



Het geheim van het hospitality succes!

Het meetbaar maken van de technische kwaliteit,
het aantal klachten, de medewerkertevredenheid en de klantbeleving.

Emma van Beurden (0868316)

Het geheim van het hospitality succes!

Het meetbaar maken van de technische kwaliteit, het aantal klachten, medewerkertevredenheid en de klantbeleving.

Inleverdatum:	7 juni 2016
Organisatie:	Hogeschool Rotterdam
Opleiding:	Facility Management
Studiejaar:	2015 / 2016
Modulecode:	FMAAFS42
Periode:	3/4
Versie:	1.0
Auteur:	Emma van Beurden
Studentnummer:	0868316
Plaats:	Uden
Opdrachtgever:	CSU
Stagebegeleider:	Diane van Dijk
Stagedocent:	Renée Hoekema



Managementsamenvatting

CSU heeft een speerpunt hospitality, "Scherp op hospitality", in 2014 toegepast, daar waar het past bij de klant. CSU heeft voor dit speerpunt gekozen, omdat uit eerder marktonderzoek door onderzoeksbureau VODW, blijkt dat het toevoegen van hospitality kan zorgen voor een verbetering op het gebied van technische kwaliteit, medewerkertevredenheid, aantal klachten en de klantbeleving. De dienstverlening hospitality is vormgegeven en uitgerold. Nu is het van belang om te gaan kijken of de verwachtingen die CSU had met het invoeren van hospitality ook daadwerkelijk zijn vruchten afwerpt. De probleemstelling die hieruit voort komt is; *In welke mate lukt het CSU om te meten of het toevoegen van hospitality aan het schoonmaakproces van CSU zorgt voor een verbetering op het gebied van de technische kwaliteit, het aantal klachten, de medewerkertevredenheid en de klantbeleving?* Het doel is om voor 7 juni 2016 inzichtelijk te krijgen of CSU over de juiste middelen en kennis beschikt om, op een betrouwbare manier te kunnen meten, of het toevoegen van hospitality daadwerkelijk zorgt voor het verbeteren van de technische kwaliteit, het aantal klachten, de medewerkertevredenheid en de klantbeleving.

Aan de hand van een interne en een externe analyse is naar voren gekomen dat de sterktes van CSU liggen in het feit dat er een duidelijke strategie en structuur is. CSU is op de hoogte van de nieuwste trends en ontwikkelingen in de markt. Een verbeterpunt is dat binnen CSU innovatieve ideeën niet altijd tot hun recht komen. De uitslagen van de metingen op het gebied van technische kwaliteit, medewerkertevredenheid, aantal klachten en klantbeleving schetsen geen duidelijk beeld van de stand van zaken. Kansen zijn het doorvoeren van hospitality en One fm.

Het onderzoek is kwalitatief en wordt aan de hand van literatuur en halfgestructureerde persoonlijke interviews onderbouwd. Aan de hand van interne interviews wordt de huidige situatie in kaart gebracht. De vier interviews met experts vormen samen met een benchmark voor een duidelijk beeld van een "goede meting" op het gebied van de technische kwaliteit, het aantal klachten, de medewerkertevredenheid en de klantbeleving. Het GINK-managementmodel vormt de basis voor het ontwikkelen van hospitality. In het GINK-model zit de PDCA cirkel verwerkt die ervoor zorgt dat het proces zich continu blijft doorontwikkelen. Het kwaliteitsperceptiemodel geeft de samenhang tussen de onderwerpen technische kwaliteit, aantal klachten, medewerkertevredenheid en de klantbeleving weer.

De kwaliteit van een dienst kan pas in kaart worden gebracht aan de hand van normen die van te voren gesteld worden. De technische kwaliteit van de schoonmaak kan het beste gemeten worden aan de hand van de NEN2075. Bij het meten van klachten is het belangrijk dat de definitie van een klacht wordt vastgesteld en vervolgens wordt gecommuniceerd naar alle belanghebbenden. Bij het medewerkertevredenheidsonderzoek staan loyaliteit en betrokkenheid centraal. Binnen de medewerkertevredenheid is het van groot belang dat het anoniem kan worden uitgevoerd en het meetmoment zich continu herhaalt. Het meten van de klantbeleving is in kaart te brengen aan de hand van het beschrijven van verschillende klantreizen. Een goed meetmiddel om klantloyaliteit te meten is de Net Promotor Score.

