan het Facilitair Centrum van de Universiteit van Amsterdam klachtenmanagement zo efficiënt mogelijk opzetten en inrichten, zodat voor zowel het Facilitair Centrum als de klant duidelijk is hoe het proces rondom de afhandeling van de klachten verloopt en dit proces gemonitord kan worden".

Leeswijzer

Dit adviesrapport is als volgt opgebouwd: In hoofdstuk één is de opzet van het onderzoek beschreven. Hoofdstuk twee bevat een korte beschrijving van de UvA en het FC. Hoofdstuk drie beschrijft de huidige situatie ("ist-situatie") van klachtenmanagement binnen het FC en de UvA. In hoofdstuk vier wordt de gewenste klachtenmanagement situatie ("soll-situatie") voor het FC en de klant beschreven. In hoofdstuk vijf komt aan de orde wat klachtenmanagement in theorie is. In hoofdstuk zes wordt de informatie beschreven die verworven is uit de praktijkbezoeken.

In de resultaten, conclusie, aanbevelingen en implementatie wordt informatie die in de voorgaande hoofdstukken is verzameld, toegepast op het klachtenmanagement binnen het FC

De bronvermelding wordt weergegeven door middel van eindnoten, in de tekst wordt verwezen naar deze eindnoten. Aan het einde van het adviesrapport is een literatuurlijst opgenomen, waarin alle literatuur op alfabetische volgorde genoteerd staat. In de eindnoten kan ook verwezen worden naar de bijlage. De bijlage zijn apart gebundeld in bijgaand bijlagenboek. De resultaten van de afgenomen interviews zijn twee jaar na datum op te vragen bij de auteur.



Hoofdstuk 1 Onderzoekskader

In dit eerste hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van het te voeren onderzoek naar de mogelijkheden voor klachtenmanagement binnen het FC van de UvA.

In de eerste paragraaf wordt het doel van het onderzoek beschreven, waarna in de tweede paragraaf de doelgroep, waarvoor dit rapport bestemd is, wordt beschreven. In de volgende paragraaf wordt de probleemstelling beschreven; deze loopt als een rode draad door het gehele rapport heen.

Daarbij zijn ook de subprobleemstellingen beschreven die als onderbouwing van de hoofdprobleemstelling dienen. De totale onderzoeksopzet wordt in de vierde paragraaf uitgediept. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting.

1.1 Doel

Het doel van dit onderzoek is het genereren van informatie die de basis zal vormen voor een adviesrapport (met bijbehorend implementatieplan) voor het FC. Het adviesrapport zal leiden tot het opzetten van klachtenmanagement procedure.

De klachtbehandeling is gericht op het behandelen van de ingediende klachten op dusdanige wijze dat de relatie tussen FC en haar klanten geen schade lijdt en op het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening van het FC.

Dit betekent dat de klachtenmanagement procedure managementinformatie moet genereren die de basis vormt voor verbetertrajecten met betrekking tot de kwaliteit van de dienstverlening, imago en klanttevredenheid.

1.2 Doelgroep

Dit adviesrapport is geschreven voor de kwaliteitscoördinator van het FC als afstudeeropdracht van de Academie voor Facility Management aan de Haagse Hogeschool te 's-Gravenhage.

De doelgroep waarvoor klachtenmanagement binnen het FC in het leven zal worden geroepen bestaat uit alle afnemers van producten en diensten van het FC.

1.3 Probleemstelling

Na het beschrijven van de aanleiding, het doel en de doelgroep van het onderzoek, is de volgende probleemstelling geformuleerd:

“Hoe kan het Facilitair Centrum van de Universiteit van Amsterdam klachtenmanagement zo efficiënt mogelijk opzetten en inrichten, zodat voor zowel het Facilitair Centrum als de klant duidelijk is hoe het proces rondom de afhandeling van de klachten verloopt en dit proces gemonitord kan worden”.

1.3.1 Subprobleemstelling

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden zijn de volgende subprobleemstellingen opgesteld:

- ✖ Wat is klachtenmanagement?
- ✖ Hoe wordt met klachtenmanagement omgegaan in de huidige situatie?
- ✖ Hoe is klachtenmanagement bij andere organisaties vormgegeven?
- ✖ Wat is de gewenste situatie voor klachtenmanagement binnen de UvA?
- ✖ Welke personele- en bedrijfskundige consequenties zijn er aan het invoeren van klachtenmanagement verbonden?

Deze subprobleemstellingen zijn in volgend schema weergegeven, met bijgaand de methode van onderzoek en het hoofdstuk waarin zij beantwoord worden.

Subprobleemstelling	Methode van Onderzoek	Hoofdstuk
Wat is klachtenmanagement?	✗ Theoretisch onderzoek	5
Hoe is de huidige situatie?	✗ Deskresearch ✗ Empirisch onderzoek in de vorm van een oriëntatiebezoek en interviews	3
Hoe is klachtenmanagement bij andere organisaties vormgegeven?	✗ Empirisch onderzoek in de vorm van praktijkonderzoek	6
Wat is de gewenste situatie?	✗ Theoretisch onderzoek ✗ Deskresearch ✗ Interviews ✗ Praktijkonderzoek	4
Welke personele- en bedrijfskundige consequenties zijn er aan het invoeren van klachtenmanagement verbonden?	✗ Deskresearch ✗ Theoretisch onderzoek	Aanbevelingen Implementatie

1.4 Onderzoeksopzet

Om een antwoord op de subvragen te vinden zijn verschillende onderzoeksfases doorlopen en activiteiten ondernomen, te weten:

Oriëntatiefase

- ✗ Kennismaking met de organisatie;
- ✗ Opstellen onderzoeksopzet;
- ✗ Formuleren van probleemstellingen en subprobleemstellingen;
- ✗ Opstellen van een planning;
- ✗ Literatuur verzamelen;
- ✗ Oriënterende gesprekken met begeleiders;
- ✗ Verzamelen en contact opnemen met geselecteerde externe organisaties;
- ✗ Contact opnemen met klanten van het FC;
- ✗ Contact opnemen met benodigde medewerkers van het FC;
- ✗ Organisatieanalyse opzetten.

Onderzoeks- en oplossingsfase

- ✗ Interviews afnemen met klanten van het FC;
- ✗ Interviews afnemen met benodigde medewerkers van het FC;
- ✗ Externe bezoeken brengen aan de geselecteerde organisaties;
- ✗ Theoretisch onderzoek;
- ✗ Conceptrapport opstellen.

Afrondingsfase

- ✗ Resultaten, conclusies, aanbevelingen en implementatieplan schrijven;
- ✗ Adviesrapport schrijven en inleveren.

1.5 Onderzoeksverantwoording

Het vergaren van informatie waarmee een antwoord op de subprobleemstellingen gevonden is, is gebeurd in de vorm van een theoretisch en een empirisch onderzoek. Bij het theoretische onderzoek is gebruik gemaakt van bestaande bronnen. De gegevens zijn vergaard uit literatuur, artikelen, afstudeerscripties en teksten van websites.

Bij het empirische onderzoek zijn gegevens, die niet schriftelijk beschikbaar zijn, vergaard door middel van onderzoek. Hierbij is gebruik gemaakt van externe organisaties, medewerkers van de UvA en medewerkers van het FC.

Ook is gebruik gemaakt van kwalitatief en (in minder mate) kwantitatief onderzoek. Bij kwalitatief onderzoek maakt men overwegend gebruik van gegevens (vanuit het theoretisch onderzoek, interviews en praktijkbezoeken) van kwalitatieve aard met als doel onderzoeksproblemen te beschrijven en te interpreteren. Het gaat daarbij om het in kaart brengen van de aard en de eigenschappen van het onderzochte verschijnsel. Bij kwalitatief onderzoek wordt structuur aangebracht in gegevens die men verkregen heeft.

Naast kwalitatief onderzoek staat kwantitatief onderzoek. Hierbij maakt men vooral gebruik maken van tabellen, grafieken en maatstaven². Hiervan is in dit onderzoek nauwelijks gebruik gemaakt, omdat dit voor dit onderzoek niet noodzakelijk was.

1.5.1 Theoretische onderzoek

Theoretisch onderzoek, is kort voor aanvang van de afstudeeropdracht begonnen. Theoretisch onderzoek is een kwalitatieve onderzoeksvorm.

Literatuur, artikelen, onderzoeksrapportages, afstudeerscripties en teksten van websites zijn gebruikt om relevante informatie te verzamelen en om de aard en eigenschappen betreffende klachtenmanagement in kaart te brengen. Deze informatie is gebruikt om de adviezen te onderbouwen.

De artikelen die gebruikt zijn, zijn afkomstig uit de factomedia database. Er is gekozen voor deze bron, omdat dit een vakblad is voor facility management.

De artikelen in dit vakblad zijn grotendeels geschreven door mensen met facilitaire kennis al dan niet uit het werkveld.

De gebruikte scripties zijn afkomstig uit de bibliotheek van de Haagse Hogeschool en het FC. Deze scripties zijn recent geschreven door afstuderende studenten. Door recente scripties te kiezen wordt voorkomen dat verouderde informatie gebruikt wordt.

1.5.2 Empirisch onderzoek

Empirisch onderzoek wordt gebruikt om benodigde gegevens, die niet schriftelijk beschikbaar zijn, in kaart te brengen. De volgende bronnen zijn gebruikt:

Oriëntatiebezoek

In de eerste week is, om kennis te maken met de UvA, een bezoek gebracht aan alle locaties van de UvA in de Binnenstad en het Roeterseiland. Ook is een bezoek gebracht aan dhr. G. Monod de Froideville een beleidsmedewerker van de afdeling communicatie van de UvA, waar informatie vergaard is over de UvA.

Interviews

Om informatie te vergaren die niet schriftelijk beschikbaar is, interviews gehouden met diverse medewerkers van zowel de UvA als het FC. Het doel van deze interviews is om eisen, wensen en ideeën van zowel de klant als de medewerkers in kaart te brengen.

Er is gekozen voor drie staf medewerkers van faculteiten. Dit zijn Dhr. dr. P.I. Blok, Dhr. drs. T.W.M. Verhoek en Mevr. B.C.T.M Vermeulen Windsant. Voor deze drie medewerkers is gekozen omdat zij direct onder de faculteitsdirectie werken en dus een hoge plaats in de organisatie hebben. Daarnaast zijn ze allemaal al langere tijd werkzaam bij de UvA, zodat zij een grote kennis hebben van de gehele organisatie.

De vragen die aan de klanten gesteld zijn hebben betrekking op: de samenwerking tussen de betreffende faculteit en het FC, de communicatie, de knelpunten en verbeterpunten, verwachtingen, een arbitragecommissie en op de klachtenmanagement procedure.

De medewerkers van het FC³ die zijn geïnterviewd zullen in de toekomst, binnen hun functie, te maken krijgen met de klachtenmanagement procedure. Het is belangrijk om bij hun draagvlak te creëren en hun ideeën mee te nemen in het plan. Daarnaast werken de meeste al geruime tijd bij de UvA. Zij kunnen hierdoor informeren over de manier waarop klachtenmanagement in de oude- en huidige situatie plaats vond.

De vragen die aan de medewerkers van het FC gesteld zijn hebben betrekking op: de reorganisatie, de vorige en de huidige situatie, de manier waarop gewerkt wordt, de gewenste situatie, de problemen die men ondervindt, de samenwerking tussen het FC en haar klanten en de aanleiding voor de invoering van klachtenmanagement.

Praktijkbezoeken

Diverse organisaties maken gebruik van klachtenmanagement. Om niet opnieuw het wiel uit te vinden en om een beeld te krijgen hoe andere organisaties hun proces hebben ingericht en welke middelen zij gebruiken is een bezoek gebracht aan 6 organisaties.

Voor deze bedrijfsbezoeken is een selectie gemaakt uit een groot aantal bedrijven. Selectiecriteria in de eerste instantie was dat er minimaal één universiteit tussen moest zitten. Daarnaast moesten het organisaties zijn van grote omvang.

De twee universiteiten die bezocht zijn, zijn de Universiteit Utrecht (hierna te noemen: UU) en de Erasmus Universiteit Rotterdam (hierna te noemen: EUR). Deze twee universiteiten zijn de enige van de zeven benaderde universiteiten die wilde meewerken. De UU is net als de UvA een universiteit met meerdere gebouwen, gevestigd door de stad.

Bij de UU is gesproken met een kwaliteitsmanager van het Facilitair Bedrijf en bij de EUR met het Hoofd Technische Zaken. Hij is betrokken bij de keuze voor PLANON (een facilitair management informatie systeem) bij de EUR en is op dit moment bezig met het opzetten van een pilot project waarbij de klant de melding zelf in PLANON kan invoeren. Naast twee universiteiten is ook een bedrijfsbezoek aan de Haagse Hogeschool (hierna te noemen: HHS) gebracht. Hier is korte tijd geleden ook klachtenmanagement ingevoerd. Daarnaast is de HHS in studenten aantal, grootte en qua spreiding, enigszins vergelijkbaar met de UvA.

Het Informatisering Centrum (hierna te noemen: IC) is een van de andere vijf gemeenschappelijke diensten binnen de UvA.

Het IC bevindt zich in dezelfde situatie als het FC.

Daarom is geprobeerd een gesprek te krijgen met de directeur IC, dhr. J.P. Dijkman.

Hij heeft mij doorverwezen naar het Hoofd Servicemanagement, dhr. F.G.M. van Tatenhoven. Omdat het IC ook te maken heeft met klachten van klanten, een helpdesk en een registratiesysteem is tijdens het interview gesproken over hun manier van werken. En hoe deze manier van werken tot stand is gekomen.



De Nederlandsche Bank (hierna te noemen: DNB) is benaderd, omdat een adviseur van Twijnstra&Gudde mij naar hen had doorverwezen. Volgens hem was DNB op dit moment met ongeveer hetzelfde bezig als het FC. Daarnaast is DNB een organisatie met diverse (grote) locaties en wat dat betreft dus vergelijkbaar met de UvA.

Tot slot is contact opgenomen met Sodexho MultiServices. Voor dit bedrijf gekozen omdat zij de volledige facilitaire dienst van een bedrijf kunnen overnemen. Dit betekent dat ook alle klachten door hen afgehandeld worden. Omdat dit een heel ander bedrijf is dan de UvA, en zij facilitair management juist als core business zien, is hun professionele blik en de manier van klachtenmanagement onderzocht.

1.6 Samenvatting

De afstudeeropdracht is voortgekomen uit het probleem dat er binnen het FC geen klachtenmanagement procedure is voor de klanten. Om ISO gecertificeerd te worden, is het opzetten van een klachtenmanagement procedure voor het FC van essentieel belang. Speerpunt van deze normering (in het kort) is klantgerichtheid en het verhogen van de klantentevredenheid.

Door het ontbreken van een klachtenmanagement procedure, is het voor klant niet duidelijk waar hij met zijn klachten naartoe moet. Hierdoor ontstaat een grote spreiding van de klachten over het gehele FC, waardoor het overzicht uit het oog verloren wordt. Rapportage zowel intern als extern, analyseren en verbeteren is hierdoor niet goed mogelijk.

Op basis van deze gegevens is de afstudeeropdracht gestart met literatuuronderzoek, oriënterende interviews en praktijkbezoeken en zijn activiteiten ontplooid om de beschreven subprobleemstellingen te beantwoorden.

Het doel van dit onderzoek is het genereren van informatie die de basis zal vormen voor een adviesrapport (met bijbehorend implementatieplan) voor het FC. Het adviesrapport zal leiden tot het invoeren van klachtenmanagement binnen het FC.

In het volgende hoofdstuk wordt een korte beschrijving gegeven van de UvA als organisatie en het FC.



Hoofdstuk 2 De Universiteit van Amsterdam

In dit hoofdstuk zal een korte beschrijving van zowel de UvA staan met haar zes ambities en een beschrijving van het FC en haar missie. Het hoofdstuk zal worden afgesloten met een samenvatting.

2.1 De Universiteit van Amsterdam in het kort

De UvA heeft een lange geschiedenis. Voortgekomen uit het Athenaeum Illustre (1632) behoort de UvA met circa 22.000 studenten, meer dan 5.000 medewerkers⁴ en een budget van ruim 487 miljoen euro tot de grote algemene universiteiten in Europa.

De UvA heeft 7 faculteiten waar onderwijs en onderzoek plaatsvindt in de geesteswetenschappen, sociale wetenschappen, economie, rechtsgeleerdheid, natuur- wetenschappen, geneeskunde en tandheelkunde.

De UvA heeft een breed academisch opleidingsaanbod. Jaarlijks verschijnen circa 7.500 wetenschappelijke publicaties van UvA-medewerkers. Het fundamenteel wetenschappelijk onderzoek behoort op vele gebieden tot de internationale top. De uiteenlopende toepassingsgerichte onderzoekprogramma's zijn deels multidisciplinair van aard en gericht op maatschappelijke vraagstukken.

De UvA wil een inspirerende, breed georiënteerde, internationale academische omgeving bieden, waarin de talenten van staf en studenten zich optimaal kunnen ontwikkelen. De UvA kenmerkt zich door een kritisch, creatief en internationaal klimaat, een open sfeer en een sterke betrokkenheid bij stad en samenleving. De UvA is gevestigd in historische en moderne gebouwen in Amsterdam, en is mede daardoor een geïntegreerd onderdeel van de stad (<http://www.uva.nl>, 2006).

De zes ambities van de Universiteit van Amsterdam:

1. De UvA ambieert een internationaal vooraanstaande universiteit in onderwijs en onderzoek te zijn;
2. De UvA ambieert een multidisciplinaire universiteit te zijn waarin onderzoek wordt verricht en onderwijs wordt gegeven en genoten over een breed scala van vakgebieden;
3. De UvA streeft naar een actieve deelname en bijdrage aan de ontwikkeling in de samenleving, in het bijzonder in de regio Amsterdam;
4. De UvA ambieert een transparante en efficiënte organisatie van professionals te zijn;
5. De UvA ambieert een verbetering van haar financiële grondslag te bewerkstelligen;
6. De UvA streeft naar versterking van haar imago, dat gebaseerd is op haar prestaties en ambities en bekend is bij en gedragen wordt door de eigen medewerkers, studenten en afgestudeerden, en herkend wordt door de buitenwacht⁵.

2.2 Facilitair Centrum

Het FC in zijn huidige vorm bestaat sinds 1 januari 2006. De UvA kent van oudsher een Facilitair Bedrijf. Voor 1 januari 2006 hadden alle eenheden van de UvA de vrije keuze om faciliteiten en diensten af te nemen bij het Facilitair Bedrijf, óf deze zelf in te kopen / te faciliteren. Een deel van de eenheden had de beschikking over een eigen facilitaire dienst.

Door de verslechterende financiële situatie en de noodzaak om de beleids- en uitvoeringsprocessen efficiënter in te richten, heeft het College van Bestuur (hierna CvB) op 12 november 2003 besloten tot een reorganisatie. Tijdens deze reorganisatie moet gestandaardiseerd en geüniformeerd worden. Dit moet leiden tot een bundeling van alle gemeenschappelijke diensten én forse besparingen op het gebied van niet core business gerelateerde kosten.

In dat kader is besloten over te gaan tot een UvA brede aanbieding van facilitaire diensten. De dienstverlening wordt geleverd door het FC waarbij sprake is van gedwongen winkelnering (verplichte afnamen bij vooraf aangesteld bedrijf). Doel hiervan is efficiëntere en inzichtelijke dienstverlening.

Door gedwongen winkelnering heerst er enige vorm van bescherming voor het FC, maar het is evident dat er een grotere druk op de facilitaire dienst komt te liggen om zich waar te maken met een goede prijs-kwaliteit verhouding. Dit betekent vooral een verschuiving naar pro-actief gedrag in de communicatie rond het primaire proces, waarbij de manager zich nadrukkelijk moet inleven⁶.

Het FC ziet zich gesteld voor ingrijpende veranderingen, die het noodzakelijk maken de gehele facilitaire organisatie zo professioneel en efficiënt mogelijk in te richten. Op dit moment heeft het FC 113,5 fte medewerkers⁷ en bestaat uit de afdelingen Huisvesting, Facilitaire zaken, Inkoop en Veiligheid.