De technische kwaliteit van de dienstverlening binnen CSU is, ten opzichte van 2014, het jaar waarin hospitality concreter vorm is gegeven, ten opzichte van 2015 gestegen. De uitslagen van de metingen lijken positief. De technische kwaliteit is gestegen. Het aantal klachten lijkt vermindert en de klantbeleving lijkt gestegen. De uitslagen het meten van het aantal klachten en de klantbeleving zijn niet representatief genoeg om conclusies uit te kunnen trekken. Het verschil in de medewerkertevredenheid in het jaar 2014 en 2015 is niet in kaart te brengen. Dit omdat de medewerkertevredenheid maar één keer in de twee jaar wordt uitgevoerd.

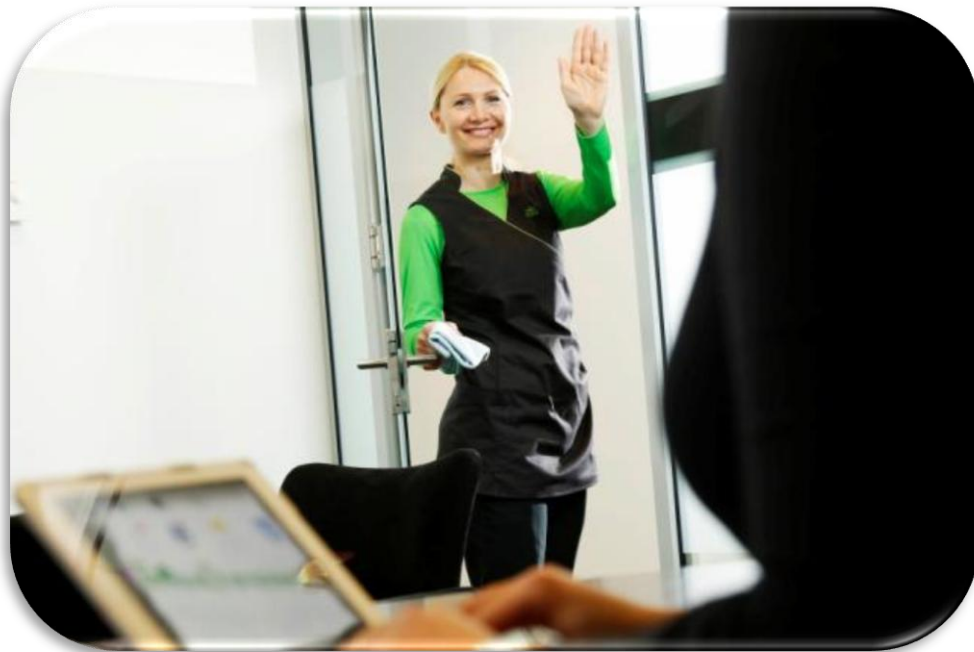
De vier experts; Atir, Masterkey, Seiso en VFM beschrijven dat de technische kwaliteit binnen hun organisatie aan de hand van de NEN2075 wordt gemeten. Het registreren van klachten tussen de schoonmaakpartij en de opdrachtgever werkt het beste door duidelijke communicatie en korte lijnen. Het meten van de klantbeleving is verder onderzocht door het uitvoeren van een benchmark. Uit de benchmark blijkt dat het meten van beleving het beste in kaart kan worden gebracht aan de hand van verschillende invalshoeken en metingen.

De eerste stappen van het GINK-managementmodel zijn gemaakt. De strategie is bepaald, de middelen en de processen zijn deels ingericht. De stappen, "resultaten" en "reflectie" uit het GINK-managementmodel worden nog onvoldoende uitgevoerd door CSU.

De aanbevelingen voor CSU zijn; In de toekomst wordt geadviseerd om meer te gecombineerd tussen beleving (hospitality) en technische kwaliteit. Op het gebied van klachtenregistratie wordt geadviseerd om de definitie van een "klacht" vast te stellen en te communiceren. Ook wordt geadviseerd om de responstijden per klant aan te scherpen. Op het gebied van de medewerkertevredenheid wordt geadviseerd om in de toekomst twee maal per jaar een meting uit te voeren en een duidelijk verschil te maken tussen de "dagschoonmaak" en overige werktijden. Om de klantbeleving optimaal in kaart te brengen is het van belang om de klantbeleving vanuit verschillende invalshoeken te meten. De H@ppy app (na aanpassingen), een klantenpanel en de 'happy or not' zullen kunnen worden ingezet.

In het kwaliteitsperceptiemodel komt naar voren dat klantbeleving een paraplu vormt en zorgt voor een koppeling tussen de verschillende onderdelen. De onderdelen; technische kwaliteit, aantal klachten en de medewerkertevredenheid beïnvloeden de klantbeleving en moeten dus ook parallel met elkaar worden getoetst, vergeleken en besproken om de klantbeleving te managen.

Het invoeren van de aanbevelingen zal in het eerste jaar € 15.098,- kosten en na het 1^e jaar € 4.261,- kosten.



Figuur 1. Hospitality binnen CSU

Voorwoord

Ik was op zoek naar een uitdagende afstudeerplek en kwam toevallig met Angela de Jong, mijn afstudeerbegeleidster, in contact. Zij heeft samen met Diane van Dijk, ook afstudeerbegeleidster, mijn afstudeeropdracht opgesteld. Diane en Angela, beiden werkzaam voor de afdeling hospitality wisten mij meteen te raken met het onderwerp. Dit is een onderwerp waar ik me later in wil gaan specialiseren. Ik ben dan ook enorm enthousiast om het eindproduct aan u te mogen presenteren!

CSU heeft hospitality toegevoegd aan haar schoonmaakdienstverlening, daar waar het past bij een klant. Deze strategische keuze vanuit CSU is dan ook de aanleiding van het rapport. Het rapport is een afstudeerscriptie voor de opleiding Facility management, op de Hogeschool in Rotterdam.

Het rapport is geschreven voor intern gebruik en geeft CSU handvatten om hospitality in de schoonmaak tot een succes te maken.

Ik zou graag Diane van Dijk, Marianne van Hulten, Angela de Jong en Fons van der Kroef willen bedanken voor de begeleiding vanuit CSU. Daarnaast wil ik graag Freek Vermeulen, Laura Appelo, Pieter Heino, Margot van Beurden en Barbara de Geus bedanken voor de feedback die zij gegeven hebben op mijn onderzoeksrapport. Ik wil mevrouw Hoekema bedanken voor de begeleiding vanuit school. En tot slot wil ik alle respondenten bedanken die de inhoud van mijn verslag mede mogelijk hebben gemaakt.

Uden, 7 juni 2016

Emma van Beurden

Inhoud

Inleiding	1
Hoofdstuk 1 Context	2
1.1 De organisatie	2
1.2 Interne oriëntatie	2
1.3 Externe oriëntatie	3
1.4 SWOT-analyse	4
1.5 Operationaliseren probleemstelling	4
Conclusie	5
Hoofdstuk 2 Onderzoeksmethoden	6
2.1 Onderzoek	6
2.2 Dataverzamelingsmethoden	6
2.3 Respondenten	7
2.4 Modellen	8
Conclusie	10
Hoofdstuk 3 Theoretisch kader	11
3.1 Definitie hospitality	11
3.2 De kwaliteit van de dienstverlening	12
3.3 Meetbaar maken dienstverlening	13
3.4 Het meten van de technische kwaliteit	13
3.5 Het meten van klachten	13
3.6 Het meten van medewerkertevredenheid	14
3.7 Het meten van klantbeleving	15
Conclusie	15
Hoofdstuk 4 Huidige situatie	17
4.1 Het meten van de technische kwaliteit	17
4.2 Het meten van de klachten	18
4.3 Het meten van de medewerkertevredenheid	18
4.4 Het meten van de klantbeleving	19
Conclusie	19
Hoofdstuk 5 Resultaten	20
5.1 Resultaten experts	20
5.1.1 Het meten van de technische kwaliteit	20
5.1.2 Het meten van de klachten	20
5.1.3 Het meten van de medewerkertevredenheid	20
5.1.4 Het meten van de klantbeleving	21
5.2 Benchmark klantbeleving	22
Conclusie	23

Hoofdstuk 6 Conclusies.....	24
6.1 Managen hospitality.....	24
6.2 Redenen om te meten	24
6.3 Het meten van de technische kwaliteit	25
6.4 Het meten van de klachten.....	25
6.5 Het meten van de medewerkertevredenheid	25
6.6 Het meten van de klantbeleving	26
6.7 De relatie tussen de technische kwaliteit, klachtenregistratie, de medewerkertevredenheid en de klantbeleving.....	27
Conclusie	27
Hoofdstuk 7 Aanbevelingen.....	29
Het meten van de technische kwaliteit	29
Het meten van de klachten.....	29
Het meten van de medewerkertevredenheid	30
Het meten van de klantbeleving	30
Algemeen.....	31
Hoofdstuk 8 Implementatie.....	33
8.1 Algemene implementatie	33
8.2 Het meten van de technische kwaliteit	33
8.3 Het meten van de klachten.....	34
8.4 Het meten van de medewerkertevredenheid	34
8.5 Het meten van de klantbeleving	35
8.6 Kosten implementatie	36
Nawoord	37
Literatuurlijst	38
Verklarende woordenlijst	42