Uit oogpunt van efficiency en transparantie streefde ook het FC al naar meer uniformering en standaardisering.

Echter, de verplichte winkelnering en daarmee het ontbreken van een vrije keuze, maakt klanten zeer kritisch. Kwaliteitsmanagement is het instrument om goed te kunnen inspelen op de kritische houding van de klant.

Door de centralisering is het klantenbestand van het FC heeft in een keer sterk uitgebreid en dit stelt de organisatie voor een flink aantal organisatorische problemen. Veel zaken gaan daardoor nog niet zoals ze zouden moeten gaan. Door de eis tot verzakelijking die uit de reorganisatie is voortgekomen, moet tussen de gemeenschappelijke diensten en de faculteiten een leverancier-klant relatie groeien die voor de UvA nieuw is.

De taken van het FC spitsen zich in de nieuwe opzet toe op twee hoofdactiviteiten, te weten huisvestingszaken en facilitaire zaken.

Het is de taak van het FC om het universitaire vastgoed zodanig te beheren dat het een wezenlijke bijdrage levert aan de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek, het welbevinden van studenten en medewerkers, en dat het de uitstraling van de UvA bevordert.

Missie Facilitair Centrum

Het ondersteunen van de kernactiviteiten van de universiteit (onderwijs en onderzoek) door het pro actief en tijdig leveren van kwalitatief hoogwaardige facilitaire diensten tegen zo laag mogelijke kosten aan de faculteiten en andere bedrijfsonderdelen van de Universiteit van Amsterdam. Uitgangspunt daarbij zijn de wensen en behoeften van deze klanten.

Het FC werkt op basis van een non-profit mechanisme (dit betekend dat het FC geen winst maakt, maar diensten en producten tegen de kostprijs met daarbij inbegrepen de facilitaire kosten aanbiedt). Hierdoor is het moeilijk de klant en de organisatie duidelijk te maken wat het FC bijdraagt. Door de gedwongen winkelnering wordt het FC bij slecht gedrag niet gecorrigeerd door de markt. Er is immers geen sprake van concurrentie zoals bij commerciële bedrijven wel het geval is. Een goede klachtenmanagement procedure kan bijdragen aan het imago van het FC als een organisatie die de wensen en behoeften van zijn klanten serieus neemt.

2.3 Samenvatting

Zowel de UvA als het FC hebben een stormachtige periode van reorganisatie en veranderingen achter de rug. Klanten en FC moeten wennen aan de nieuwe manier van werken. Het FC moet een balans zien te vinden tussen enerzijds de eis tot verzakelijking en anderzijds de roep om optimale service en klantgerichtheid. Doordat het voor nog niet iedereen duidelijk is wat de nieuwe werkwijze inhoudt en hoe deze moet worden ingevuld, zijn klanten vaak ontevreden. De oorzaak hiervan ligt niet altijd bij het FC. Een klachtenmanagement procedure is een van de middelen waarmee een goede relatie met de klant kan worden opgebouwd en behouden.

In het volgende hoofdstuk komt de reden voor de totstandkoming van een klachtenmanagement procedure aan de orde. Hierbij wordt de huidige situatie beschreven.



Hoofdstuk 3 Huidige klachtenmanagement situatie binnen het FC

“Van alle klachten bereikt een flink aantal de organisatie niet of strandt op verkeerde plaatsen in de organisatie en blijft zo buiten beeld.” Dit fenomeen wordt de klachtenijsberg genoemd. Hiermee wordt weergegeven dat managers van organisaties vaak een te rooskleurig beeld van klachten, over hun organisatie, hebben. Van het aantal klanten dat een bedrijf verliest, gaat 68% weg uit gebrek aan service. (<http://www.klachtenmanagement.nl>, 2006).

In dit hoofdstuk zal beschreven worden wat de huidige situatie op het gebied van klachtenmanagement bij het FC van de UvA is. In de eerste paragraaf zal dit beschreven worden vanaf het moment dat facility management zijn oorsprong vond op de UvA. Vervolgens komt in de twee paragraaf het verschil van werken tussen het FMP en de facilitheken aan bod. Daarna wordt in de derde paragraaf ingegaan op het aantal calls. Waarna in de vierde paragraaf met een schema wordt weergegeven wat de routing van klachten op dit moment is. Tot slot komt een samenvatting van het hoofdstuk aan bod.

3.1 Klachtenmanagement bij het Facilitair Centrum

Met betrekking tot de facilitaire dienstverlening binnen de UvA is in het verleden op verschillende manieren omgegaan met facilitaire dienstverlening en klanttevredenheid. Tot een centrale en uniforme facilitaire klachtenregeling is het nooit gekomen.

Dit vloeit voort uit de vroegere decentrale organisatie van de UvA; de faculteiten konden zelf beslissen of zij diensten en producten wilden afnemen van de centrale facilitaire dienst of dat zij een facilitaire afdeling binnen hun faculteit wilden opzetten. In deze periode zijn diverse invullingen van facilitaire dienstverlening ontstaan binnen de UvA.

Na verloop van tijd ontstond de wens om de dienstverlening dichterbij de klant te brengen, om zo beter in te kunnen spelen op de verzoeken van de diverse klanten op de verschillende locaties. Daarom werd overgegaan naar 3 “facilitheken” (facilitaire servicedesks op locatie bij de klant) op locatie.

Er was toen geen gedwongen winkelnering en door de dienstverlening dichterbij de klant te brengen hoopte de facilitaire dienst meer klanten te werven. Dit gebeurde echter niet. De facilitaire dienst had het imago duur te zijn en maverick buying (inkoop die buiten de inkoopafdeling/contracten om plaatsvindt) trad op.

Wanneer producten die door faculteiten en medewerkers voor weinig geld zelf ingekocht waren (bijvoorbeeld bij IKEA), in elkaar gezet moesten worden of defect waren (doordat de kwaliteit toch minder bleek te zijn dan van de “duurdere” producten die via de facilitaire dienst geleverd werden) werd de facilitaire dienst gebeld. Zij mochten echter niets doen aan deze producten omdat deze niet binnen het standaard assortiment van de UvA vielen. Wat het toen al niet erg positieve imago van de facilitaire dienst niet ten goede kwam.

Door het steeds hoger worden van de uitgaven aan ondersteunende producten en diensten in vergelijking tot de uitgaven aan wetenschappelijk onderzoek en onderwijs heeft het CvB besloten tot een algehele bezuinigingsdoelstelling. Wetenschappelijk onderzoek en onderwijs zijn voor de UvA de core business⁸.

In het kader van de reorganisatie werden alle gemeenschappelijke gecentraliseerd, met als doel een efficiëntere wijze van werken. Dit werd gerealiseerd door te uniformeren en te standaardiseren, waarbij een zo hoog mogelijk kwaliteitsniveau bereikt moest worden tegen een zo gunstig mogelijke prijs.

Door structurele aandacht voor klantgerichtheid en klanttevredenheid kan het FC aantonen een aantrekkelijke partner te zijn voor het betrekken van facilitaire diensten en producten.

In 2005 is het FC overgegaan tot één Facilitair Meldpunt (hierna FMP), waar alle aanvragen voor dienstverlening, vragen, meldingen van storingen en klachten ingediend kunnen worden. Per 1 maart 2006 bedient het FMP de gehele UvA⁹.

Op dit moment bestaat er echter nog geen klachtenmanagement procedure. Klanten weten niet waar zij terechtkunnen met hun klachten¹⁰. Veel klachten komen daarom terecht bij degene waarvan de klant verwacht dat die het actiefst omgaat met hun klacht¹¹.

Om een helder overzicht te krijgen van de omvang en onderwerpen van de klachten zal een klachtenmanagement procedure opgesteld worden.

3.2 Werkwijze

Het vroegere centrale dienstverlening meldpunt (de “facilitheek” genaamd) in de Binnenstad werd door twee dames bemand. Zij verzorgde de gehele aansturing van de facilitaire dienst ter plaatse en bedienden daarnaast de balie van het meldpunt. Zij zien een groot verschil tussen de werkzaamheden toen en nu na de reorganisatie op het FMP¹².

In vergelijking met de meldpunten is een grotere afstand ontstaan. Het contact met de klanten was persoonlijker en directer. Klanten kwamen vaak langs om het probleem mondeling uit te leggen, waardoor het vaak helderder was.

Daarnaast kende je als meldpunt medewerkster alle klanten, het ging toen allemaal niet digitaal. De meldpunten waren op de locatie gevestigd dus je was dichterbij de klant. Wanneer er problemen waren belde je vaak om na te gaan of het al was opgelost.

Deze manier van werken is echter niet meer mogelijk. Doordat het FC en de UvA transparant willen zijn is een duidelijke registratie van alle werkzaamheden, meldingen en klachten noodzakelijk.

Doordat de UvA met het huur/verhuurmodel (in dit model zijn de relaties tussen de eigenaar, de verhuurder, en de gebruiker, de huurder, vastgelegd) is gaan werken, is het niet meer mogelijk zaken “even” te regelen. Het is noodzakelijk dat alle werkzaamheden van de gemeenschappelijke diensten inzichtelijk zijn. Dit wordt gerealiseerd door van alle werkzaamheden een factuur te maken die door de klant betaald wordt.

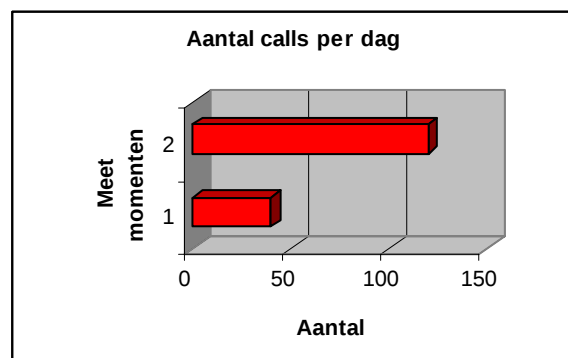
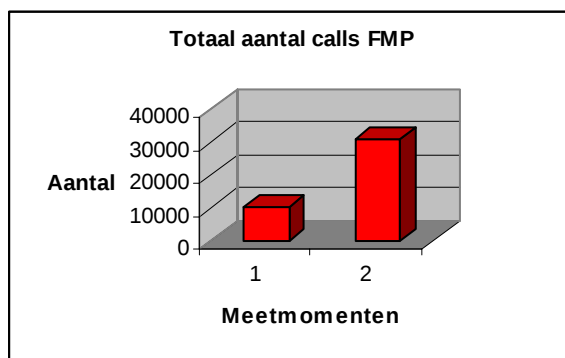
Bovendien moet worden uitgezocht of de daarvoor verrichten werkzaamheden binnen een onderhoudscontract vallen. Wanneer dit zo is zal de daarvoor gecontracteerde partij ingeschakeld worden, deze zijn al betaald voor deze werkzaamheden. Wanneer medewerkers van het FC dit gaan doen of externe bedrijven worden ingehuurd wordt er dubbel betaald, wat tegen de bezuinigingsdoelstelling in gaat¹³.

De ervaring waarover de medewerkers beschikken zorgt ervoor dat het mogelijk is om ze de monitoring van klachten te laten uitvoeren.

3.3 Aantal calls

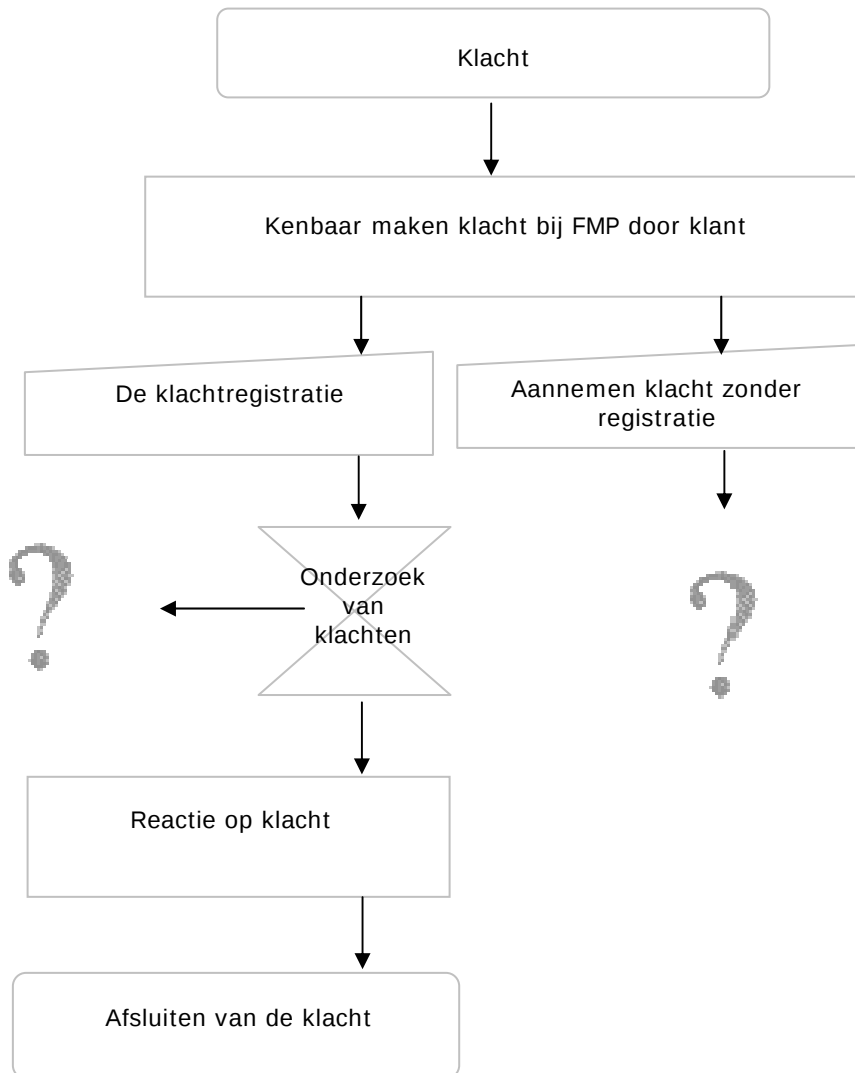
Bij het FMP is in 2005 (meetmoment 1) bijgehouden¹⁴ hoeveel calls in het systeem geregistreerd werden en van welke aard deze waren. In dat jaar zijn er ruim 10.428 calls geregistreerd.

Ervan uitgaande dat een jaar gemiddeld 260 werkdagen heeft betekend dat, dat het FMP per dag 40 calls registreert. In dit overzicht is geen onderscheid gemaakt tussen storingen en daadwerkelijke klachten. Op dit moment (meetmoment 2)¹⁵ wordt door de teamleidster van het FMP getoetst of bovengenoemde telling klopt met het werkelijke aantal calls. Volgens deze telling ligt het aantal calls drie maal zo hoog. Dit betekent ruim 31.000 calls per jaar en ongeveer 120 calls per dag, waarvan bijna tweederde niet in het systeem wordt geregistreerd. In de huidige applicatie is het registreren van een call een tijdrovende aangelegenheid. Bij drukte kiezen de medewerkers er vaak voor om de call alleen snel te noteren en meteen af te handelen. Van deze calls is dus niet te achterhalen hoe de afhandeling is.



3.4 Afhandeling calls

Vanaf de melding van een klant doorloopt de klacht een heel traject¹⁶ binnen het FMP. In onderstaand stroomschema staat dit traject weergegeven. In dit traject is niet duidelijk wat gebeurt met klachten die niet in het systeem worden opgenomen. Van klachten die wel in het systeem worden geregistreerd is niet duidelijk hoe het onderzoeken van de klacht gebeurt.



3.5 Samenvatting

Op diverse manieren is binnen de UvA door de jaren heen omgegaan met facility management en klachtenmanagement.

Het nieuwe FC wil een transparante, zakelijke en klantgerichte organisatie zijn, waarbij een inzichtelijke registratie van werkzaamheden, en klachten de norm is. Doel daarbij is de klant het gevoel te geven dat hij "waar voor zijn geld" krijgt.

De uitdaging is het aanbieden van facilitaire diensten en producten tegen een zo laag mogelijke prijs met een zo hoog mogelijk serviceniveau. Een goede klachtenmanagement procedure is daarbij onontbeerlijk, omdat een organisatie daarmee aangeeft haar klanten serieus te nemen.

Het volgende hoofdstuk beschrijft de gewenste situatie voor het klachtenmanagement bij het FC.

Klachtenmanagement kan ervoor zorgen dat ontevredenheid wordt rechtgezet. Fouten leiden niet meteen tot ontevredenheid; de meeste klanten hebben begrip voor het feit dat er iets fout gaat. Vier van de tien klachten ontstaan als gevolg van inadequate informatie over product of service. Vooral de wijze waarop de organisatie omgaat met de afhandeling van klachten, is bepalend voor de mate van (on)tevredenheid¹⁷.

In dit hoofdstuk wordt de gewenste situatie voor klachtenmanagement bij het FC beschreven gezien In de eerste paragraaf worden de randvoorwaarden van het FC beschreven. Waarna in de tweede paragraaf de resultaten uit de interviews met klanten worden beschreven. Afgesloten zal worden met een samenvatting.

4.1 Randvoorwaarden van het FC

Aan de ideale klachtmanagement procedure stelt het FC als eis: *“De procedure is gericht op het behandelen van de ingediende klachten op dusdanige wijze dat de relatie tussen FC en zijn klanten geen schade lijdt en in het verlengde daarvan, op het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening van het FC¹⁸”*.

De randvoorwaarden die het FC aan de klachtenmanagement procedure stellen zijn:

- ✗ Correcte en volledige registratie van klantmelding volgens een gegeven format;
- ✗ Systeem voor registratie van klantmeldingen;
- ✗ Signaleringsfuncties in systeem;
- ✗ Automatisch gegenereerde terugkoppelingen en automatische terugkoppelingen;
- ✗ Vaste structuur registratie;
- ✗ Automatisch doorzetten van de aanvraag naar vooraf benoemde personen binnen het FC;
- ✗ Automatische koppeling tussen webformulieren en systeem;
- ✗ Rapportagemogelijkheden;
- ✗ Interne doorbelasting moet duidelijk zijn;
- ✗ Klanten wijzen op het bestaan van de klachtenmanagement procedure.

De klachtenmanagement procedure moet aan bepaalde factoren voldoen om succesvol te worden. In onderstaand schema¹⁹ staan de succesfactoren, de maatstaf, normen en risico's vermeld.

Kritische succesfactor	Maatstaf	Norm
Tijdigheid	Doorlooptijd van aanname van tot afsluiting van een klacht.	Reactietijden, oplostijden. procesbeschrijvingen en SLA's
Volledigheid	Aantal niet/ onvolledig geregistreerde klachten.	Maximaal aantal/% t.o.v. de wel geregistreerde klachten
Beschikbaarheid	Openingstijden Servicedesk. Aantal malen overgaan van de telefoon tot opnemen.	08.30 – 17.00 uur Maximaal aantal maal
Juistheid	% de eerste maal correct verholpen klachten. % van de verstoringen, waarbij de klant juist is geïnformeerd.	Minimaal aantal/% Minimaal aantal/%
Deskundigheid	% hiërarchisch geëscaleerde klachten ten opzichte van het totale aantal klachten.	Maximaal aantal/%
Klantvriendelijkheid	Aantal klachten van klanten over het functioneren van medewerkers/FMP.	Maximaal aantal per maand

Wanneer een organisatie gaat werken aan de verhoging van de klantgerichtheid en bewuster met klachten omgaat, zal men in het begin stuiten op een grote toename van het aantal klachten. Op deze manier kan de organisatie de klantgerichtheid verhogen door op een, voor de klant, goede manier de klacht te verhelpen. Klachtenmanagement is hierbij een middel. Het 100% voorkomen van klachten is voor geen enkel bedrijf mogelijk²⁰.

4.2 Gewenste situatie voor de klanten van het FC

De klant is koning! Dit is een kreet die vele geroepen wordt door bedrijven. Maar de vraag is of dit wel altijd zo is. Wordt de kreet alleen geroepen of wordt hier ook naar gehandeld.

Hiervoor zijn drie van de zeven klanten van het FC benaderd²¹.

Uitkomsten interviews met klanten			
Klant	Faculteit der Natuurwetenschappen, Wiskunde en Informatica	Faculteit der Maatschappijen en Gedragswetenschappen	Faculteit der Economische Wetenschappen en Econometrie
Samenwerking	Informeel: Tevreden Zakelijk: Ontevreden	Informeel: Tevreden Zakelijk: Ontevreden	Ontevreden
Communicatie	Ontevreden Anoniemer, onzichtbaar en onpersoonlijker	Ontevreden	Ontevreden Klantoverleggen na reorganisatie verdwenen. Contact per email. Ontbreken één contactpersoon.
Knelpunten	✗ Onvoldoende monitoring van calls ✗ Rigoureuze verandering. ✗ Onduidelijkheid kosten	✗ Onvoldoende monitoring van calls ✗ Fysieke en gevoelsmatige afstand tussen het FC en de faculteit	✗ Geen duidelijkheid over wat het FC aan informatie wil ✗ Onduidelijkheid kosten
Verbeterpunten	Onvoldoende gekristalliseerd beleid	Procedures/beleid FC niet duidelijk bij faculteit	-
Arbitrage commissie	Niet noodzakelijk, stuurgroep is een betere oplossing	Niet noodzakelijk, consumenten raad is een betere oplossing	Niet noodzakelijk, consumenten raad is een betere oplossing
Overige	✗ Minder op afstand gehouden worden door het FC ✗ Meedenken FC niet duidelijk merkbaar	✗ Kwaliteit geleverde producten en diensten onder de maat ✗ Onduidelijkheid over dienstverlenings-pakket ✗ Onduidelijke website FC ✗ Betrokkenheid / meedenken FC niet duidelijk merkbaar	✗ Onduidelijkheid over functies en functionarissen FC ✗ Onpersoonlijke organisatie ✗ Betrokkenheid / meedenken FC niet duidelijk merkbaar ✗ Klant wordt niet bij het proces betrokken ✗ Veranderingen zijn doorgevoerd zonder de klant op de hoogte te stellen ✗ Onduidelijkheid over dienstverlenings-pakket

4.3 Samenvatting

De klant is koning! Samenwerking en communicatie zijn daarom van essentieel belang.

De samenwerking verloopt op dit moment niet naar wens. Oorzaken hiervan zijn: rigoureuze veranderingen, onduidelijkheden over het dienstverleningspakket en de kosten ervan, onvoldoende uitgewerkt beleid en het gevoel bij klanten dat het FC hen onvoldoende betrekken bij de veranderingen.

Door de centralisatie is de organisatie anoniemer, onzichtbaar en onpersoonlijker. Het vertrekken van alle medewerkers van het FC naar een gebouw benadrukt dit des te meer. De communicatie verloopt digitaal en dit vinden de klanten niet altijd prettig. Ze missen hierdoor betrokkenheid bij de organisatie. Daarnaast is het niet mogelijk om alle informatie over het FC terug te vinden op het UvA-web (openbaar gedeelte van de UvA-website, ingericht door het FC) .

Een periodiek klantenoverleg waarin met de klanten over de mogelijke problemen wordt gepraat, zodat hierop ingespeeld kan worden vinden de klanten van essentieel belang.

Het FC heeft tien randvoorwaarden opgesteld waaraan de klachtenmanagement procedure moet voldoen.

Van belang is dat: *“De procedure is gericht op het behandelen van de ingediende klachten op dusdanige wijze dat de relatie tussen FC en zijn klanten geen schade lijdt en in het verlengde daarvan, op het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening van het FC”.*

Voor een goede klachtenmanagement procedure heeft het FC zes kritische succesfactoren opgesteld met daarbij maatstaven en normen.

In hoofdstuk vijf komt aan bod wat in de literatuur is geschreven rondom het begrip klachtenmanagement. Definities en verschillende modellen komen hierbij aan bod.



Hoofdstuk 5 Klachtenmanagement in theorie

Bijna alles is meetbaar, maar hierbij is het verkrijgen van getallen en de objectiviteit hiervan heel belangrijk. Klachten zijn echter niet altijd objectief. Ze gaan vooral over de manier waarop de klant de dienstverlening heeft ervaren. Dit is subjectief, maar wel heel belangrijk. Dit betekent niet dat, wanneer er geen klachten zijn, de organisatie naar behoren presteert. Hirschman²² geeft weer dat lang niet iedereen tevreden is over de geleverde dienst of het product, maar dat niet iedereen klaagt. Hij geeft hierbij aan dat er drie categorieën mensen zijn: zwijgers, weglopers en klagers.

In dit hoofdstuk zal het theoretische kader rondom het begrip klachtenmanagement beschreven worden. In de eerste paragraaf wordt klachtenmanagement gedefinieerd en worden de voordelen ervan op korte en lange termijn beschreven. In de twee paragraaf wordt het customer satisfaction model besproken. In de derde paragraaf komen een klachtenafhandelingssysteem, het Servqual-Model, de Pareto-Analyse, de werking van een Facilitair Management Informatie Systeem (hierna FMIS) en certificeringen en keurmerken aan de orde. De paragraaf wordt afgesloten met een samenvatting.

5.1 Klachtenmanagement

Voor een heldere en concrete betekenis van klachtenmanagement is het Van Dale woordenboek der Nederlandse taal een handig houvast. Hierin wordt klachtenmanagement als volgt beschreven:

klacht (de ~, ~en)

- 1 uiting van ontevredenheid
- 2 [jur.] aangifte van een misdrijf met het verzoek tot vervolging => *aanklacht*
- 3 symptoom waarover men klaagt
- 4 uiting van smart

ma·na·gen (ov.ww.)

- 1 leiden, besturen
- 2 [inf.] klaarspelen (www.vandale.nl, 2006)

Bron: www.vandale.nl

Bovendien staan in diverse bronnen definities²³, namelijk:

De definitie van een klacht die door de ABN AMRO gehanteerd wordt is: *“elk klantsignaal dat aangeeft dat niet aan de verwachtingen van een klant is voldaan¹”*.

In de ISO 9000:2000 serie is een klacht gedefinieerd als *“elke uiting, melding of opmerking waaruit blijkt dat de organisatie niet aan de verwachtingen van de klant heeft voldaan¹”*.

Onder klacht verstaat de IKM 3000 *“elke vraag, opmerking, melding of reactie van een klant waaruit blijkt dat aan zijn verwachting niet is voldaan door de organisatie¹”*.

Overeenkomst bij alle definities is het niet voldoen aan de verwachtingen van de klant.

Klachten zijn vaak het topje van de ijsberg. Eronder kunnen allerlei problemen en vervelende ervaringen schuil gaan die niet, of onvoldoende, aanleiding zijn voor het uiten van een klacht. Het oplossen van een klacht betekend dus niet automatisch dat de klant tevreden is. Het is een gemiste kans van de organisatie om de klant in een keer een goed product of dienst aan te bieden. Een klant heeft vaak maar gedurende “een aantal kortstondige momenten” contact met de organisatie, dit is voor de organisatie het moment van de waarheid volgens Carlzon. Deze momenten heeft hij weergegeven in het klantcontactfasemodel²⁴.

Het is belangrijk, en ook goedkoper, om problemen en klachten zo veel mogelijk te voorkomen. Onduidelijk beleid of taakverdeling, een niet klantgerichte cultuur of medewerkers die niet beschikken over vaardigheden om met moeilijke klanten om te gaan moeten vermeden worden²⁵.

Klanttevredenheidsonderzoek kan goed gebruikt worden om oorzaken van klachten en problemen op te sporen. Naar aanleiding van een klachtmelding is het essentieel dat de communicatie volgens de volgende vijf fase doorloopt worden tijdens het oplossen ervan, namelijk:

- ✗ Snelheid;
- ✗ Excuses (begrip);
- ✗ Aandacht;
- ✗ Correctie van de klacht;
- ✗ Follow up (nazorg)²⁶.

Een snelle afhandeling zorgt ervoor dat de klant ziet dat serieus met zijn klacht wordt opgegaan. De klant ziet dat de organisatie aandacht besteed aan de klacht. Door begrip te tonen en door excuses aan te bieden zal de klant de nare ervaring positiever zien. Een snelle correctie van de klacht met daarop volgend een bericht naar de klant, zorgt ervoor dat de klant op de hoogte is van de afhandeling. Daarnaast kan de organisatie controleren of de klant tevreden is met de afhandeling.

5.1.1 De voordelen van klachtenmanagement op korte en lange termijn

De voordelen van klachtenmanagement kunnen aanzienlijk zijn. Op korte termijn leidt goed klachtenmanagement tot klantbehoud, positieve mond-tot-mond reclame en prijsongevoeligheid (ingaan op prijsaanbiedingen van concurrenten)²⁷. Een correcte afhandeling van klachten kan ertoe leiden dat de klant zeer tevreden wordt en bereid zal zijn een nieuwe aankoop te doen volgens Reichheld en Sasser²⁸.

Klanten van het FC hebben echter niet de keuze om naar de concurrent te gaan door de gedwongen winkelnering. Toch is voldoen aan deze voorwaarden voor het FC belangrijk. Wanneer het FC niet naar behoren functioneert, verliest het zijn bestaansrecht als aantrekkelijke partner voor het leveren van facilitaire diensten en producten. Het is daarom van belang zo goed mogelijk te presteren en de eigen prestaties regelmatig te toetsen aan die van andere organisaties, zowel non-profit als commercieel. Daarnaast kunnen de klanten na een lange periode van slechte mond-tot-mond reclame gezamenlijk “weglopen” naar het CvB. Wanneer de kritiek die de klanten bij het CvB uiten gegrond is kan dit gevolgen hebben voor het (voort)bestaan van het FC.

Op langere termijn zijn aanzienlijke voordelen te realiseren door op basis van de gesignaleerde klachten verbeteringen door te voeren. Minder fouten, een grotere efficiency, minder inspanningen (Een tevreden klant klaagt minder, wat lagere operationele kosten tot gevolg heeft; Thomassen²⁹) voor het oplossen van klachten en een grotere loyaliteit en klant- en medewerkertevredenheid is het gevolg³⁰.

Vanuit het maatschappelijk verantwoord ondernemen is adequaat en zorgvuldig omgaan met klachten cruciaal. Zeker door de toenemende wil tot transparantie, een kritischer wordende samenleving en een toenemende claimcultuur.

Tot slot wil het FC in de toekomst ISO 9000:2000 gecertificeerd worden. In de nieuwste ISO 9000-serie zijn verscherpte eisen gedefinieerd voor klantgerichtheid en klachtenmanagement. Ook bestaat er sinds 2004 een nieuwe richtlijn voor klachtenbehandeling (ISO 10002).

Ook al is een organisatie erop gespitst dat ontevreden klanten kunnen klagen, dit is toch voor een aanzienlijk deel niet te beïnvloeden. Het enige wat een organisatie kan doen is de drempel tot klagen zo laag mogelijk te maken, klachten binnen één meldpunt af te handelen, de responstijd zo kort mogelijk te houden³¹ en de communicatie volgens de vijf fase (snelheid, excuses, aandacht, correctie van de klacht en follow up) verloopt.

5.2 Kwaliteitsinstrument

Op verschillende wijzen kunnen klachtenstromen gemanaged worden. Van belang is dat het indienen van klachten overzichtelijk en laagdrempelig is. Klachten moeten eenvoudig telefonisch, schriftelijk, digitaal of persoonlijk ingediend kunnen worden zonder dat de klant daar tegenop ziet. Het ligt voor de hand om het FMP tot het eerste ingangspunt voor de klachtmelding te maken. Medewerkers van het FMP moeten daarom bekend zijn met de klachtenmanagement procedure en getraind zijn in het helpen van klanten met klachten. Mochten klachten binnenkomen bij andere medewerkers, dan moeten zij toch getraind zijn in de juiste afhandeling ervan of de klant doorsturen naar het FMP.

Ten tweede is het van belang om de klachten te analyseren, op basis van de analyse moeten maatregelen genomen worden die ervoor zorgen dat gemaakte fouten niet meer voorkomen. Tot slot kan de organisatie beter met klachten omgaan als deze duidelijk zijn geregistreerd en hierdoor gemonitord kunnen worden. Een FMIS biedt deze mogelijkheden.

5.2.1 Customer Satisfaction Model

Het Customer Satisfaction Model³² geeft weer op welke wijze klanttevredenheid behaald kan worden. Bij het leveren van een product of dienst moet minimaal aan drie randvoorwaarden voldaan worden om een klant voldoening te laten voelen, namelijk: basis factoren (de zogenaamde “musts”), prestatie factoren en excitement factoren (extra's).

Daarnaast kunnen volgens Kano twijfelachtige-, onverschillige- en omgekeerde attributen wel, of niet, tot meer tevredene klanten leiden. Wanneer een product of dienst voldoet aan de drie randvoorwaarden, maar ook enkele twijfelachtige attributen bevat die de klant niet verwacht, kan dit tot een hogere klanttevredenheid leiden. Het is hierbij belangrijk dat de organisatie alle activiteiten afstemt op de wensen en behoeften van de klant en dus klantgericht werkt³³.

5.2.2 TARP-studies

Klachten kunnen op verschillende manieren worden afgehandeld. De TARP-studies bieden een handvat door weer te geven welke stappen doorlopen worden om te komen tot een klachtafhandelings-systeem³⁴.

In 12 stappen geeft het model weer welke acties ondernomen worden naar aanleiding van een gemelde klacht. De gemelde klacht wordt geregistreerd waarna onderzoek naar de klacht plaatsvindt. Vervolgens wordt aan de hand van de onderzoeksresultaten bepaald wat de prioriteit van de klacht is. Vervolgens wordt de klacht binnen de prioriteitstermijn opgelost en vindt statistisch onderzoek plaats naar alle klachten, zodat continue verbetering mogelijk is.

Wanneer klanten niet tevreden zijn, kan dit lijden tot een klacht. De TARP-studies hebben uitgewezen dat 26 van de 27 klanten die een slechte dienst ervaren, niet de moeite nemen een klacht in te dienen³⁵.

5.2.3 Servqual - Model

In het Servqual - Model³⁶ wordt gekeken naar hetgeen de klant verwacht en dit wordt vergeleken met hetgeen de klant ervaart (Gap 5). Dit is de optelsom van de vier Gaps. Ook biedt het model inzicht in de factoren die de kwaliteit van de dienstverlening beïnvloeden³⁷.

Het model is gebruikt omdat het een goed beeld geeft van de Gap (“kloof”) die ligt tussen de verwachtingen van de klant en de perceptie die de klant van de dienstverlening heeft.

Deze Gap (“kloof”) kan ontstaan door:

- ✗ Verschil tussen de verwachting van de klant en de managementpercepties over deze verwachting (Gap 1);
- ✗ Verschil tussen de managementperceptie van de verwachtingen van de klant en de vertaling naar kwaliteitsspecificatie (Gap 2);
- ✗ Verschil tussen kwaliteitsspecificatie en de dienstverlening op zich (Gap3);
- ✗ Verschil tussen de dienstverlening en de externe communicatie (Gap 4);
- ✗ Of een combinatie van bovengenoemde gaps (Gap 5)³⁸.

5.2.4 Pareto-Analyse

Bij een Pareto-Analyse³⁹ (de zogenaamde “80-20 regeling”) worden de klachten gerangschikt naar het aantal keren dat deze voorkomen, waarbij aangegeven wordt wat de belangrijkste oorzaken/verbeterpunten en effectiefste oplossingen zijn⁴⁰. Daarna wordt uitgerekend per klacht wat het percentage van voorkomen is ten opzichten van het totaal aantal klachten.

De klacht met het hoogste percentage wordt vervolgens bovenaan in de grafiek vermeld. In de laatste kolom wordt het cumulatief percentage bijgehouden. Dit laat zien welke 80% van de klachten wordt veroorzaakt door 20% van de knelpunten. Voor een organisatie kan deze informatie inzichtelijk maken welke knelpunten opgelost moeten worden, zodat het grootste deel van de klachten verdwijnt.

5.2.5 Facilitair Management Informatie Systeem

Een FMIS is een geïntegreerd mens – machinesysteem waarmee informatie wordt verschaft over de geboden en beschikbare faciliteiten die ter ondersteuning dienen van de operationele activiteiten, de bedrijfsleiding, de analyse en besluitvormingsfunctie binnen de facilitaire organisatie⁴¹.

Bij meer dan 50% van de meldingen, waar geen FMIS aanwezig is, moet teruggebeld worden voor verduidelijking (www.planon.nl).

Het systeem zorgt dus voor een volledige en juiste registratie van klachten. Zo hebben de medewerkers van het FMP meer tijd om klachten te monitoren en nazorg te bieden aan de klant.

Het is ook mogelijk klanten zelf hun klacht in het systeem te laten invoeren (wanneer een intranetfunctie aanwezig is) waardoor de taken, met betrekking tot aannemen en vervolgen van meldingen, van het FMP afnemen. Bij een juiste implementatie en introductie zullen 80% van de meldingen door de klant zelf gedaan worden (www.planon.nl). Daarnaast is het op elk tijdstip mogelijk de status van de klachten binnen het systeem te bekijken voor zowel de medewerkers als de melder van de klacht.

5.2.6 Certificeringen en keurmerken

Voor organisaties is het mogelijk hun klachtenmanagement procedures te certificeren. De richtlijnen hiervoor zijn te vinden in de ISO 9000:2000 serie, de ISO 10002 en de IKM 3000.

ISO 9000:2000

De term ISO 9000:2000 wordt gebruikt om de hele 9000 serie aan te duiden. In de norm staat klantgerichtheid als belangrijkste doelstelling. Het verhogen van klantentevredenheid staat voorop. De mate van klantentevredenheid is zelfs een maatstaf voor het functioneren van het kwaliteitsmanagementsysteem.

De directie draagt daarbij de expliciete verantwoordelijkheid om klantgerichtheid te bewerkstelligen en om het bewustzijn van klanteneisen in de organisatie te stimuleren.

Organisaties zijn volgens de ISO 9000:2000 verplicht de mening van klanten in hoeverre de organisatie heeft voldaan aan hun eisen te meten. Daarbij worden klachten gezien als indicator van ontevredenheid, maar bij het ontbreken van klachten mag geen tevredenheid worden verondersteld⁴².

ISO 10002

Deze ISO-richtlijn voor klachtenmanagement beschrijft termen en definities, randvoorwaardelijke principes, de inrichting van het klachtafhandelingsproces, het planning- en ontwerpproces, de werking van het klachtafhandelingsproces en onderhoud en verbetering. Ook de versterkte klantoriëntatie komt in deze norm duidelijk naar voren.

In het algemeen stelt de ISO 10002 eisen aan de ontvangstbevestiging van een klacht en aan de vertrouwelijkheid, de klantgerichtheid en de permanente verbetering rondom het klachtproces.

Ook de betrokkenheid van het topmanagement bij het klachtproces is nadrukkelijk vastgelegd in deze nieuwe richtlijn, alsook hun verantwoordelijkheid voor een klantgericht klachtenbeleid, het aanstellen van een klachtenmanager en het periodiek monitoren en evalueren van het klachtenproces.

Continue verbetering wordt ook wel de Kaizen-filosofie genoemd. Het (Japanse) woord Kaizen betekent: continue verbetering.

Ook over de registratie van een klacht en de communicatie rondom een klacht zijn richtlijnen opgesteld. Tot slot legt de nieuwe richtlijn zwaar de nadruk op monitoring en verbetermanagement: klachtenanalyses, klanttevredenheidsanalyses betreffende klachten, management reviews van het gehele proces en zelfs periodieke audits om de werking en de kwaliteit van het klachtenproces te toetsen⁴³.

IKM 3000

Stichting IKM 3000 heeft een keurmerk ontwikkeld dat het omgaan met klachten van een organisatie onafhankelijk certificeert. Het certificaat IKM 3000 bewijst dat een organisatie alle wezenlijke aspecten rondom klachtenmanagement heeft verankerd: open staan voor klachten, zorgvuldig behandelen ervan en naar tevredenheid afhandelen en leren en verbeteren op basis van klachten.