Inleiding

Goedemiddag. "Vindt u het goed als ik even uw bureau schoonmaak?" Het is dinsdag 14:00 uur. 'O, natuurlijk, het is tenslotte schoonmaakdag!' denkt Paula, de marketing en communicatie manager, als ze Betty bij haar bureau ziet staan. 'Fijn dat ze altijd zo vrolijk en vriendelijk naar me is en eerst even vraagt of ik mijn bureau schoon wil hebben. Liever niet tijdens werktijd maar het zal toch een keer moeten gebeuren'. "Natuurlijk Betty, ik zal even mijn bureau voor je vrij maken", zegt Paula. Paula veegt haar papieren van haar bureau. "Weet je wat, als jij toch hier bezig bent, wie wil er nog een kop koffie? Dan haal ik die even", zegt Paula. Terwijl Paula de koffie haalt en bij haar collega op het bureau wil zetten laat Paula per ongeluk een bekertje koffie op de grond vallen. Paula schrikt er zelf van en maakt aanstalten om een doekje te pakken. Op dat moment draait Betty zich om en ziet wat er gebeurd is. "Geen probleem, kan gebeuren, ik ruim het wel even voor u op", zegt Betty. En Betty grijpt meteen een doekje uit haar schoonmaakwagen en begint te schrobben. "Bedankt Betty, wat ontzettend fijn! Wat zouden we toch zonder jou moeten?", zegt Paula. Betty kleurt rood en voelt zich vereerd. Betty zegt met een glimlach, "Geen probleem, ik doe het graag!".

Dit is een mooi voorbeeld van hospitality in de schoonmaak. De extra aandacht en waardering voor elkaar dat is waar Cleaning Service Uden, hierna CSU genoemd, in gelooft. CSU heeft hospitality toegevoegd aan haar schoonmaakdienstverlening, daar waar het past bij de klant. CSU heeft voor dit speerpunt gekozen, omdat uit eerder marktonderzoek door onderzoeksbureau VODW, blijkt dat het toevoegen van hospitality waarschijnlijk zorgt voor een verbetering op het gebied van technische kwaliteit, medewerkertevredenheid, aantal klachten en de klantbeleving. De dienstverlening hospitality is vormgegeven en uitgerold. Nu is het van belang om te gaan bekijken of de verwachtingen die CSU had met het invoeren van hospitality ook daadwerkelijk zijn vruchten afwerpt. Dit is dan ook de aanleiding geweest voor het onderzoek. Probleemstelling en doelstelling die hieruit voortvloeien zijn; (Whitepaper hospitality, 2015)

Probleemstelling:

In welke mate lukt het CSU om te meten of het toevoegen van hospitality aan het schoonmaakproces van CSU zorgt voor een verbetering op het gebied van de technische kwaliteit, het aantal klachten, de medewerkertevredenheid en de klantbeleving?

Doelstelling:

Doel is om voor 7 juni 2016 inzichtelijk te krijgen of CSU over de juiste middelen en kennis beschikt om, op een betrouwbare manier te kunnen meten, of het toevoegen van hospitality daadwerkelijk zorgt voor het verbeteren van de technische kwaliteit, het aantal klachten, de medewerkertevredenheid en de klantbeleving

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden is er gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. De probleemstelling is onderzocht door het verrichten van deskresearch bestaande uit een interne/externe analyse en het bestuderen van theorie. Verder is de probleemstelling onderzocht door het doen van fieldresearch in de vorm van interviews met experts en een benchmark.

Leeswijzer

In het eerste hoofdstuk wordt de context van het onderzoek omschreven aan de hand van verschillende analyses. In hoofdstuk twee worden de onderzoeksmethoden die zijn gebruikt tijdens het onderzoek beschreven en beargumenteerd. Het derde hoofdstuk beschrijft de theorie over hospitality, maar ook over de juiste manier van meten van de technische schoonmaak kwaliteit, klachtenregistraties, medewerkertevredenheid en klantbeleving. Vervolgens wordt de huidige situatie van de metingen op het gebied van technische kwaliteit, aantal klachten, medewerkertevredenheid en klantbeleving in kaart gebracht. In hoofdstuk vijf worden de resultaten van de interviews en de benchmark in kaart gebracht. En in hoofdstuk zes wordt er een analyse gemaakt van de verschillen en overeenkomsten tussen de resultaten van desk en field research. Tot slot worden in de laatste twee hoofdstukken de aanbevelingen beschreven en SMART geformuleerd en wordt er een implementatie voorstel gedaan.