IKM 3000 is direct gekoppeld met de ISO 9000-serie en geeft verdieping aan de principes 'klantgerichtheid' en 'verbeteren'. Daarbij kan met de IKM 3000-Standaard worden getoetst of een organisatie voldoet aan ISO 10002, de nieuwe richtlijn voor klachtenbehandeling.

5.3 Samenvatting

Wanneer klanten klagen is de klacht meestal slechts het topje van de ijsberg. Eronder gaan vele vervelende ervaringen en problemen schuil. Bovendien klagen niet alle mensen even snel.

Een klacht kan gedefinieerd worden als elk signaal van de klant dat aangeeft dat niet aan de verwachting van de klant voldaan is. Deze definitie geeft weer dat een klacht altijd ook een subjectief element bevat: het gaat niet alleen om de feiten, het gaat ook om de perceptie van de feiten door de klant.

Goed klachtenmanagement kan op korte en lange termijn van grote waarde zijn, omdat het FC op die manier beschikt over gegevens waarmee gericht aan prestatieverbetering gewerkt kan worden. En vooral in het kader van de toekomstige ISO 9000:2000 certificering is het voor het FC belangrijk om hieraan te werken.

Klachten zullen gemeld worden bij het FMP. Hier komt het hospitality – element naar voren. Een snelle reactie in de vorm van aandacht en een excuus is vereist. De klacht moet direct gecorrigeerd worden waarna een follow up richting de klant gaat. Niet alleen de medewerkers van het FMP maar ook de medewerkers van het FC zullen op deze manier met de klanten om leren gaan. Vervreemding van het primaire proces zal op deze manier tegengegaan worden.

Een duidelijk klachtenafhandelingsysteem zal ervoor zorgen dat elke klacht op uniforme wijze wordt opgelost. Naar aanleiding van de informatie over de klachten kan worden nagegaan wat de oorzaak is van de klachten. Het Servqual–Model geeft hierover in vijf stappen weer wat de oorzaak (oorzaken) kan zijn. Door middel van een FMIS kunnen alle klachten elk moment van de dag door iedereen ingevoerd en gemonitord worden. Hierdoor zal het FMP meer tijd kunnen besteden aan het ontwikkelen van een “relatiemanagers” functie die ze hebben tussen de klant en het FC.

Wanneer het FC klachtenmanagement heeft geïmplementeerd in de organisatie is het mogelijk om voor deze procedure een keurmerk te krijgen of gecertificeerd te worden. De ISO 9000:2000, ISO 10002 en IKM 3000 bevatten richtlijnen waaraan voldaan dient te worden om gecertificeerd te worden of een keurmerk te ontvangen.

Tot slot is de omgeving dynamische. Ontwikkelingen en veranderingen blijven voorbijkomen. Kwaliteitsmanagement en klachtenmanagement zijn processen die continu verbeterd moeten worden.

In het volgende hoofdstuk komen de uitkomsten naar aanleiding van de bedrijfsbezoeken aan de orde.

Voor het empirisch onderzoek is onder andere gebruik gemaakt van bedrijfsbezoeken. Want waarom zou je het wiel opnieuw uitvinden als een andere organisatie een tijdje geleden hetzelfde probleem had en hiervoor een passende oplossing gevonden heeft!

In dit hoofdstuk zullen de uitkomsten van de bedrijfsbezoeken weergegeven worden. In de eerste paragraaf wordt met behulp van een schema weergegeven hoe klachtenmanagement bij andere organisaties plaatsvindt. In de tweede paragraaf komen opvallende uitkomsten uit de bedrijfsbezoeken aan bod. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting.

6.1 Uitkomsten bedrijfsbezoeken

De organisaties waar een bedrijfsbezoek voor het onderzoek heeft plaatsgevonden zijn: Erasmus Universiteit Rotterdam, Universiteit Utrecht, het IC van de UvA, de Nederlandse Bank, Sodexho MultiServices en de Haagse Hogeschool. De informatie verkregen uit de bedrijfsbezoeken bij Sodexho MultiServices en de Haagse Hogeschool zijn niet in het onderzoek betrokken. De verkregen informatie was niet relevant voor het onderzoek.

De resultaten van de bedrijfsbezoeken zijn vergeleken met het FC op negen aandachtsgebieden:

- ✗ Aantal klanten;
- ✗ Aanwezigheid klachtenmanagement procedure;
- ✗ Aanleiding voor het opstellen van een klachtenmanagement procedure;
- ✗ Aanwezigheid meldpunt;
- ✗ Aanwezigheid systeem om klachten te registreren;
- ✗ Aantal klachten op jaarbasis
- ✗ Termijn voor de afhandeling van de klacht;
- ✗ Aanwezigheid arbitragecommissie;
- ✗ Overige.

In de volgende tabel staan de vergelijkingen weergegeven.

Uitkomsten praktijkbezoeken					
	De Nederlandse Bank: Facilitaire Dienst	Universiteit van Amsterdam: Informatisering Centrum	Universiteit Utrecht: Facilitair Bedrijf Utrecht	Erasmus Universiteit Rotterdam: Erasmus Facilitair Bedrijf	Universiteit van Amsterdam: Facilitair Centrum
Aantal klanten	1800 medewerkers	22.000 studenten en 5.000 medewerkers	26.000 studenten en 8.000 medewerkers	18.000 tot 20.000 studenten, 3.000 medewerkers en +/- 250 bezoekers	22.000 studenten en 5.000 medewerkers
Klachten Management	Nee	In ontwikkeling	In ontwikkeling	Ja, sinds 2006.	Nee
Aanleiding	-	-	-	Groot aantal niet geregistreerde klachten en storingen	-
Meld punt	Ja, maar direct contact tussen klant en FD komt vaker voor	Ja	Ja	Ja	Ja

Uitkomsten praktijkbezoeken					
	De Nederlandse Bank: Facilitaire Dienst	Universiteit van Amsterdam: Informatisering Centrum	Universiteit Utrecht: Facilitair Bedrijf Utrecht	Erasmus Universiteit Rotterdam: Erasmus Facilitair Bedrijf	Universiteit van Amsterdam: Facilitair Centrum
Systeem	PLANON en FacilityNet (voor zaalreservering en aanmelding bezoekers)	Heat wordt vervangen door HP View. Door het nieuwe systeem worden klachten geëscaleerd waardoor de dienstverlening verbeterd	Navision, speciaal ontworpen. Monteurs worden per sms bereikt. Klanten per email.	PLANON. Monteurs worden per sms bereikt. Klanten per email. Pilot met PLANONs FacilityNet	Verouderde PLANON versie
Aantal klachten op jaarbasis	Onbekend	Tussen de 150 en 200	Onbekend	Onbekend	Onbekend
Termijnen	Systeem genereert automatisch direct een bevestigingsemail Termijnen zijn opgenomen in het systeem.	Binnen 4 uur bevestiging naar de klant, binnen 2 dagen teruggebeld om klacht te bespreken om hem vervolgens te verhelpen.	Terugkoppeling naar klant binnen 45 minuten.	Urgentietermijnen: 30 min, 2 uur, volgende dag (hangt af van de aard van de klacht)	Nee
Arbitrage commissie	Nee	Nee	Nee	Nee, klantenoverleg tussen EFB en faculteiten	Nee
Overige	-	Gaan klachten "vragen" van de klant om hiermee de dienstverlening te verbeteren	Net als de UvA heeft de UU haar gebouwen verspreid door de stad	Regie organisatie. Malus regeling bij gecontracteerde partijen	-

6.2 Opvallende uitkomsten

Bij de EUR was de situatie op twee punten anders dan bij de UvA. De EUR is een campus universiteit en de EFB heeft een regiefunctie. Hierop is hun meldpunt volledig afgestemd. Er gelden vooraf bepaalde urgentietermijnen, waaraan voor de uitvoerende organisaties een malus regeling hangt. Het EFB werkt met PLANON. Op dit moment voeren alleen meldpunt medewerkers en technische medewerkers gegevens en meldingen in. Maar in de nabije toekomst moeten alle klanten in het systeem meldingen kunnen invoeren. Klachten betreffende diensten of personen zullen via de accountmanagers van het EFB gaan lopen. Tijdens het klantenoverleg worden lang lopende klachten behandeld (drie maal per jaar).

De UU is net als de UvA een universiteit met gebouwen op diverse plaatsen in de stad. Bij het meldpunt kunnen op dit moment alleen technische storingen gemeld worden. Wel is het systeem al klaar voor de meldingen van klachten. Wat op zeer korte termijn ingevoerd zal worden. Op dit moment worden klachten ingediend door middel van formulieren. Klachten over personen worden door de leidinggevende en de betrokken medewerker afgehandeld. Klachten betreffende diensten worden door de afdeling KAM afgehandeld.

Het IC is de centrale ICT – organisatie van de UvA. Net als het FC zijn zij, sinds de reorganisatie, een gemeenschappelijke dienst van de UvA. Het IC werkt net als het FC met een servicedesk. Meldingen worden door de medewerkers van de servicedesk in een systeem gezet. Op korte termijn zal dit systeem vervangen worden door een ander systeem.

Voor dit systeem is gekozen omdat het IC hier meer informatie in kwijt kan, alles is makkelijker standaardiseerbaar en rapportages zijn hierdoor uniformer en transparanter. Het IC gaat door middel van duidelijkere communicatie proberen meer klachten van klanten uit te lokken zodat het IC hun dienstverlening kan verbeteren.

DNB is net al de UvA verspreid over meerdere locaties. Het meldpunt fungeert hier echter niet als centraal aanspreekpunt van waaruit alle communicatie loopt. Klanten bellen over het algemeen direct naar de betrokken functionaris wanneer zij problemen hebben. Een klachtenmanagement procedure kent DNB niet. Zij denken ook niet dat dit nodig is, aangezien het aantal klachten niet opvallend is (het aantal is onbekend) en klanten direct problemen oplossen.

Opvallend bij DNB was dat zij wel termijnen opgesteld hebben maar in de praktijk hier niet mee werken. Klagers krijgen via PLANON direct een email van hun klacht, maar worden daarna niet meer op de hoogte gesteld. Dit wordt niet als een probleem ervaren binnen DNB.

6.3 Samenvatting

De bedrijven beschikten allemaal over een centraal meldpunt waar alle klachten binnen kwamen. Hiervoor was bij alle organisatie een speciaal telefoonnummer en e-mail adres in gebruik.

Het is opvallend dat de helft van de organisaties (nog) niet over een klachtenmanagement, procedure beschikken. Bij alle organisaties die niet over een klachtenmanagement procedure beschikken kunnen de klachten wel gemeld worden. De klachten werden bij twee organisaties opgenomen in het systeem waaraan het label "klacht" gehangen werd, één organisatie werkt met klachtformulieren. Twee organisaties zijn bezig om een klachtenmanagement procedure te ontwikkelen.



Resultaten

In de resultaten wordt per voorgaand hoofdstuk het resultaat beschreven. Eerst zullen de resultaten uit hoofdstuk 3: “Huidige klachtenmanagement situatie binnen het FC en de UvA” weergegeven worden. Daarna zullen de resultaten uit hoofdstuk 4: “Gewenste klachtenmanagement situatie voor het FC en de klant” beschreven worden waarna de resultaten uit hoofdstuk 5: “Klachtenmanagement in theorie” aan de orde komen. Tot slot komen de resultaten uit hoofdstuk 6: “Klachtenmanagement in de praktijk” aan bod.

Resultaten hoofdstuk 3:

“Huidige klachtenmanagement situatie binnen het FC en de UvA”

- ✗ Doordat klanten niet weten waar zij hun klachten kunnen uiten, stranden klachten op verkeerde plaatsen, hierdoor worden ze niet verholpen. Het management heeft zo geen goed beeld van de werkelijke situatie, omdat het feitelijke aantal klachten niet duidelijk is;
- ✗ Voorheen heeft de UvA diverse vormen van facilitaire dienstverlening gekend. Uniformiteit ontbrak op zowel centraal als decentraal niveau;
- ✗ Door de reorganisatie is het noodzakelijk dat alle gemeenschappelijke diensten efficiënter en effectiever gaan werken;
- ✗ Aangepaste dienstverlening per locatie stopt. Alle gemeenschappelijke diensten zijn gecentraliseerd;
- ✗ Er wordt geüniformeerd en gestandaardiseerd bij de gemeenschappelijke diensten;
- ✗ Uniformiteit moet leiden tot eenduidige en vergelijkbare rapportage voor alle gemeenschappelijke diensten en verlaging van de kosten;
- ✗ Alle gemeenschappelijke diensten moeten de financiën verantwoorden;
- ✗ Per 1 maart 2006 beschikt het FC over een FMP waar door de hele UvA o.a. klachten gemeld kunnen worden. Een klachtenmanagement procedure bestaat echter niet;
- ✗ De werkzaamheden van de medewerkers van het FMP zijn in vergelijking met hun werkzaamheden op de faciliteet verzakelijkt en vereenvoudigd;
- ✗ Het FMP krijgt naar schatting jaarlijks ruim 31.000 calls;
- ✗ Er bestaat geen uniforme wijze van klachtenafhandeling. Sommige klachten worden wel geregistreerd, andere niet. Hierdoor kan er geen managementinformatie gegenereerd worden.

Resultaten hoofdstuk 4:

“Gewenste klachtenmanagement situatie voor het FC en de klant”

- ✗ De meeste klachten ontstaan door inadequate informatie;
- ✗ Klanten hebben er begrip voor dat er zaken fout kunnen gaan;
- ✗ Klanten zijn ontevreden over de samenwerking en communicatie;
- ✗ Het beleid is voor de klant onduidelijk;
- ✗ Veel zaken zijn voor de klanten onduidelijk;
- ✗ Het FC zit in een eigen gebouw. Een (fysieke) afstand tussen de klant en het FC is hierdoor ontstaan;
- ✗ Een arbitragecommissie voor onoplosbare klachten vinden de klanten niet nodig. Periodiek klantenoverleg tussen het FC en de faculteiten zien de klanten als oplossing. De klanten willen ook een periodieke rapportage over de ingediende klachten;
- ✗ Het FC heeft als eis voor de klachtenmanagement procedure: *“De procedure is gericht op het behandelen van de ingediende klachten op dusdanige wijze dat de relatie tussen FC en zijn klanten geen schade lijdt en in het verlengde daarvan, op het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening van het FC”*;
- ✗ De succesfactoren van een klachtenmanagement procedure volgens het FC hebben betrekking op 6 aandachtsgebieden: tijdigheid, volledigheid, beschikbaarheid, juistheid, deskundigheid en klantvriendelijkheid;
- ✗ Wanneer een organisatie bewuster met klachten omgaat zal dit in het begin leiden tot een toename van het aantal klachten;
- ✗ 100% voorkomen van klachten is voor geen enkel bedrijf mogelijk.

Resultaten hoofdstuk 5:

“Klachtenmanagement in de theorie”

- ✗ Klachten hebben altijd een subjectief element. Ze hebben betrekking op de manier waarop de klant de dienstverlening heeft beleefd;
- ✗ Niet iedereen klaagt wanneer hij ontevreden is;
- ✗ Klachtenmanagement kan gedefinieerd worden als elke uiting van onvrede;
- ✗ Wanneer klanten klagen is dit meestal het puntje van de ijsberg, waaronder negatieve ervaringen schuilgaan. Het oplossen van een klacht betekend dus niet automatisch dat de klant tevreden is.
- ✗ Voorkomen is beter dan genezen;
- ✗ Succesfactoren bij het afhandelen van een klacht zijn: snelheid, excuses (begrip), aandacht, correctie van de klacht en follow up (nazorg);
- ✗ Goed klachtenmanagement is een belangrijk element voor het genereren van klanttevredenheid.
- ✗ Gedwongen winkelnering maakt klanten kritischer;
- ✗ Op korte en lange termijn levert klachtenmanagement grote voordelen op;
- ✗ 26 van de 27 klanten die een slechte dienst ervaren nemen niet de moeite een klacht in te dienen;
- ✗ Het Customer Satisfaction Model, de TARP-studies, het Servqual-Model, de Pareto-Analyse, een FMIS, certificeringen en keurmerken zijn diverse instrumenten die invloed kunnen hebben op klachtenmanagement;
- ✗ ISO 9000:2000, ISO 10002 en IKM 3000 bevatten richtlijnen en eisen waaraan klachtenmanagement (procedure) moet voldoen.

Resultaten hoofdstuk 6:

“Klachtenmanagement in de praktijk”

- ✗ Slechts één organisatie heeft het aantal klachten op jaarbasis duidelijk in kaart;
- ✗ Slechts twee organisaties hebben een klachtenmanagement procedure;
- ✗ Alle organisaties hebben een meldpunt waar de klachten terecht komen;
- ✗ Alle organisaties maken gebruik van een systeem om hun klachten in te voeren;
- ✗ Geen enkele organisatie maakt gebruik van een arbitragecommissie;
- ✗ Drie organisaties hebben termijnen waarbinnen de klacht bevestigd moet zijn.



Conclusies

In de conclusies wordt aan de hand van de tijdens het onderzoek vergaarde informatie en de resultaten daaruit, antwoord gegeven op de vooraf opgestelde probleemstelling.

De conclusies zullen net als in de resultaten per hoofdstuk beschreven worden.

Na verschillende onderzoeken; theoretisch onderzoek, een oriëntatiebezoek, interviews met klanten en medewerkers van het FC en praktijkbezoeken kan er antwoord worden gegeven op de probleemstelling, welke luidt:

“Hoe kan het Facilitair Centrum van de Universiteit van Amsterdam klachtenmanagement zo efficiënt mogelijk opzetten en inrichten, zodat voor zowel het Facilitair Centrum als de klant duidelijk is hoe het proces rondom de afhandeling van de klachten verloopt en dit proces gemonitord kan worden”.

Conclusies hoofdstuk 3:

“Huidige klachtenmanagement situatie binnen het FC en de UvA”

Voorheen heeft de UvA diverse vormen van facilitaire dienstverlening gekend. Uniformiteit ontbrak op zowel centraal als decentraal niveau en een klachtenmanagement procedure bestond niet. Door de reorganisatie is aangepaste dienstverlening per locatie gestopt.

Alle gemeenschappelijke diensten zijn gecentraliseerd. De centralisatie van de gemeenschappelijke diensten en gedwongen winkelnering bij de gemeenschappelijke diensten moet een bezuiniging opleveren voor activiteiten die niet tot de core business van de UvA behoren.

Dit moet worden bereikt door uniformering en standaardisering bij de gemeenschappelijke diensten. Het FC gaat aan alle faculteiten een standaard producten en diensten pakket aanbieden tegen dezelfde prijs. De uniformiteit moet leiden tot eenduidige en vergelijkbare rapportage voor alle gemeenschappelijke diensten. Gevolg van dit alles is een grotere verzakelijking. De werkzaamheden van de medewerkers van het FC en FMP zijn in vergelijking met hun werkzaamheden op de facilitatheek veranderd en verzakelijkt. Geconcludeerd kan worden dat de nieuwe werkwijze een grote invloed heeft op de klachtenmanagement procedure.

Per 1 maart 2006 beschikt het FC over een FMP waar o.a. klachten gemeld kunnen worden.

Het FMP krijgt naar schatting jaarlijks ruim 31.000 calls, waarbij het niet duidelijk is hoeveel van deze calls klachten bevatten. Klanten weten echter niet dat zij klachten moeten indienen bij het FMP omdat er geen klachtenmanagement procedure is. Klachten komen hierdoor bij diverse personen binnen de organisatie binnen, waardoor er geen duidelijkheid is over het aantal bij het management.

Doordat een klachtenmanagement procedure ontbreekt weten de medewerkers van het FMP niet hoe zij een klacht moeten afhandelen. Dit gebeurt dus niet op uniforme wijze. Een ander gevolg van het ontbreken van de procedure is, dat het genereren van eenduidige managementinformatie onmogelijk is. Geconcludeerd kan worden dat de klachtenmanagement procedure ervoor moet zorgen dat: klanten en medewerkers weten waar én hoe klachten ingediend moeten worden, klachten op uniforme wijze afgehandeld worden, klachten geregistreerd worden, managementinformatie gegenereerd kan worden zodat het starten van verbetertrajecten mogelijk is en klachten gemonitord kunnen worden waardoor klanten op de hoogte gehouden kunnen worden van de voortgang (status van de klacht).

Conclusies hoofdstuk 4:

“Gewenste klachtenmanagement situatie voor het FC en de klant”

Klanten hebben er begrip voor dat er zaken fout kunnen gaan. Klanten zijn ontevreden over de samenwerking en communicatie. De meeste klachten ontstaan door inadequate informatie: de klant vindt veel zaken onduidelijk of weet niet waar de informatie te vinden is.

Het FC zit in een eigen gebouw. Een (fysieke) afstand tussen de klant en het FC is hierdoor ontstaan. De klanten willen graag samenwerken met het FC, maar dan moet het FC wel aangeven welke informatie ze van de klant nodig hebben.

Met periodieke rapportage en analyse van de ingediende klachten kunnen de klanten op de hoogte gehouden worden.

Daarnaast willen de klanten in plaats van een arbitragecommissie graag een periodiek klantenoverleg tussen het FC en de klant. Op deze manier kunnen de klanten met het FC meedenken over de manier waarop zij structurele klachten kunnen verbeteren. En het FC kan zo de dienstverlening beter afstemmen op de wensen van de klant. Geconcludeerd kan worden dat veel zaken van het FC onduidelijk zijn voor de klant, hierdoor verloopt de samenwerking slecht. Het FC zal beter moeten communiceren en de klant meer moeten betrekken bij haar dienstverlening.

Het FC stelt als eis aan de klachtenmanagement procedure: *“De procedure is gericht op het behandelen van de ingediende klachten op dusdanige wijze dat de relatie tussen FC en zijn klanten geen schade lijdt en in het verlengde daarvan, op het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening van het FC”*. De succesfactoren voor de klachtenmanagement procedure volgens het FC hebben betrekking op zes aandachtsgebieden, namelijk: tijdigheid, volledigheid, beschikbaarheid, juistheid, deskundigheid en klantvriendelijkheid. Geconcludeerd kan worden dat als eis aan de klachtenmanagement procedure gesteld kan worden dat de relatie tussen het FC en de klant geen schade mag leiden en de kwaliteit van de dienstverlening verbeterd moet kunnen worden. Door klachten te monitoren wordt schade voorkomen.

Het FC moet zich realiseren dat wanneer een organisatie bewuster met klachten omgaat dit in het begin zal leiden tot een toename van het aantal klachten. 100% volkomen van klachten is voor geen enkel bedrijf mogelijk. Geconcludeerd kan worden dat de het FC de klant meer bij haar dienstverlening moet betrekken. Het FC zal duidelijker moeten communiceren met de klant.

Conclusies hoofdstuk 5: “Klachtenmanagement in theorie”

Klachten zijn (meestal) subjectief. Ze hebben betrekking op de manier waarop de klant de dienstverlening heeft beleefd. Klachtenmanagement kan gedefinieerd worden als elke uiting van onvrede. Geconcludeerd kan worden dat elke weg waarop de klant blijk geeft van onvrede de term “klacht” toegekend kan worden. Klachtenmanagement is dus de manier waarop een organisatie omgaat met de klacht.

Niet iedereen klaagt wanneer men ontevreden is. Wanneer klanten klagen is dit meestal het topje van de ijsberg, waaronder negatieve ervaringen schuilgaan. Het oplossen van een klacht betekend dus niet automatisch dat de klant tevreden is. Het credo is dan ook: Voorkomen is beter dan genezen.

Wanneer een klant echter wel een klacht indient is het belangrijk dat er aan vijf factoren voldaan word tijdens het proces dat de klacht doorloopt: snelheid, excuses (begrip), aandacht, correctie van de klacht en follow up (nazorg).

Goed klachtenmanagement wordt een steeds belangrijker eis om klanten tevreden te houden. Op korte en lange termijn levert klachtenmanagement grote voordelen op.

Geconcludeerd kan worden dat het FC termijnen moet opstellen waarbinnen klachten afgehandeld dienen te worden.

Er bestaan diverse modellen en theorieën die verweven zijn met klachtenmanagement. Geconcludeerd kan worden dat het FC de klanten niet bij de dienstverlening betreft. Hierdoor sluit de vraag en het aanbod niet (altijd) op elkaar aan waardoor klanttevredenheid niet behaald wordt. Het FC zal aan de hand van het Customer Satisfaction Model moeten onderzoeken hoe klanttevredenheid behaald kan worden. Door hierbij gebruik te maken van het Servqual-Model kan onderzocht worden waar de kloof ontstaat tussen de geboden diensten door het FC en de verwachtingen hierover van de klant. Wanneer duidelijk is hoe de klachten ontstaan zal een Pareto-Analyse gemaakt moeten worden. Hiermee kan het probleem dat de grootste aantal klachten veroorzaakt, verholpen worden. 26 van de 27 klanten die een slechte dienst ervaren nemen niet de moeite een klacht in te dienen. Geconcludeerd kan worden dat deze klacht van grote waarde is!

Geconcludeerd kan worden dat wanneer het FC ISO 9000 gecertificeerd wil worden zij een klanttevredenheidsonderzoek moeten houden. Ook kan geconcludeerd kan worden dat het FC een systeem moet aanschaffen waarin klachten geregistreerd worden. Dit systeem moet zo ontwikkeld zijn dat klachten, vertrouwelijk, binnen vooraf toegekende termijnen op een uniforme manier afgehandeld worden. De klachtafhandeling moet hierbij wel gemonitord kunnen worden.

Conclusies hoofdstuk 6:

“Klachtenmanagement in praktijk”

Weinig organisaties beschikken over een klachtenmanagement procedure en hebben hierdoor geen inzicht in het totale aantal klachten. Verbetertrajecten kunnen niet van start gaan omdat managementinformatie hiervoor ontbreekt. Dit is echter nodig om ISO gecertificeerd te worden. Het FC zal een klachtenmanagement procedure moeten opzetten. Klachten zullen gekanaliseerd moeten worden naar het FMP.

Alle organisaties maken gebruik van een registratiesysteem. Het FC zal een systeem moeten aanschaffen waarin klachten geregistreerd worden.

Arbitragecommissie worden bij geen enkele organisatie gebruikt. Het is echter niet altijd mogelijk een klacht op te lossen. Een arbitragecommissie kan ervoor zorgen dat een einduitspraak lang slepende klachten afrondt.

Tot slot maken organisaties alleen gebruik van bevestigingstermijnen. Ze beschikken niet over een termijn waarbinnen de klacht afgehandeld moet zijn. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het niet eenvoudig is termijnen op te stellen waarbinnen een klacht afgehandeld moet zijn. Omdat de aard van de klacht dit niet altijd toelaat. Door aan te geven wanneer het FC reageert (reactietijden overzicht) heeft de klant duidelijkheid.



Aanbevelingen

In de aanbevelingen zullen op basis van de conclusies, aanbevelingen worden gegeven aan het FC over de manier waarop het FC klachtenmanagement binnen de organisatie moet opzetten, invoeren en inrichten.

De aanbevelingen zijn opgesplitst in vier onderdelen, namelijk: communicatie, klachtenmanagement procedure, werking klachtenmanagement procedure en ISO certificering.

Communicatie

De nieuwe werkwijze heeft een grote invloed op de klachtenmanagement procedure. Geadviseerd wordt om het FC dichter naar de klant te brengen. Een goed vindbare en up-to-date website zal hieraan bijdragen. Op deze website moet alle voor klanten benodigde informatie te vinden zijn, zoals:

- ✗ Een pasfoto van alle functionarissen met contactgegevens. Dit maakt het voor de klant persoonlijker. Klanten weten hierdoor bij wie zij bepaalde zaken kunnen neerleggen en wie deze persoon is;
- ✗ Het dienstverleningspakket (of een Producten en Diensten Catalogus) met daarbij de kosten van de producten en diensten. Hierdoor weet de klant meteen welke producten en diensten zij kunnen afnemen en wat de kosten ervan zijn. Dit zorgt ervoor dat de klant duidelijkheid heeft over de mogelijkheden en zorgt daarnaast ook voor kostenbewustzijn;
- ✗ Mogelijkheid tot het online melden van klachten. Dit verlaagt de drempel tot klagen. De door de klant als niet prettig ervaren webformulieren zullen hiermee komen te vervallen;
- ✗ Een F(requently) A(sked) Q(uestions) gedeelte waarop klanten snel veel voorkomende vragen en antwoorden kunnen opzoeken, waardoor het FMP ontlast wordt;
- ✗ Een maandelijks (digitale) nieuwsbrief aan alle klanten. Hier kunnen werkzaamheden, nieuws, voorstellen nieuwe functionarissen, procedures etc. opgenomen worden.

Daarnaast wordt geadviseerd door middel van rapportages, klantenoverleg en het werken aan structurele verbeteringen schade aan het FC te voorkomen.

Deze manier van werken zorgt er daarnaast voor dat de klant op de hoogte blijft van de werkzaamheden van het FC.

De geïnterviewde klanten hebben aangeduid dat zij een arbitragecommissie niet nodig achten. Toch adviseer ik een arbitragecommissie aan te stellen. Hierin zullen vertegenwoordigers van het FC, vertegenwoordigers van de klanten en een onafhankelijke partij, zoals een gepensioneerde jurist, zitting nemen.

Klachtenmanagement procedure

Het ontbreken van een klachtenmanagement procedure heeft tot gevolg dat er geen eenduidige afhandeling en monitoring van klachten mogelijk is.

Geadviseerd wordt onderstaande klachtenmanagement procedure binnen het FC in te voeren. Alle klachten moeten volgens deze werkwijze verlopen. Aanbevolen wordt om duidelijke richtlijnen op te stellen over de benodigde informatie van klanten, wanneer zij klachten melden.

Het is noodzakelijk dat deze informatie bij elke klachtmelding (online, telefonisch of e-mail) gevraagd wordt door de FMP medewerkers of een systeem.

Door structuur aan te brengen in de klachtmeldingen, worden er minder fouten gemaakt en kunnen de FMP medewerkers meer tijd besteden aan het monitoren van de klachten.

Werking klachtenmanagement procedure

Wanneer de klant een klacht ("elke weg waarop de klant blijk geeft van onvrede") heeft wordt deze gemeld bij het FMP. Het FMP registreert de klacht in een FMIS. Vervolgens wordt de in behandeling name van de klacht terug gekoppeld naar de klant (moet binnen 2 uur), met daarbij een overzicht van reactietijden (afhankelijk van de aard, moeilijk om hiervoor een standaard te geven) van het FC. De klacht wordt in behandeling genomen.

Specialistische klachten zullen behandeld worden door een materie deskundig, overige klachten door medewerkers van het FMP. De klachtbehandelaar doet onderzoek naar de klacht door middel van: (ISO 9000:2000) richtlijnen, procedures, het kwaliteitshandboek, SLA's, doorgegeven gegevens van de klant en oude klachten rapportages. Vervolgens wordt de reactie (indien mogelijk de oplossing, zo niet dan een antwoord) op de klacht door het FMP naar de klant gestuurd. Waarna de klacht kan worden afgesloten.

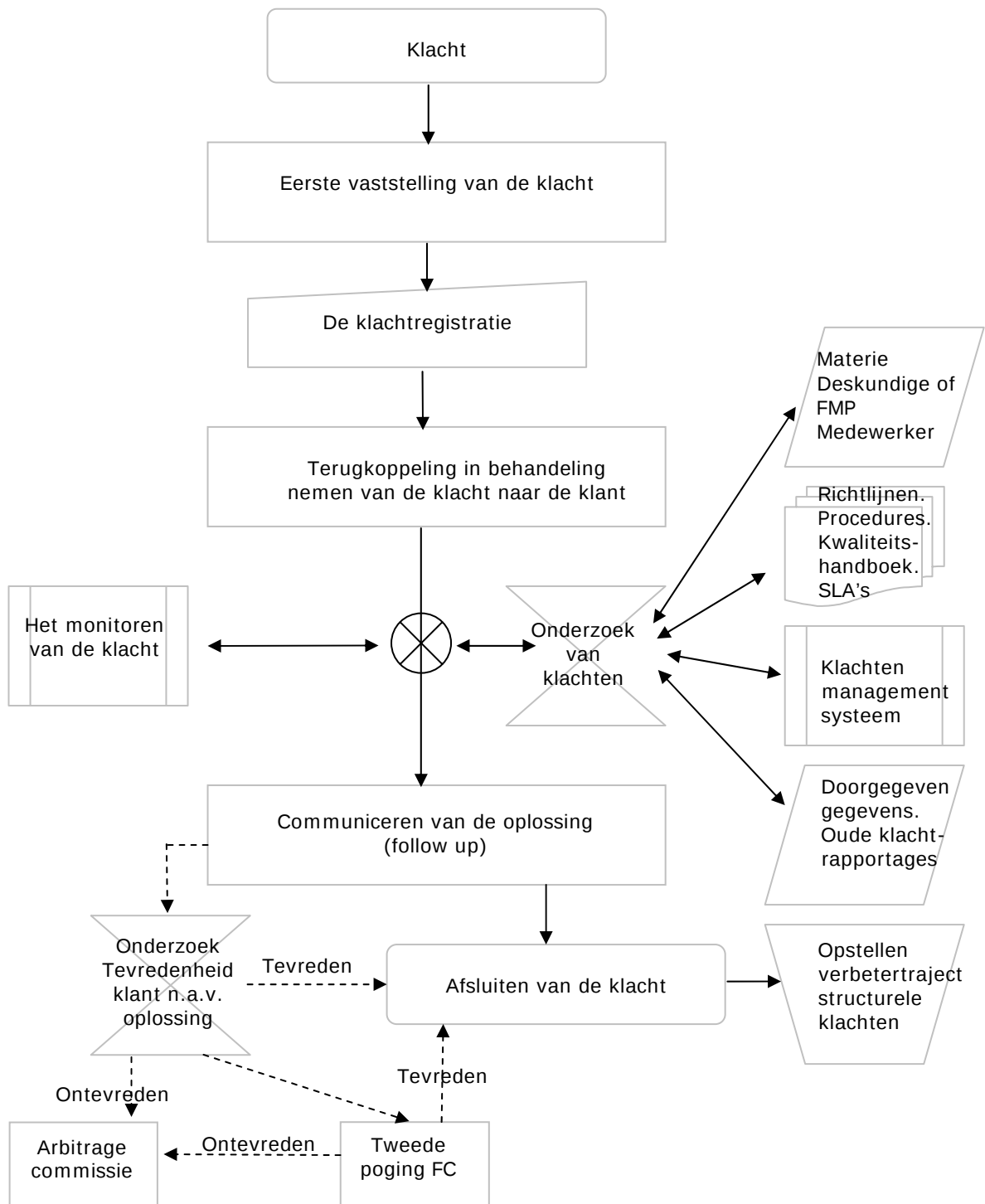
Tijdens de afsluiting van de klacht wordt onderzocht of de klant tevreden is met de afhandeling. Wanneer de klant tevreden is vinden er geen corrigerende werkzaamheden plaats. Wanneer de klant niet tevreden is gebeurt dit wel.

Als de klant en het FC er beide vanuit gaan dat het FC de klacht nog kan verhelpen, wordt het FC nogmaals ingeschakeld. Wanneer (na de tweede poging) de klant niet tevreden is (of er vanuit gaat dat het FC ook in een tweede poging de klacht niet kan verhelpen) kan hij naar de arbitragecommissie stappen. De arbitragecommissie zal een eindoordeel geven waaraan het FC en de klant zich dienen te houden.

Tot slot vindt na afsluiting van de klachten analyse plaats. Voor (structurele) klachten worden verbetertrajecten opgesteld. Zo kan het FC voorkomen dat deze klachten terug blijven komen.

Voor de nieuwe werkwijze van klachtafhandeling is het noodzakelijk bij het management draagvlak te creëren. Wanneer zij de meerwaarden van de procedure en klachtenmanagement zien zullen zij dit kunnen uitdragen naar de klanten en naar de medewerkers van het FC, zodat dit geleidelijk door alle medewerkers geaccepteerd en gedragen kan worden.

Ter introductie van het nieuwe klachtenbeleid zou het FC gele kaarten kunnen uitdelen. Dit zijn voorbedrukte kaarten waarop de klant zijn persoonlijke gegevens kwijt kan en zijn/haar klacht. Door deze kaarten aan alle klanten uit te delen wordt het nieuwe beleid meteen duidelijk. Het, waarschijnlijk, grote aantal klachten wat hierdoor binnen komt bij het FC dient zonder fouten afgehandeld te worden, zodat het FC kan laten zien dat er wel degelijk wat aan de klachten wordt gedaan. Dit zorgt voor een positieve reactie van klachten en een directe verbetermogelijkheid voor het FC.



ISO certificering

Het FC heeft aangegeven in de toekomst gecertificeerd te willen worden. Om hieraan te voldoen zal het FC aan diverse eisen moeten voldoen:

- ✘ Er dient een kwaliteitshandboek⁴⁴ worden opgesteld. Een kwaliteitshandboek bevat: proces beschrijvingen, procedures of werkinstructies, beleidslijnen, formulieren, vinklijsten, goede voorbeelden, trainingsmateriaal en ondersteunende tools;
- ✘ De bovenstaande klachtenmanagement procedure moeten worden ingevoerd;
- ✘ Er zal een klanttevredenheidsonderzoek gehouden moeten worden, dit zal een jaarlijks terugkerend onderzoek moeten zijn. Er zal echter eerst een nulmeting gedaan moeten worden om het huidige klanttevredenheidsniveau in kaart te brengen. Om een zo hoog mogelijke respons te behalen is communicatie van essentieel belang. De waarden van de resultaten uit het onderzoek moet duidelijk worden gecommuniceerd naar de klant. Tegenwoordig bestaan er diverse specialistische bedrijven die klanttevredenheidsonderzoeken in samenwerking met externe organisatie opzetten, uitvoeren en analyseren. Het uitvoeren van een klanttevredenheidsonderzoek kost ontzettend veel tijd. Het opzetten van een enquête is zeer ingewikkeld en tijdrovend. Het is belangrijk dat er goed over de benodigde informatie wordt nagedacht zodat de juiste vragen gesteld kunnen worden. De specialistische bedrijven hebben ervaring met deze onderzoeken en beschikken over standaard enquêtes die digitaal door de klant ingevoerd kunnen worden. Mijn aanbeveling is dan ook om dit uit te besteden aan een dregelijke organisatie (bijvoorbeeld Twijnstra&Gudde). Naast het meten van de klanttevredenheid kunnen met de resultaten afdelingen worden beloond en afgerekend op hun prestaties;
- ✘ Naar aanleiding van het klanttevredenheidsonderzoek en de gemelde klachten kan een analyse gemaakt worden waarna verbetertrajecten opgezet kunnen worden. Daarnaast zal met het Servqual-Model onderzocht moeten worden of de dienstverlening die geboden wordt aansluiten op de verwachting/vraag van de klant;
- ✘ Opnemen kwaliteitscoördinator MT. De klachtencoördinator moet echter wel onafhankelijk zijn en heeft een adviserende rol. Zij zal dus alleen aanwezig zijn bij vergaderingen waarbij kwaliteitsvraagstukken aan de orde komen. Op deze manier kan er explicieter aan klachtenmanagement gewerkt worden en draagt het MT de waarden van klachtenmanagement uit;
- ✘ Voldoen aan de eisen die gesteld worden door de ISO 10002;
- ✘ Aanschaffen klachtenmanagement systeem (bijvoorbeeld PLANON, Quality On-Line of PerfectView⁴⁵). Het systeem registreert alle klachten op uniforme en overzichtelijke wijze. Dit zal deze werkzaamheden van het FMP doen verminderen. Zij kunnen zich hierdoor meer en beter richten op relatiebeheer, monitoring en nazorg;
- ✘ Continu verbetertraject naar aanleiding van de Pareto-Analyse. Op deze manier wordt steeds de zaai die de meeste klachten veroorzaakt opgelost;
- ✘ Op de lange termijn moet het mogelijk zijn, om een web-based functie aan het systeem toe te kennen. Dit betekent dat klanten via intranet/internet hun klacht kunnen indienen en elk moment van de dag de status kunnen bekijken. Een systeem die dit aanbied is PLANON's FacilityNet.