Hoofdstuk 1 Context

In het eerste hoofdstuk worden de opdrachtgever, het onderzoek en de trends en ontwikkelingen in de branche van CSU beschreven. Hierdoor wordt een duidelijk beeld gecreëerd van de begin situatie van het onderzoek.

1.1 De organisatie

CSU is een familiebedrijf dat in 1968 is begonnen met schoonmaken en is inmiddels uitgegroeid tot een bedrijf met twintig vestigingen. CSU heeft 12.000 medewerkers en staat in de Nederlandse top drie op het gebied van schoonmaak. Naast de hoofdvestiging van CSU in Uden beschikt CSU over vijf andere hoofdvestigingen in Amsterdam, Apeldoorn, Eindhoven, Rijswijk en Rotterdam. Binnen CSU staan de medewerkers centraal, dit omdat zij het “kapitaal” zijn van de organisatie. Door goed voor medewerkers te zorgen en de medewerkertevredenheid op het gebied van veiligheid, gezondheid, welzijn en persoonlijke ontwikkeling hoog te houden behoudt CSU haar kapitaal van de organisatie.

Missie

“CSU is in Nederland voor bedrijven een deskundige, proactieve en innovatieve partner in schoonmaak en gelieerde markten. CSU wil een bedrijf zijn waar bedrijven graag klant worden en blijven en waar mensen graag komen en blijven werken. Een integere, mensgerichte organisatie met persoonlijke aandacht voor werknemers en klanten. Vanuit een verantwoord rendement en een continuïteitsstreven helpt CSU met duurzame oplossingen klantdoelstellingen te verwezenlijken.”

Visie

“CSU wil een deskundige, betrouwbare en innovatieve partij zijn die zich onderscheidt met goed werkgeverschap, excellente operatie en een klantgerichte aanpak. Onze kerncompetentie is:

- Diensten efficiënt en klantgericht organiseren
- Met veel medewerkers op veel verschillende plaatsen
- Met een beperkt investeringsniveau en relatief lage risico's.”

(www.csu.nl, 2016)

CSU heeft aan de hand van eerder marktonderzoek, door onderzoeksbureau VODW, besloten om hospitality als één van de focuspunten te definiëren in het ondernemingsplan. CSU wil zich onderscheiden van de concurrent mede door het toevoegen van hospitality, daar waar het past binnen de opdrachtgevende organisatie en noemt deze strategie in de marketing en communicatie ook wel: “Scherp op hospitality”. De dienstverlening hospitality is vanaf 2014 concreet vormgegeven.

Bij hospitality zetten wij de klantbeleving centraal. Wij ondersteunen klanten in de optimale gastvrije klantreis van onder andere medewerkers, studenten, patiënten, bezoekers of reizigers.

Hospitality kent veel gedaanten en evenzoveel praktische vertaalslagen. CSU zorgt samen met de klant voor de juiste invulling. Of het nu zit in het proactieve gedrag en de houding van schoonmaakmedewerkers en leiding, in materialen en middelen, de toegenomen rol van beleving of in aanvullende diensten: samen zijn we scherp op hospitality!

(Whitepaper hospitality, 2015)

Eén van de randvoorwaarden voor het invoeren van een succesvolle hospitality dienstverlening is het belang om het schoonmaakprogramma te baseren op dagschoonmaak en resultaatgericht schoonmaken, dit omdat de dienstverlening wordt afgestemd op de klant.

Binnen “Scherp op hospitality” biedt CSU het volgende:

- Een gegarandeerde verbetering van de waargenomen kwaliteit en klanttevredenheid.
- Inzet van hulpmiddelen ter ondersteuning; zoals inzet van specifieke bedrijfskleding en werkmaterialen.
- Een betrokken organisatie die de regie neemt en de klant ondersteunt bij het primaire proces.

(Whitepaper hospitality, 2015)

1.2 Interne oriëntatie

Om de organisatie intern in kaart te brengen is gebruik gemaakt van de 7S model. Het 7S model kan binnen veranderprojecten als frame worden gebruikt, om te voorkomen dat de organisatie uit balans

raakt. Met het 7S model wordt er een "Gap analyse" gemaakt. Hierbij wordt er gekeken naar de huidige situatie en de situatie waar de organisatie naar toe wil. De huidige situatie is in kaart gebracht aan de hand van eerder intern onderzoek, te vinden in bijlage 2. CSU heeft binnen haar organisatie een extra dienst toegevoegd, hospitality, waardoor de organisatie van een procesgestuurde naar een mensgestuurde organisatie moest veranderen. De uitvoering van de schoonmaak wordt namelijk ter plekke aangepast op wat de klant graag heeft. In bijlage 2 is de interne analyse weergegeven.

(7s.nl,z.d.)

Aan de hand van het 7S model is een interne analyse uitgevoerd van CSU. Uit deze interne analyse is naar voren gekomen dat de organisatie redelijk in balans is. CSU scoort hoog als het gaat om strategie, structuur en personeel. De dienstverlening die de directie van CSU heeft opgesteld wordt in zijn geheel doorgevoerd en het personeel draagt dit uit naar de klanten van CSU. De onderdelen systemen, managementstijl en gedeelde waarden scoren neutraal. Deze blinken niet uit maar zijn op orde.

1.3 Externe oriëntatie

Om overzichtelijk in beeld te brengen hoe de omgeving van CSU eruit ziet is aan de hand van het DESTEP model een analyse gemaakt. De keuze voor de DESTEP is gemaakt omdat het gaat om een facilitaire organisatie en het onderzoek gaat niet in op marketing gerelateerde onderwerpen. De input van de DESTEP en het 7S model zorgen voor een complete invulling van de SWOT-analyse van CSU. In bijlage 3 is de externe analyse verder uitgewerkt.

De trends en ontwikkelingen, beschreven in de DESTEP, die van toepassing zijn op het onderzoek zijn voornamelijk;

Diversificatie

Organisaties zorgen niet alleen voor schoonmaakmedewerkers maar voor een hospitality comfort medewerker, in de zorg. Dit houdt in dat medewerkers niet alleen zorg dragen voor de schoonmaak, maar ook patiënten begeleiden bij het aankleden, eten en drinken. In grote panden kan het schoonmaken worden gecombineerd met het zorgen voor koffieapparatuur/planten of het verlenen van hostess service. Het zorgt dus voor een "totaal" pakket van de schoonmaak(er/ster) die op meerdere facetten in te zetten is. Een trend die hieruit voortvloeit, is het toevoegen van hospitality aan de dienstverlening. (werk.nl, z.d.)

One FM

Organisaties werken samen met verschillende leveranciers die ieder op hun vakgebied expertise verlenen. De leveranciers werken allen apart en komen regelmatig voor dezelfde problemen en situaties te staan. Op dit moment is One FM een nieuwe trend waarbij facilitaire leveranciers bij een klant gaan samenwerken. Door met elkaar te communiceren worden vaak onderlinge facilitaire meldingen opgelost voordat de klant daar weet van heeft. Hierdoor wordt het aantal daadwerkelijke meldingen flink verminderd. (FMM, 2015)

Belevingsmetingen

Kwaliteitsmetingen zijn in twee blokken te verdelen, namelijk de technische metingen en de belevingsmetingen. Naast de kwaliteitsmetingen die voorheen al consequent werden uitgevoerd wordt er tegenwoordig ook een meting gedaan van de beleving van de klant. Om dit duidelijk in kaart te kunnen brengen kan de schoonmakende partij inspelen op de behoefte van de klant. Het is van belang om de klantvraag te voorspellen en daarop in te spelen als facilitaire aanbieder. Wat voortkomt uit de trend van de belevingsmetingen is het toenemen van dagschoonmaak. De schoonmaakmedewerker wordt hierdoor zichtbaar en directe communicatie en sturing is mogelijk door de directe eindgebruiker. De schoonmaker zelf raakt meer betrokken bij de organisatie waar ze voor werkt. (CBS, 2015) (FMM, 2015)

Code verantwoordelijk marktgedrag

In de schoonmaak- en glazenwasser branche in Nederland werken ongeveer 150.000 mensen. Om te voorkomen dat tijdens het aanbesteden van schoonmaak de kwaliteit van de dienstverlener en de arbeidsomstandigheden minder belangrijk zijn dan de laagste prijs garantie is de "Code Verantwoordelijk Marktgedrag" opgesteld. Door het ondertekenen van deze code stemmen opdrachtgevers, werkgevers, werknemers en intermediairs in de schoonmaak- en glazenwasser branche in met de visie en uitgangspunten voor verantwoordelijk marktgedrag. Dit zorgt voor een duurzame verankering op hoog niveau van professionaliteit, kwaliteit en omgangsvormen. Om dit tot

een succes te maken is de samenwerking tussen verschillende partijen van groot belang. (RAS, 2016) (Facto,2015)

Technologie

De inzet van technologie en data zal naar verwachting in 2017 toenemen met 42 procent ten opzichte van afgelopen jaar. Dit zal dan ook één van de belangrijke facilitaire trends en ontwikkelingen zijn binnen het vakgebied. Het draait de komende jaren vooral om de inzet van mobiele technologie, cloud computing en door het internet, slimme apparaten, installaties en gebouwen. Om de grote hoeveelheden facilitaire gegevens te kunnen transformeren tot informatie die de business intelligent maakt is het van belang om de voorspelbaarheid van de klantvraag te verhogen en de besluitvorming daarvan te faciliteren. (Twynstra Gudde, 2014)

De input van het 7S model en de DESTEP hebben gezorgd voor input voor de SWOT-analyse. Hieronder wordt de SWOT-analyse weergegeven.