Binnen het FC is nog geen besluit genomen over de termijn waarbinnen zij ISO 9000:2000 gecertificeerd willen worden. Ik adviseer het FC echter wel dit binnen de termijn te doen die in het implementatieplan staat aangegeven. Wanneer langer wordt gewacht zou de norm herzien kunnen zijn. De hiervoor gegeven adviezen, zullen dan niet meer bruikbaar zijn.

Implementatieplan

In de implementatie komt de invoering van klachtenmanagement als laatste aan bod. De eerste paragraaf geeft een aantal voorwaarden weer waaraan voldaan moet worden voordat de invoering van klachtenmanagement succesvol kan verlopen. Vervolgens wordt in de tweede paragraaf een mogelijk implementatiepad gegeven. Waarna wordt afgesloten met de kosten en baten.

Voorwaarden

Alvorens klachtenmanagement binnen het FC wordt geïmplementeerd moeten diverse voorwaarden in acht genomen worden⁴⁶.

- ✗ Het belang van klachtenmanagement zichtbaar maken;
- ✗ Commitment van het MT en beschikbaar stellen arbeidscapaciteiten en resources;
- ✗ Overeenstemming over de doelstellingen van klachtenmanagement;
- ✗ Draagvlak binnen het MT en het gehele Facilitair Centrum over de komst van klachtenmanagement procedure;
- ✗ Professionele en gestructureerde communicatie tussen het FC en haar klanten;
- ✗ Overeenstemming van de aanpak;
- ✗ Verankeren acties en resultaten.

Implementatie

Als streefplanning om klachtenmanagement binnen het FC in te voeren wordt augustus/ september 2006 aangehouden.

Naast de data en de te nemen acties zijn ook verantwoordelijke afdelingen of personen weergegeven. De implementatie is verspreid over een aantal maanden en gaat van start wanneer het MT toezegging heeft gedaan. Er vanuit gaande dat dit in juni gebeurd kan in juli begonnen worden met de nodige acties.

Implementatiepad klachtenmanagement Facilitair Centrum			
Wanneer	Acties	Verantwoordelijke	Personele- of bedrijfskundige consequenties
Juni 2006	Opnemen kwaliteitscoördinator binnen MT	Anneli van der Reijden (Directeur Facilitair Centrum)	-
Juli 2006	Website FC ✗ Pasfoto's ✗ Dienstverleningspakket ✗ Online registratieformulier ✗ FAQ ✗ Nieuwsbrief	Jo van Ringen (Kwaliteitscoördinator), Odette Broens (Communicatie adviseur) en webbeheerder	Arbeidscapaciteit.
Juli 2006	Invoeren klachtenmanagement procedure	Jo van Ringen	Verandering werkwijze FMP.
Juli 2006	Opstellen termijnen	MT en Jo van Ringen	Verandering werkwijze FC en FMP.
Juli/ Augustus 2006	Aanschaffen en implementeren klachtenmanagement registratie systeem.	MT	Bijscholing en coaching van de FMP medewerkers. Verandering werkwijze FMP.
Begin 2007	✗ Web-based functie aanschaffen en implementeren	MT	
	✗ Opleiden, bijscholing en coaching medewerkers van het FMP	Astrid Kramer (Teamleidster FMP)	
	✗ Verantwoordelijkheden toekennen aan FMP	MT	
September 2006	Aanstellen arbitragecommissie	MT en Jo van Ringen	Periodieke vergadertijden voor alle leden. Vergoeding onafhankelijk lid. Beschikbaar stellen kantoor met vergader mogelijkheden.

Implementatiepad klachtenmanagement Facilitair Centrum			
Wanneer	Acties	Verantwoordelijke	Personele- of bedrijfskundige consequenties
September 2006	Gele kaarten ontwerpen en uitdelen	Odette Broens	Vorbereiden FMP op toename aantal klachten
Jaarlijks Start September/ Oktober 2006	Opstellen en houden van een nulmeting en klantvredenheids-onderzoek	Jo van Ringen (onder te brengen bij bijvoorbeeld Twijnstra&Gudde)	Vervolgacties naar aanleiding van het onderzoek.
November/ December 2006	Opstellen kwaliteitshandboek	Jo van Ringen	Arbeidscapaciteit. Verandering werkwijze FC.
November 2006	Servqual-Model analyse op producten en diensten toepassen die het FC aanbied aan de klant	MT	Aanpassen producten en dienstenaanbod aan klantwens
Januari 2007	Voldoen aan alle eisen die de IKM 3000 stelt	Jo van Ringen	Zie IKM 3000 richtlijn
Juli 2007	Voldoen aan alle eisen die de ISO 9000:2000 en ISO 10002 stellen	Jo van Ringen	Zie ISO 9000:2000 en ISO 10002 eisen

Daarnaast zijn er activiteiten die jaarlijks met een bepaalde frequentie voorkomen. In volgend schema staan deze beschreven.

Implementatiepad klachtenmanagement Facilitair Centrum			
Wanneer	Acties	Verantwoordelijke	Personele- of bedrijfskundige consequenties
Maandelijks	Nieuwsbrief	Odette Broens met input van FC	Arbeidscapaciteit.
Elk kwartaal	Klachtenrapportage en klantenoverleg	Jo van Ringen, Astrid Kramer, Marjan Riemer (Facility Manager Roeterseiland en Watergraafsmeer) en Marieke Neervoort (Facility Manager Binnenstad)	Arbeidscapaciteit. Vervolgacties naar aanleiding van overleg.
Jaarlijks	Houden van klantvredenheids-onderzoek	Jo van Ringen (onder te brengen bij bijvoorbeeld Twijnstra&Gudde)	Vervolgacties naar aanleiding van het onderzoek.
Continu	Pareto-Analyse	Jo van Ringen	Vervolgacties naar aanleiding van uitkomsten.
Continu	Communicatie	Odette Broens	Arbeidscapaciteit.
Continu	Opzetten verbetertrajecten naar aanleiding van klachtenmanagement procedure en klanttevredenheidsonderzoek	Jo van Ringen	-
Continu	Monitoren klachten	Medewerkers FMP	Verandering werkwijze FMP.

Kosten en Baten

De kosten en baten binnen klachtenmanagement zijn moeilijk te definiëren. Door de gedwongen winkelnering kunnen klanten nergens anders hun producten en diensten inkopen. En of studenten als selectie criterium het FC in beschouwing nemen voor de keuze aan welke universiteit zij gaan studeren is onmeetbaar. Welk kan het FC eraan bijdrage studenten voor de universiteit te laten kiezen. Door bijvoorbeeld werkende voorzieningen, indrukwekkende panden en een schoon gebouw.

De kosten zijn op te splitsen in investeringen en kosten. Investerings zijn eenmalig. De aanschaf van een klachtenregistratie systeem, de ISO certificering, werkplekken, en het opzetten van een klanttevredenheidsonderzoek (de nulmeting) zijn investeringen.

Vervolgens zijn er kosten die jaarlijks terug komen. Dit zijn de kosten voor opleiding en coaching van de medewerkers van het FMP, de energiekosten, licentiekosten, beheer en onderhoudskosten, de jaarlijkse kosten voor de audits om ISO gecertificeerd te blijven, loonkosten, communicatiekosten, kosten voor het jaarlijkse klanttevredenheidsonderzoek, vergaderkosten, de vergoeding van de leden van de arbitragecommissie, afschrijvingskosten, kosten voor het verhelpen van de klachten en incidentele kosten.

Daarnaast leveren deze kosten ook baten op, zoals: kwaliteitsverbetering, verminderen van klachten, hogere klanttevredenheid, vermindering discussies en ergernissen bij gesprekken met klanten, transparantie en imago verbetering/verhoging van het FC. Dit is echter niet in geld uit te drukken.

Baten (jaar 1, jaar 2, jaar 3. Moeilijk in geld uit te drukken omdat deze zijn gebaseerd op verwachtingen)
Kwaliteitsverbetering, minder klachten, hogere klanttevredenheid
Minder discussies en ergernissen bij gesprekken met klanten
Transparantie

Literatuurlijst

Literatuur

Baarda, Dr. D.B. Goede, Dr. M.P.M. de. Basisboek Methoden en Technieken. Derde druk. Groningen: Stenfert Kroesse, 2001. ISBN: 90 207 3030 4.

Beij van der, H. Broekhuis, M. Gieskes, J. Kwaliteitsmanagement in beweging. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2001. ISBN: 9014080891.

Bouter, R.F. Handleiding voor de afstudeeropdracht 2005-2006. Elfde herziende druk. Zoetermeer: Drukkerij Ribbering van der Gang, 2005. ISBN 9073077095.

Reijden van der, A. Notitie herstructurering Facilitaire Dienstverlening. Amsterdam: Facilitair Bedrijf Universiteit van Amsterdam, 2003.

Genet, C.M. Methode van onderzoek en de markt. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2002. Code: 2384.

Heemsker, B. Sheets colleges integraal kwaliteitsmanagement 2005/2006, Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management 2005/2006. Den Haag.

Kempen, P.M. en Keizer, J.A. Advieskunde voor praktijkstages: organisatieverandering als leerproces. 2^e druk, Groningen: Wolters Noordhoff, 2002. ISBN 9001468225.

Krimpen, van J. Facility Management in Perspectief: het organiseren van maatwerk in facilitaire dienstverlening. Alphen aan den Rijn: Kluwer 2003. ISBN: 9013000436

Maas, G.W.A en Pleunis, J.W. Facility Management; strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie. Eerste druk. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2001. ISBN 9014077947

Pol, H. Effectief klachtenmanagement: als instrument voor verbetering van kwaliteit en klantgerichtheid. Eerste druk. Alphen aan den Rijn: Samsom, 1999. ISBN 90 140 6157 9.

Thomassen, J.P. Waardering door klanten. Deventer: Kluwer uitgevers, 2002. ISBN 9014089724.

Universiteit van Amsterdam, Bureau Communicatie. Instellingsplan Universiteit van Amsterdam 2003-2006. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam, 2002.

Universiteit van Amsterdam. Organisatieplan; de inrichting van de bestuursstaf en het gemeenschappelijk domein. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam, fase 2 juni 2005.

Artikelen

Coenders, H. en Drion, B. Regieorganisaite of maincontracting. In: Facility Management Magazine. Jaargang 2004: editie 118, maart 2004.

Daemen, R.G.G.H.: Kwaliteitsbeleving als stuurvariabele. De ultieme vorm van klantgerichtheid. In Facto magazine. Jaargang 2005, nummer 45, april 2005.

Engelberts, J. en Tinga M. Het passende Facilitair Management Informatie Systeem. In: Facility Management Magazine. Nummer 110, mei 2003.

Kaspers, J. en Riesewijk, H. Implementeren van een internet-based FMIS bij Akzo Nobel. In: Factomedia database (<http://www.factomedia.nl>, 2006), Jaarboek Facility Management Informatie Systemen. 2002.

PLANON. FacilityNet. PLANON bv, Nijmegen.

Plat, F. Klachtenmanagement is winstgevend en verdient meer aandacht. Op: <http://www.klantenservicekenniscentrum.nl/script/articles/220/1/Klachtenmanagement-is-winstgevend-en-verdient-meer-aandacht>, 10 maart 2006.

Plat, F. Klant wordt niet tevreden door opgeloste klacht. Op: <http://www.klantenservicekenniscentrum.nl/script/articles/163/1/Klant-wordt-niet-tevreden-door-opgeloste-klacht>, 02 maart 2006.

Roelofs, Theo. Classificatie van systemen en tabellen. In: Jaarboek Facility Management Informatie Systemen. Zj. Zn. Zd.

Schmeling, N. Formulemanager klachtenmanagement KPN Klachtenmanagement bij KPN. Op weg naar de best mogelijke service. Op: <http://www.klantenservicekenniscentrum.nl/> 09 maart 2006

Schuthof, B. Het Facilitair servicemeldpunt. In: Factomedia database (<http://www.factomedia.nl>, 2006), Handboek Facility management. April 1999.

Stolk, A.C. Implementeren van een FMIS. In: Factomedia database, Handboek Facility Management. Zn. September 2001.

Afstudeerscripties

Cieremans, M. Op weg naar een betere afstemming met het Facilitair Bedrijf, Universiteit van Amsterdam 2003, Amsterdam.

Dieleman, J. en Laagland, M. Continue verbetering. Universiteit Utrecht 2004. Utrecht.

Koopmans, A. Nieuwe mogelijkheden voor het Facilitair Bedrijf. Universiteit van Amsterdam: Facilitair Bedrijf 2004. Amsterdam.

Koopmans, A. Van diversiteit naar uniformiteit. Universiteit van Amsterdam: Facilitair Bedrijf 2004. Amsterdam.

Praktijkbezoeken

De Nederlandsche Bank, R.A.L. Akkerman: Kwaliteitsmanager, 16 mei 2006.

Erasmus Universiteit, C. Michels: Hoofd Technische Services, 17 maart 2006

Haagse Hogeschool, I.M. Venema: Coördinator Servicepunt FDH, 20 april 2006.

Informatisering Centrum Universiteit van Amsterdam, F. van Tatenhoven: Hoofd Servicemanagement, 3 april 2006.

Sodexho MultiServices, D. Vrieseman: Projectmanager kwaliteit, 27 maart 2006.

Universiteit Utrecht, A. Reintjes: Kwaliteitsmanager Facilitair Bedrijf Utrecht, 13 maart 2006.

Universiteit van Amsterdam

Universiteit van Amsterdam. Drs. G. Monod De Froideville: Beleidsmedewerker Internationalisering. Afdeling Communicatie, 15 februari 2006.

Universiteit van Amsterdam. Dr. P.I. Blok: Hoofd gebouwen & voorzieningen. Faculteit der Natuurwetenschappen, Wiskunde en Informatica, 13 maart 2006.

Universiteit van Amsterdam. Drs. T.W.M. Verhoek: Hoofd middelen & managementinformatie. Faculteit der Maatschappij- en Gedragswetenschappen, 16 maart 2006.

Universiteit van Amsterdam. B.C.T.M. Vermeulen – Windsant: Hoofd Facilitaire Zaken. Faculteit der Economische Wetenschappen en Econometrie, 20 maart 2006.

Universiteit van Amsterdam: Facilitair Centrum. Drs. A.I. Kramer: Teamleider FMP, 2 maart 2006.

Universiteit van Amsterdam: Facilitair Centrum. Drs. M.M. Bouma : Coördinator Services, 14 maart 2006

Universiteit van Amsterdam: Facilitair Centrum. J. van Ringen: Kwaliteitscoördinator, 7 maart 2006.

Universiteit van Amsterdam: Facilitair Centrum. A.C.J. van der Reijden: Directeur FC, 28 maart 2006.

Universiteit van Amsterdam: Facilitair Centrum. M.J.K.M. Spee en W.J.C. Roestenberg: oud Facilitheek medewerkerster, 28 maart 2006.

Eindnoten

- ¹ ISO 9000: 2000
- ² Genet, C.M. 2004.
- ³ A.I. Kramer, 2006. J. van Ringen, 2006. M. Bouma, 2006. A.C.J. van der Reijden, 2006. M.J.K.M. Spee en W.J.C. Roestenberg, 2006.
- ⁴ Zie bijlage 1. (nummer): organogram UvA
- ⁵ Universiteit van Amsterdam, Bureau Communicatie, 2002.
- ⁶ Krimpen, van J, 2003, p. 40.
- ⁷ Zie bijlage 2. (nummer): organigram Facilitair Centrum
- ⁸ J. van Ringen, 2006.
- ⁹ J. van Ringen, 2006.
- ¹⁰ Dr. P.I. Blok, 2006. Drs. T.W.M. Verhoek, 2006. B.C.T.M. Vermeulen – Windsant, 2006.
- ¹¹ A.C.J. van der Reijden, 2006.
- ¹² M.J.K.M. Spee en W.J.C. Roestenberg, 2006.
- ¹³ J. van Ringen, 2006.
- ¹⁴ Facilitair Centrum. *PLANON Hotlist*. 2005
- ¹⁵ A.I. Kramer, 2006
- ¹⁶ R.M. Rijnders, 2006.
- ¹⁷ Pol, H. 1999.
- ¹⁸ J. van Ringen, 2006.
- ¹⁹ J. van Ringen, 2006.
- ²⁰ Pol, H. 1999. p. 32-33.
- ²¹ Dr. P.I. Blok, 2006. Drs. T.W.M. Verhoek, 2006. B.C.T.M. Vermeulen – Windsant, 2006.
- ²² Beij van der, H. Broekhuis, M. Gieskes, J. 2001, p. 339.
- ²³ Plat, F. 10 maart 2006. ISO 9000:2000. Zie bijlage 8. (nummer) IKM 3000. Zie bijlage 7. (nummer)
- ²⁴ Carlzon, 1987. In: Pol, H. 1999. p. 37. Klantcontactfasenmodel, zie bijlage 3. (nummer)
- ²⁵ Plat, F. 2 maart 2006. en Pol, H. 1999. p. 57.
- ²⁶ Pol, H. 1999.
- ²⁷ Plat, F. 10 maart 2006.
- ²⁸ In: Beij van der, H. Broekhuis, M. Gieskes, J. 2001, p. 340.
- ²⁹ Thomassen, 1995. In: Maas, G.W.A en Pleunis, J.W. 2001, p. 329.
- ³⁰ Schmeling, N. 9 maart 2006
- ³¹ Beij van der, H. Broekhuis, M. Gieskes, J. 2001, p. 329 - 346. zie bijlage 4. (nummer) voor Customer Satisfaction Model. ISO 9000:2000 serie en ISO 10002.
- ³² Prof. N. Kano, 1984. http://www.12manage.com/methods_kano_customer_satisfaction_model_nl.html
- ³³ Pol, H. 1999. p. 28.
- ³⁴ Beij van der, H. Broekhuis, M. Gieskes, J. 2001, p. 342. Zie bijlage 5. (nummer)
- ³⁵ Pol, H. 1999. p. 155.
- ³⁶ Servqual – Model. Zie bijlage 6. (nummer)
- ³⁷ Beij van der, H. Broekhuis, M. Gieskes, J. 2001, p. 333.
- ³⁸ Maas, G.W.A en Pleunis, J.W. 2001, p. 332-333.
- ³⁹ Zie bijlage 7 voor Pareto-Analyse.
- ⁴⁰ Pol, H. 1999. p. 177.
- ⁴¹ Maas, G.W.A en Pleunis, J.W. 2001, p. 265.
- ⁴² ISO 9000:2000. Zie bijlage 8. (nummer)
- ⁴³ ISO 10002. Zie bijlage 8. (nummer)
- ⁴⁴ Voorbeeld Kwaliteitshandboek in bijlage 9. (nummer) Bron: <http://www.tothepointconsulting.homestead.com/kwaliteitshandboek.html>
- ⁴⁵ www.planon.nl, http://www.qualityonline.nl/p_klachtenmanagement.shtml#, http://www.pv.nl/templates/dispatcher.asp?page_id=1670, 2006.
- ⁴⁶ Pol, H. 1999. p. 187.

Klachten, de weg naar organisatieverbetering?

"Fouten hebben en die niet verbeteren, dat is pas fouten hebben" Confucius (551 – 479 v. C.)



 UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM

R.M. RIJNDERS

Klachten, de weg naar organisatieverbetering?

“Fouten hebben en die niet verbeteren, dat is pas fouten hebben”

Confucius (551 – 479 v. C.)