1.4 SWOT-analyse

Sterkten:	Zwakten:
-CSU heeft een duidelijke strategie en structuur -Is goed op de hoogte van de nieuwste trends en ontwikkelingen in de markt	-Veel innovatieve ideeën komen niet tot hun recht. -CSU heeft de uitslagen van de verschillende metingen die worden uitgevoerd niet als compleet in beeld
Kansen:	Bedreigingen:
-Hospitality in de zorg -One FM -Diversificatie -Technologie	-Inbesteding rijksoverheid

Tabel 1. SWOT-analyse

1.5 Operationaliseren probleemstelling

De definities uit de probleemstelling betekenen in het onderzoek het volgende:

“In hoeverre zorgt het toevoegen van hospitality aan het schoonmaakproces van CSU voor een verbetering op het gebied van de technische kwaliteit, het aantal klachten, de medewerkertevredenheid en de klantbeleving en op welke wijze kunnen deze factoren het beste gemeten worden?”

Hospitality

Bij hospitality zetten wij de klantbeleving centraal. Wij ondersteunen klanten in de optimale gastvrije klantreis van onder andere medewerkers, studenten, patiënten, bezoekers of reizigers.

Hospitality kent veel gedaanten en evenzoveel praktische vertaalslagen. CSU zorgt samen met de klant voor de juiste invulling. Of het nu zit in het proactieve gedrag en de houding van schoonmaakmedewerkers en leiding, in materialen en middelen, de toegenomen rol van beleving of in aanvullende diensten: samen zijn we scherp op hospitality! (Whitepaper hospitality, 2015)

Technische kwaliteit

De kwaliteit van de schoonmaakdienstverlening in relatie tot het overeengekomen schoonmaakprogramma. (NEN 2075:2000)

Klachten

De mate waarin een product, systeem of proces het vermogen heeft om te voorzien in behoeften en verwachtingen van de klant. De klant heeft bepaalde behoefte en als niet aan die behoefte voldaan wordt is de klant “ontevreden”. Een uiting van de ontevredenheid wordt ook wel “klacht” genoemd. (normblad ISO 9000)

Medewerkertevredenheid

De tevredenheid van medewerkers wordt bepaald door het organisatieklimaat zoals de samenwerking, de werkinhoud en de collega's. Maar ook wat medewerkers drijft. De mate waarin dit aangetroffen wordt is bepalend voor de tevredenheid, betrokkenheid en uiteindelijk ook voor loyaliteit. (Integron, 2016)

Klantbeleving

De klant waardeert de prestaties van de dienstverlenende organisatie door deze af te zetten tegen zijn verwachtingen. Dit resulteert in een positieve of een negatieve beleving. (Hokkeling & De la Mar, 2013)

Conclusie

CSU wil een deskundige, betrouwbare en innovatieve partij zijn die zich onderscheidt met goed werkgeverschap, excellente operatie en een klantgerichte aanpak. Door het aanbieden van extra diensten wil CSU zich dan ook onderscheiden. Eén van de focuspunten van CSU is het toevoegen van hospitality, daar waar het past binnen de opdrachtgevende organisatie. Om inzichtelijk te krijgen of het toevoegen van hospitality heeft gezorgd voor het verbeteren van de technische kwaliteit, medewerkertevredenheid, klantbeleving en aantal klachten worden de uitslagen van de verschillende metingen die CSU op dit moment hanteert, van 2014 vergeleken met de uitslagen van 2015. Dit omdat in 2014 de hospitality dienstverlening is toegepast. CSU is op dit moment intern in balans, wat een goede basis vormt voor het doorvoeren van een verandering van een procesgestuurde organisatie naar een mensgestuurde organisatie. Het invoeren van de hospitality dienstverlening speelt in op de trends en ontwikkelingen en zorgt ervoor dat CSU zich blijft onderscheiden van de concurrent, waardoor de kans op de bedreiging, inbesteding door de rijksoverheid, zo klein mogelijk blijft. Verder in dit onderzoek wordt er onderzocht of de meetmethoden die CSU in het huidige beleid hanteert voldoende zijn voor een betrouwbare meting.