Bijlage boek

R.M. Rijnders

Mei 2006

Haagse Hogeschool
Academie voor Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN 's-Gravenhage

Docent-begeleider:

Dhr. L.A.J. Dols

Medebeoordelaar:

Mevr. O.G. van Diermen

Opdrachtgever:

Universiteit van Amsterdam
Facilitair Centrum
Plantage Muidersgracht 14
1018 TV Amsterdam

Mentor:

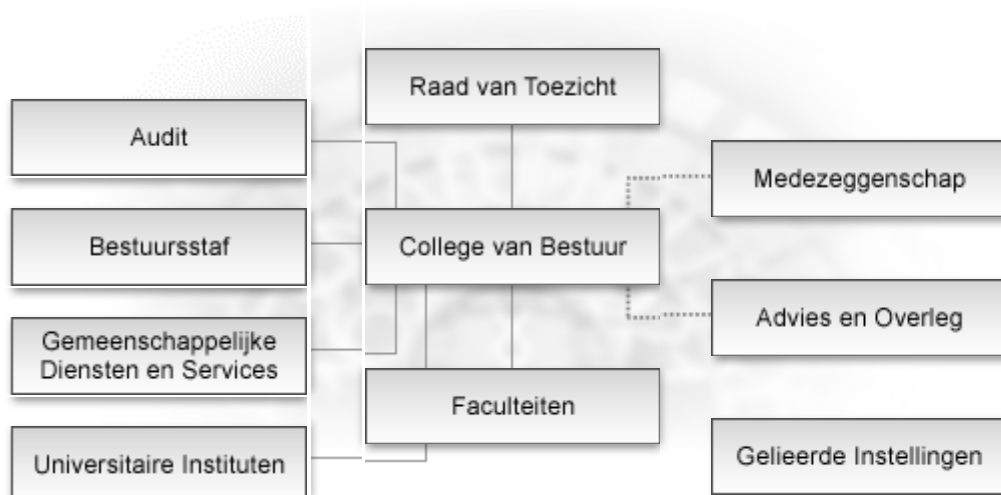
Mevr. J. van Ringen

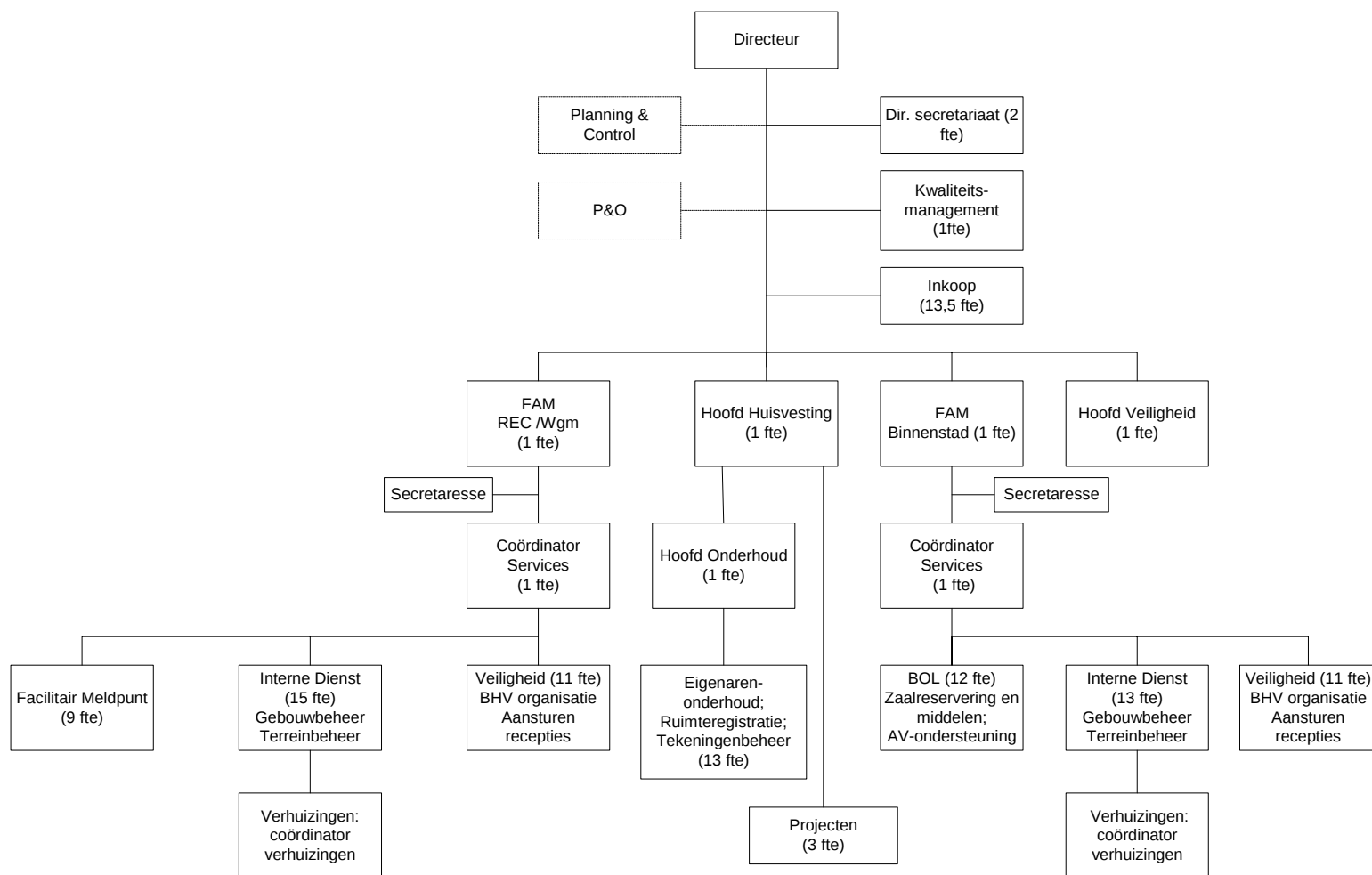
Periode onderzoek:

februari 2006 – mei 2006

Inhoud

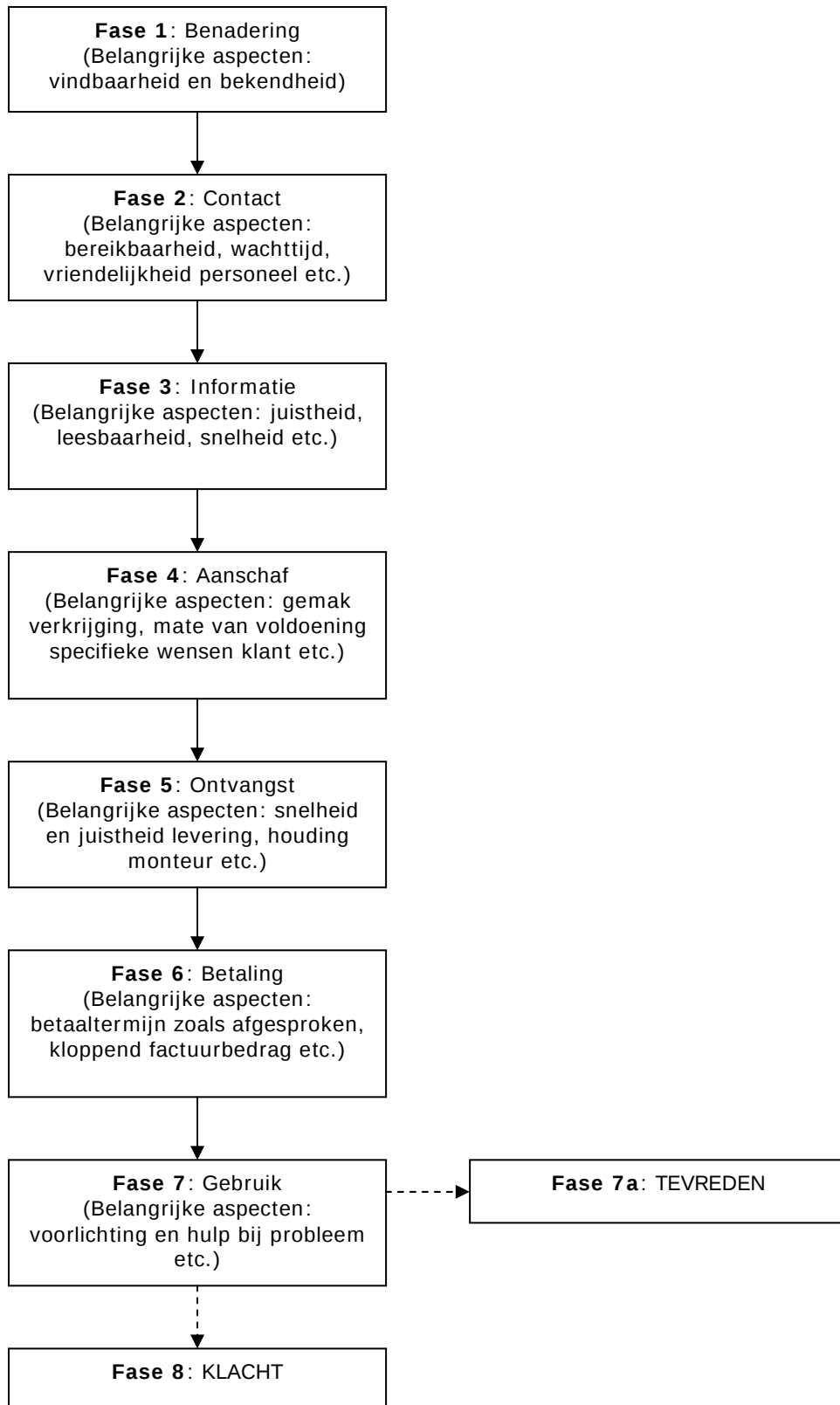
BIJLAGE 1	ORGANOGRAM UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM	4
BIJLAGE 2	ORGANOGRAM FACILITAIR CENTRUM	5
BIJLAGE 3	KLANTCONTACTFASENMODEL DOOR CARLZON, 1987	6
BIJLAGE 4	CUSTOMER SATISFACTION MODEL DOOR KANO, 1984	7
BIJLAGE 5	ONTWERP VAN EEN KLACHTAFHANDELINGSSYSTEEM DOOR DE TARP STUDIES 1986	8
BIJLAGE 6	SERVQUAL MODEL DOOR PARASURAMAN E.A. 1991	9
BIJLAGE 7	PARETO-ANALYSE DOOR PARETO	10
BIJLAGE 8	CERTIFICERINGEN EN KEURMERKEN.....	11
BIJLAGE 9	VOORBEELD KWALITEITSHANDBOEK	14



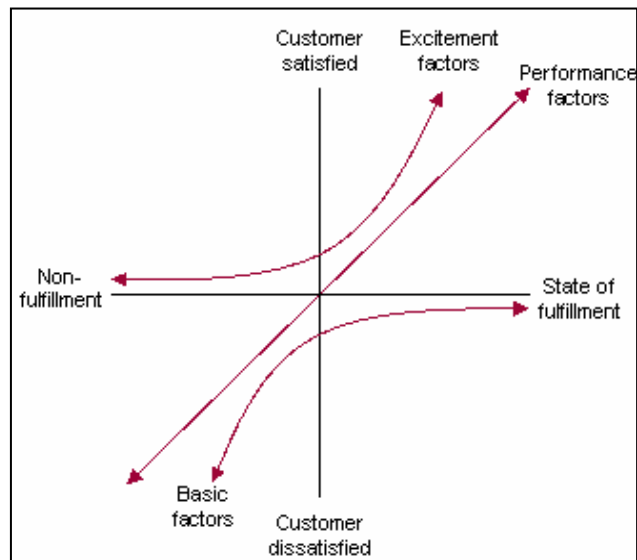




Bijlage 3 Klantcontactfasenmodel door Carlzon, 1987

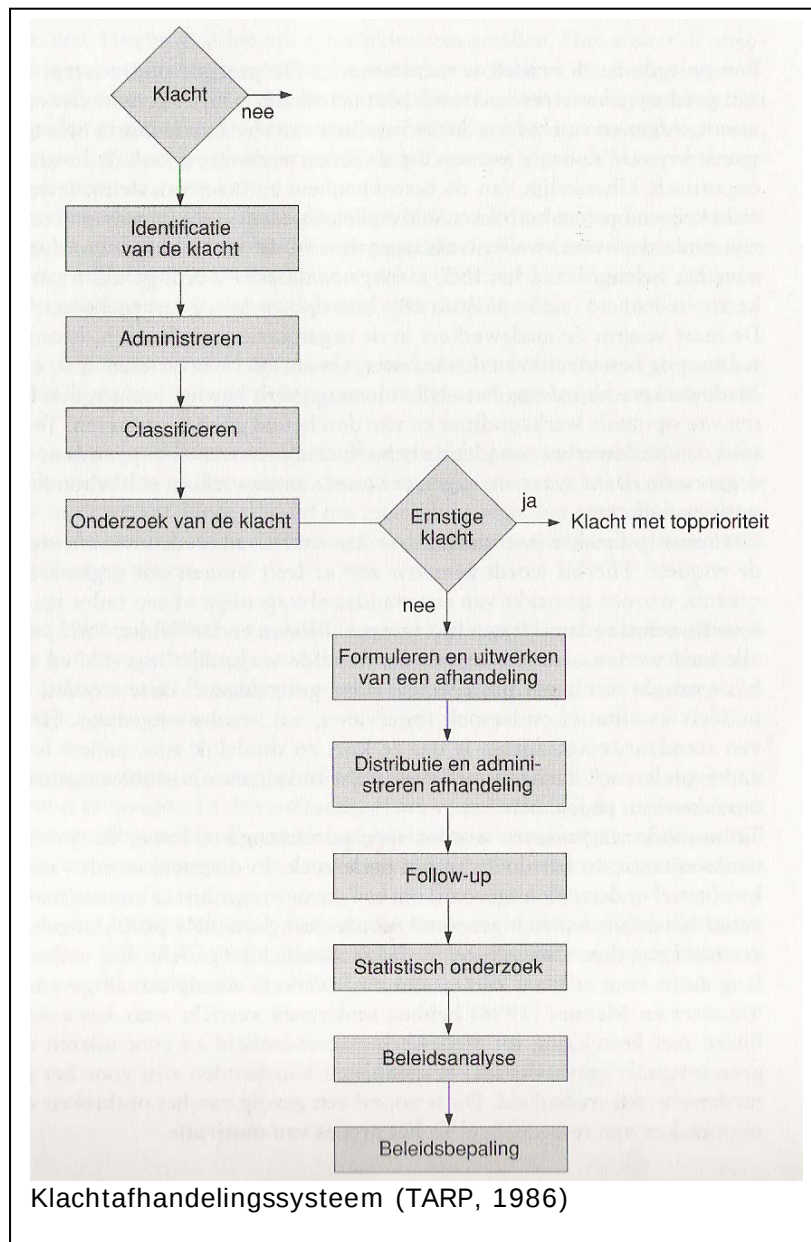


Bijlage 4 Customer Satisfaction Model door Kano, 1984

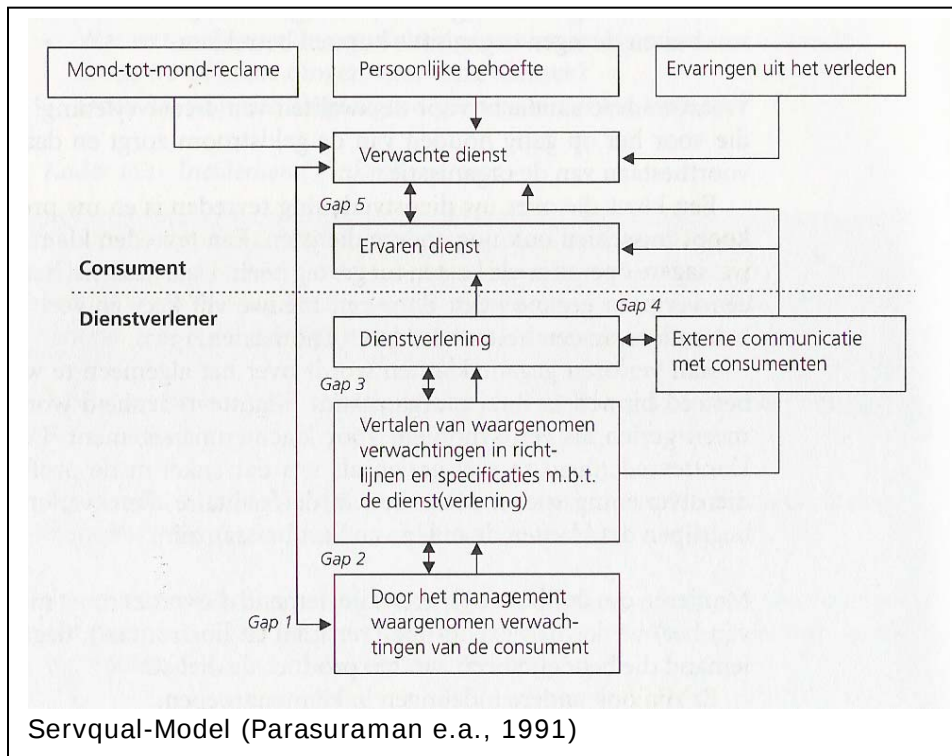


Customer Satisfaction Model (N. Kano, 1984)

**Bijlage 5 Ontwerp van een klachtafhandlingssysteem
door de TARP studies 1986**



Bijlage 6 Servqual Model door Parasuraman e.a. 1991



Omschrijving knelpunt	Aantal klachten	% van totaal	Cumulatief %
Totaal			

Bijlage 8 Certificeringen en keurmerken

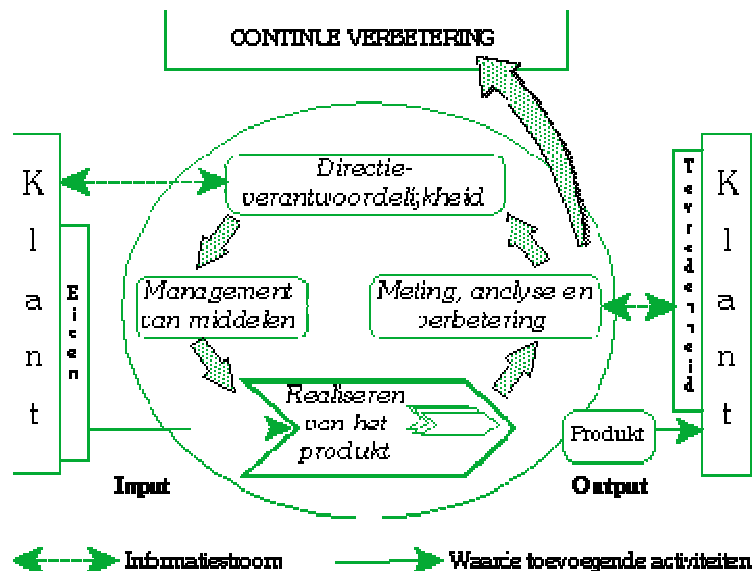
ISO 9000:2000

De nieuwe ISO 9000:2000 heeft de eisen ten aanzien van klantgerichtheid en klachtenmanagement fors aangescherpt. Zo is klantgerichtheid het eerste managementprincipe van de acht die ISO van groot belang acht bij het bereiken van kwaliteitsdoelstellingen. Het verhogen van klantentevredenheid staat voorop. De mate van klantentevredenheid is zelfs een maatstaf voor het functioneren van het kwaliteitsmanagementsysteem.

Daarbij is klantentevredenheid gedefinieerd als de *perceptie van de klant over de mate waarin aan zijn eisen is voldaan*. De nieuwe ISO-norm is gebaseerd op een procesbenadering waarbij alle belanghebbenden van de organisatie de klant centraal stellen.

De directie draagt daarbij de expliciete verantwoordelijkheid om klantgerichtheid te bewerkstelligen en om het bewustzijn van klanteneisen in

de organisatie te stimuleren. Organisaties zijn volgens de ISO 9000:2000 verplicht de mening van klanten in hoeverre de organisatie heeft voldaan aan hun eisen te meten. Daarbij worden klachten gezien als indicator van ontevredenheid, maar bij het ontbreken van klachten mag geen tevredenheid worden verondersteld. Een klacht is gedefinieerd als *elke uiting, melding of opmerking waaruit blijkt dat de organisatie niet aan de verwachtingen van de klant heeft voldaan*.



ISO 10002

In 2004 is ISO met een geheel nieuwe en internationaal geldende richtlijn voor klachtenmanagement gekomen: de ISO 10002. De richtlijn geldt voor het gehele klachtenproces binnen organisaties (waaronder planning, ontwerp, uitvoering, onderhoud en verbetering) en is bedoeld voor alle typen transacties. De richtlijn is compatibel met ISO 9001:2000 en ISO 9004:2000.

De nieuwe ISO-richtlijn voor klachtenmanagement beschrijft termen en definities, randvoorwaardelijke principes, de inrichting van het klachtafhandelingsproces, het planning- en ontwerpproces, de werking van het klachtafhandelingsproces en onderhoud en verbetering. De nieuwe richtlijn is in alle opzichten een aanscherping en verbreding van de tot nog toe veelgebruikte SPE 8600. Ook de versterkte klantoriëntatie van de nieuwe ISO 9000: 2000 norm is duidelijk merkbaar.

In het algemeen stelt de ISO 10002 eisen aan de ontvangstbevestiging van een klacht en aan de vertrouwelijkheid, de klantgerichtheid en de permanente verbetering rondom het klachtproces. Ook de betrokkenheid van het topmanagement bij het klachtproces is nadrukkelijk vastgelegd in deze nieuwe richtlijn, alsook hun verantwoordelijkheid voor een klantgericht klachtenbeleid, het aanstellen van een klachtenmanager en het periodiek monitoren en evalueren van het klachtenproces. Ook over de registratie van een klacht en de communicatie rondom een klacht zijn richtlijnen opgesteld.

Tot slot legt de nieuwe richtlijn zwaar de nadruk op monitoring en verbetermanagement: klachtenanalyses, klanttevredenheidsanalyses betreffende klachten, management reviews van het gehele proces en zelfs periodieke audits om de werking en de kwaliteit van het klachtenproces te toetsen.

Meer specifiek stelt ISO 10002 richtlijnen voor klachtenmanagement op het gebied van zichtbaarheid, toegankelijkheid, responsiviteit, objectiviteit, vertrouwelijkheid, klantgericht, verantwoordelijkheid en verbeteren. Daarnaast spreekt de ISO 10002 zich nadrukkelijk uit over het commitment van het management bij klachtenmanagement, het vaststellen van een klachtenbeleid, het ontwerp en de inrichting van een effectief klachtenbehandelingsproces. Daarbij moet het top management zich ervan verzekeren dat de doelstellingen voor het klachtenbehandelproces verankerd zijn in de relevante functies en niveaus binnen de organisatie. Bovendien zijn tot in detail verantwoordelijkheden voor klachtenmanagement beschreven voor het top management, de klachtenmanager, alle medewerkers met klantcontact en alle andere medewerkers.

Met betrekking tot de operationalisering van het klachtenproces onderscheidt en beschrijft de ISO 10002 het verwerven van klachten, de klachtregistratie, het volgen en bevestigen van klachten, een eerste vaststelling van de klacht, onderzoek van klachten, reactie op klachten, communiceren van de oplossing en het afsluiten van de klacht.

Voor wat betreft verbetermanagement op basis van het klachtenproces beschrijft de ISO 10002 het verzamelen van informatie, analyseren en evalueren van klachten, tevredenheid over het klachtenproces, monitoring van het klachtenproces, auditing van het klachtenproces, management rapportages van het klachtenproces en permanente verbetering.

IKM 3000: Keurmerk voor klantgericht klachtenmanagement

Stichting IKM 3000 heeft een keurmerk ontwikkeld dat het omgaan met klachten van een organisatie onafhankelijk certificeert. Onder 'klacht' verstaat *IKM 3000 elke vraag, opmerking, melding of reactie van een klant waaruit blijkt dat aan zijn verwachting niet is voldaan door de organisatie.* Het certificaat IKM 3000 bewijst dat een organisatie alle wezenlijke aspecten rondom klachtenmanagement heeft verankerd: open staan voor klachten, zorgvuldig behandelen ervan en naar tevredenheid afhandelen en leren en verbeteren op basis van klachten. IKM 3000 is direct gekoppeld met de ISO 9000-serie en geeft verdieping aan de Q-principes 'klantgerichtheid' en 'verbeteren'. Daarbij kan met de IKM 3000-Standaard worden getoetst of een organisatie voldoet aan ISO 10002, de nieuwe richtlijn voor klachtenbehandeling.

IKM 3000 checkt de kwaliteit van klachtenmanagement aan de hand een interne audit en een externe toetsing bij klanten die recentelijk een klacht hebben geuit. Intern worden alle succesfactoren van klachtenmanagement doorgelicht. En klanten wordt gevraagd naar hun waardering ten aanzien van de prestatie-indicatoren van klachtenmanagement en naar hun tevredenheid over het klachtenproces. De resultaten van de interne audit en het klantenonderzoek vormen de basis voor certificatie.

IKM 3000 start met een pre-audit. Dit omvat een intake, documentscreening, interviews met betrokkenen en een beperkt klantenonderzoek. Daaruit volgt een rapport over de 0-situatie en over de ontwikkelingspositie van klachtenmanagement. Deze pre-audit levert dan een IKM 3000-audittrail op. Tevens krijgt de organisatie dan de status *IKM 3000-gecommitteerd*. Later volgt dan de volledige audit intern en breder onderzoek onder klanten. Als aan de norm is voldaan, wordt het IKM 3000-certificaat uitgereikt.

SPE 8600

In 2000 vaardigde het Nederlands Normalisatie-instituut (NEN) een richtlijn uit voor klachtenmanagement: de SPE 8600 'Systemen voor klachtenmanagement - richtlijn voor ontwerp en uitvoering'. Een klacht wordt in deze richtlijn breed en vanuit de klantoptiek opgevat: elke uiting van ontevredenheid van een klant, al dan niet gerechtvaardigd. Het uitgangspunt van de richtlijn is dat klanten moeten weten waar ze hun klacht kosteloos kwijt kunnen, hoe ze de klacht moeten indienen en dat ze erop mogen vertrouwen dat er serieus met hun klacht wordt omgegaan.

Het systeem moet zichtbaar, toegankelijk en eerlijk zijn. Eerlijkheid vraagt om openheid, onpartijdigheid, gelijkheid en onderscheidend vermogen.

De richtlijn bestrijkt verder het reageren op en compenseren van klachten, klachtenregistratie, klachtenafhandeling en het monitoren van een klachtenmanagement systematiek. Bij de ontvangst en registratie gaat het om zaken als:

- ✗ Toegankelijkheid: de goede medewerker aan de lijn krijgen;
- ✗ Deskundigheid: een deskundige medewerker;
- ✗ Klantsturing: waardering voor het indienen van een klacht;
- ✗ Snelheid: direct opstarten van oplossingsacties;
- ✗ Informatie: inventarisatie en vastlegging van de juiste informatie;
- ✗ Duidelijkheid: concrete afspraken over afhandeling van de klacht.

Vervolgens moet een eventueel corrigerende of preventieve maatregel worden vastgelegd, zodat het probleem zich in de toekomst (mogelijk bij andere klanten) niet meer voordoet. Een klacht moet altijd worden omgezet in een leersituatie.

Tenslotte moet worden gemonitord of de klant tevreden is over de oplossing en over de manier waarop het probleem werd opgelost.

Bron: www.klachtenmanagement.nl, 2006



Bijlage 9 Voorbeeld kwaliteitshandboek

Kwaliteitshandboek

Facilitair Centrum



Opgesteld door		Nagezien door		Goedgekeurd door	
-------------------	--	------------------	--	---------------------	--

OVERZICHT WIJZIGINGEN			
Versie	Beschrijving van de wijziging	Auteur	Datum
0	Oorspronkelijke uitgave	-	03/06/02
1			
2			
3			
4			
5			

Opgesteld door		Nagezien door		Goedgekeurd door	
----------------	--	---------------	--	------------------	--

Inhoud

1. Algemeen

- 1.1. Index en revisiestatus
- 1.2. Inleiding
- 1.3. Uitsluitingen

2. Bedrijfsinformatie

- 2.1. Activiteiten van de onderneming
- 2.2. Historiek van de onderneming

3. Definities en overeenkomsten

- 3.1. Definities en terminologie
- 3.2. Afkortingen

4. Kwaliteitsbeheersysteem

- 4.1. Algemene vereisten
- 4.2. Documentatie en registraties

5. Directieverantwoordelijkheid

- 5.1. Verantwoordelijkheid van de directie
- 5.2. Klantgerichtheid
- 5.3. Kwaliteitsbeleid
- 5.4. Kwaliteitssysteemplanning
- 5.5. Organisatie en communicatie
- 5.6. Beoordeling door de directie

6. Resource Management

- 6.1. Voorziening van middelen
- 6.2. Human resources en opleiding
- 6.3. Infrastructuur
- 6.4. Werkomgeving

7. Productrealisatie

- 7.1. Planning van de productrealisatie
- 7.2. Klantgebonden processen
- 7.3. Ontwerp
- 7.4. Inkoop
- 7.5. Operations
- 7.6. Meet- en beproevingsmiddelen

8. Keuring, analyse en verbetering

- 8.1. Planning van keuring en metingen
- 8.2. Meting, keuring en beproeving
- 8.3. Beheersing van producten met afwijkingen
- 8.4. Gegevensanalyse
- 8.5. Continue verbetering

Opgesteld door		Nagezien door		Goedgekeurd door	
----------------	--	---------------	--	------------------	--

H 1	Algemeen	versie 1	03/06/2001
-----	----------	----------	------------

1.1.	Index en revisiestatus	versie 1	03/06/2001
------	------------------------	----------	------------

In dit kwaliteitshandboek volgt de nummering van de paragrafen vanaf sectie vier direct de nummering van ISO 9000: 2000.

Dit kwaliteitshandboek is enkel geldig als de versie van de secties overeenstemt met de versie vermeld op D0001, index kwaliteitshandboek.

Een nieuwe versie wordt gemaakt door een sectie van het kwaliteitshandboek her uit te geven en het versienummer te verhogen.

1.2.	Inleiding	versie 1	03/06/2001
------	-----------	----------	------------

Dit kwaliteitshandboek documenteert het kwaliteitsbeheersysteem van de onderneming om aan te tonen dat de onderneming op een consequente manier producten fabriceert die aan de klanteneisen en de relevante normen en regelgevingen voldoen.

Dit kwaliteitshandboek stemt overeen met de norm ISO 9001: 2000 en slaat op ontwikkeling en ontwerp, productie, verkoop, marketing, installatie en nazorgactiviteiten uitgevoerd door de onderneming.

1.3.	Uitsluitingen	versie 1	03/06/2001
------	---------------	----------	------------

De vereisten van ISO 9001 die niet van relevant zijn ten opzichte van de organisatie zelf, zijn producten, de klantenbehoeften en de regelgeving worden niet behandeld in het kwaliteitssysteem.

WERKWIJZE

1. Een eis van ISO 9001: 2000 mag uitgesloten worden wanneer aan de volgende twee voorwaarden is voldaan:

- Het moet een eis zijn uit ISO 9001 hoofdstuk 7, product voortbrenging.
- De uitsluitingen mogen de capaciteit van de onderneming niet aantasten om producten te leveren die aan alle klantenbehoeften en relevante regelgeving voldoen. De eventuele uitsluitingen ontslaan de onderneming ook niet van de verantwoordelijkheid om dit te doen.

2. De kwaliteitsverantwoordelijke is ervoor verantwoordelijk de eisen van ISO 9001 die niet relevant zijn voor de onderneming of de producten te identificeren. Hij zal eveneens voorstellen deze eisen uit te sluiten uit het kwaliteitssysteem.

3. De directie heeft de verantwoordelijkheid en de autoriteit om te evalueren of de voorgestelde uitsluitingen gepast zijn en om hen goed te keuren. De evaluatie en goedkeuring worden uitgevoerd in het kader van de beoordelingen van het kwaliteitssysteem door de directie (zie P 561, Beoordeling door de directie).

4. Al de uitsluitingen worden gedocumenteerd in deze sectie van het kwaliteitshandboek. De uitgesloten eisen worden nauwkeurig geïdentificeerd door te verwijzen naar specifieke hoofdstukken of regels van de norm. Er wordt ook een korte rechtvaardiging gegeven waarom de uitsluiting werd gedaan en waarom ze gegrond is.

Opgesteld door		Nagezien door		Goedgekeurd door	
----------------	--	---------------	--	------------------	--

UITSLUITINGEN

1. Uitsluiting: ISO 9001: 2000 sectie 7.3, ontwerp, inclusief alle subsecties.

Rechtvaardiging: de onderneming ontwerp of ontwikkelt geen producten. Onze engineeringactiviteiten beperken zich tot het ontwerpen van productie-, fabricatie- of installatiemethodes.

2. Uitsluiting: ISO 9001: 2000 sectie 7.6, Beheersing van meet- en keuringsmiddelen.

Rechtvaardiging: de onderneming gebruikt geen instrumenten, uitrusting of middelen om gespecificeerde eisen te verzekeren of na te gaan. De producten worden voornamelijk geverifieerd door middel van een visuele inspectie.

H 2	Informatie over de onderneming	versie 1	03/06/2001
-----	--------------------------------	----------	------------

2.1.	Activiteiten van de onderneming	versie 1	03/06/2001
------	---------------------------------	----------	------------

Beschrijf de activiteiten van uw onderneming. Maak een onderscheid tussen afdelingen die in aanmerking komen voor ISO-certificatie en deze die dat niet doen.

2.2.	Historiek van de onderneming	versie 1	03/06/2001
------	------------------------------	----------	------------

Beschrijf de geschiedenis van uw onderneming naar activiteiten, locatie, aantal werknemers, sector, omzet.

H 3	Definities en overeenkomsten	versie 1	03/06/2001
-----	------------------------------	----------	------------

3.1.	Definities en terminologie	versie 1	03/06/2001
------	----------------------------	----------	------------

De kwaliteitsverantwoordelijke is verantwoordelijk en bevoegd voor het opstellen en op peil houden van de lijst met definities en terminologie (D0002).

De definities hebben betrekking op:

- kwaliteitsbeheer in het algemeen
- over de specifieke activiteiten uitgevoerd in de onderneming.

De definities uit ISO/IEC, guide 2, edition 1986, "General terms and their definitions concerning standardization and related activities" zijn van toepassing.

De lijst van definities is aan het handboek toegevoegd.

3.2.	Afkortingen	versie 1	03/06/2001
------	-------------	----------	------------

De kwaliteitsverantwoordelijke is verantwoordelijk en bevoegd voor het opstellen en op peil houden van de lijst van afkortingen van het kwaliteitshandboek (D0003).

De lijst van afkortingen is toegevoegd aan het handboek.

Opgesteld door		Nagezien door		Goedgekeurd door	
----------------	--	---------------	--	------------------	--

H 4	Kwaliteitsbeheersysteem	versie 1	03/06/2001
-----	-------------------------	----------	------------

4.1.	Algemene vereisten	versie 1	03/06/2001
------	--------------------	----------	------------

De onderneming heeft een kwaliteitsbeheersysteem opgezet, gedocumenteerd en geïmplementeerd volgens de vereisten van de norm ISO 9001: 2000. De onderneming onderhoudt het kwaliteitsbeheersysteem en verbetert het voortdurend.

Het kwaliteitsbeheersysteem van de onderneming

- identificeert de nodige processen
- legt vast hoe deze processen worden uitgevoerd
- legt de volgorde en interactie van deze processen vast
- legt de criteria en methodes vast om te verzekeren dat zowel het beheer als de werking van deze processen efficiënt zijn.
- verzekert de beschikbaarheid van de nodige resources en informatie voor de beheersing en de werking van deze processen
- zorgt voor de beheersing, keuring en analyse van deze processen
- verzekert de uitvoering van de nodige acties voor het bereiken van geplande resultaten en continue verbetering van deze processen.

De onderneming beheert deze processen in overeenstemming met ISO 9000: 2000.

De werkwijze die gevolgd wordt wanneer een proces die invloed heeft op de kwaliteit wordt uitbested, is beschreven in de procedure P 741, inkoop.

4.2.	Documentatie en registraties	versie 1	03/06/2001
------	------------------------------	----------	------------

A. ALGEMEEN

De documentatie van de onderneming omvat:

- het kwaliteitsbeleid en de kwaliteitsdoelstellingen
- dit kwaliteitshandboek
- gedocumenteerde procedures vereist door ISO 9001: 2000
- documenten die nodig zijn om de efficiënte planning, werking en beheer van de processen te verzekeren
- registraties vereist door ISO 9001: 2000.

Wanneer de term gedocumenteerde procedure wordt gebruikt in dit kwaliteitshandboek, is de procedure geschreven, gedocumenteerd, geïmplementeerd en onderhouden.

Het bereik van het kwaliteitsbeheersysteem is gebaseerd op:

- de grootte van de onderneming en de soort activiteiten
- de complexiteit van de processen en hun interacties
- de competentie van het personeel

De onderneming houdt zijn documentatie bij op verschillende media waaronder papier, elektronisch, ...

Opgesteld door		Nagezien door		Goedgekeurd door	
----------------	--	---------------	--	------------------	--

B. KWALITEITSHANDBOEK

De onderneming heeft een kwaliteitshandboek opgesteld, geïmplementeerd en onderhoudt dit handboek nu. Het kwaliteitshandboek bevat:

- het bereik van het kwaliteitsbeheersysteem met details over en rechtvaardiging voor uitsluitingen
- verwijzing naar de gedocumenteerde procedures
- een beschrijving van de interactie tussen de processen

C. BEHEERSING VAN DOCUMENTEN

De documentatie opgenomen in het kwaliteitshandboek wordt beheerd door de kwaliteitsverantwoordelijke.

Elke medewerker van de onderneming mag, na overleg met de betrokken medewerkers een voorstel doen voor de aanpassing van een bestaand document of het opstellen van een nieuw document.

Afdelingsgebonden documenten worden door de betreffende afdelingsverantwoordelijke en de kwaliteitsverantwoordelijke beoordeeld en vrijgegeven.

Afdelingsoverschrijdende documenten worden na accordering door de betreffende afdelingsverantwoordelijken en de kwaliteitsverantwoordelijke beoordeeld en vrijgegeven door de directeur.

De kwaliteitsverantwoordelijke geeft het vrijgegeven document, eventueel voorzien van een revisiedatum, uit en neemt eventueel vervallen documenten in ter vernietiging.

De afdelingsverantwoordelijken mogen in de afdelingsgebonden documentatie van hun eigen afdeling handmatig wijzigingen aanbrengen. Deze wijzigingen moeten worden voorzien van datum en paraaf (zie D 5517, Lijst met parafen).

De wijze waarop documenten tot stand komen, gewijzigd, verspreid en ingenomen is beschreven in de procedure P 422, Documentenbeheer.

D. KWALITEITSREGISTRATIES

De documenten nodig bij de uitvoering van procedures, instructies en de keuringsplannen zijn in het kwaliteitshandboek opgenomen.

Eventuele richtlijnen voor overige rapportages zijn opgenomen in de desbetreffende procedures en instructies.

Procedureel zijn per rapportage en registratie onder andere de volgende zaken vastgelegd:

- de medewerker verantwoordelijk voor het beheer van de registratie
- de bewaartermijn van gegevens
- welke medewerkers gebruik mogen maken van de registratie
- waar de gegevens zijn opgeslagen
- back-up procedure voor gegevens opgeslagen in computerfiles.

De te volgen werkwijze voor kwaliteitsregistraties is beschreven in procedure P 423, kwaliteitsregistraties.

Opgesteld door		Nagezien door		Goedgekeurd door	
----------------	--	---------------	--	------------------	--

Klachtenregistratie formulier

Klachtenregistratie					
Klachtcode	Automatisch gegenereerd	Prioriteit	Toekenning FMP	Datum	Automatisch gegenereerd
Nadere omschrijving:					
Automatisch gegenereerd					
Vermoedelijke oorzaak:					
Automatisch gegenereerd					
In ontvangst genomen door:			Uit personeelsbestand genereren		
Manier van indienen:					
Klantdata					
Naam		Uit personeelsbestand genereren			
Telefoon		Uit personeelsbestand genereren			
Locatie		Uit ruimteregistratie genereren			
Gemaakte afspraak met klant (indien van toepassing)					
Open invoer mogelijkheid					
Plandatum gereed	Aan de hand van prioriteit	Datum afhandeling		Verificatie	

Opgesteld door		Nagezien door		Goedgekeurd door	
----------------	--	---------------	--	------------------	--