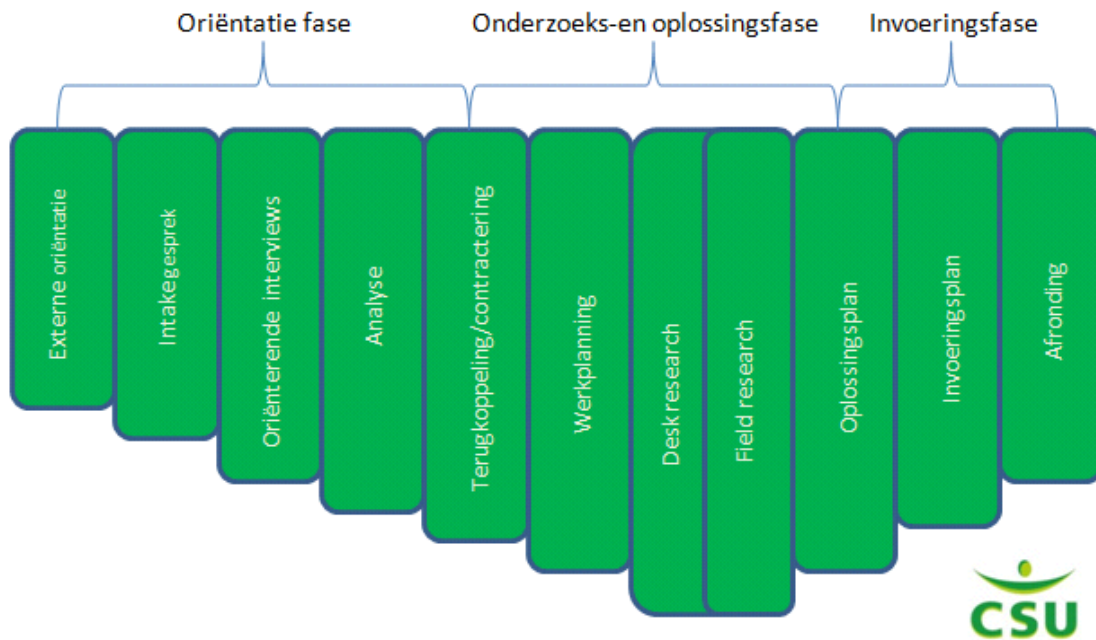
Figuur 2. Hospitality moment

Hoofdstuk 2 Onderzoeksmethoden

In het tweede hoofdstuk wordt beschreven welke onderzoeksmethoden worden toegepast om de probleemstelling te kunnen beantwoorden. De modellen en de respondenten die uiteindelijk de conclusies en aanbevelingen van het onderzoek vormen zijn beschreven en beargumenteerd.

2.1 Onderzoek

De verschillende onderzoeksstappen die zijn doorlopen de afgelopen periode zijn hieronder systematisch weergegeven.



Figuur 3. Stappenplan onderzoek

2.2 Dataverzamelmethode

Het onderzoek is een kwalitatief onderzoek. Er is voor deze onderzoeksmethode gekozen, omdat het gaat om belevingen, ervaringen en visies van bepaalde personen. Het kwalitatief onderzoek is opgesplitst in desk- en fieldresearch.

Deskresearch

Het onderzoek naar de theorie is exploratief, waarbij op een ongestructureerde wijze verschillende bestaande informatie wordt verzameld. Er is gekeken naar welke aspecten te maken hebben met het uitvoeren van verschillende metingen in de schoonmaak en op de beleving daarvan. Uiteindelijk is er een totaalbeeld geschetst over wat de verschillende metingen inhouden en hoe hospitality kan zorgen voor een toegevoegde waarde in een organisatie. Er is door middel van literatuurstudie theorie gezocht in zowel Nederlandse als Engelstalige bronnen. Er is gezocht met trefwoorden als; hospitality, gastvrijheid, kwaliteitsmetingen, klantbeleving, schoonmaak, toegevoegde waarden, meetinstrumenten, trends en ontwikkelingen op het gebied van hospitality, technische kwaliteit schoonmaak, medewerkertevredenheid en klachtenregistratie. Bij het gebruik van de bronnen, zijn deze beoordeeld op een aantal punten; authenticiteit, inhoud, recentheid, ontwerp en waarde.

Fieldresearch

Voor dit onderzoek is een half-gestructureerd persoonlijk diepte interview het meest geschikt. De keuze voor deze interviewtechniek is mede bepaald, omdat van alle geïnterviewden dezelfde informatie wordt verwacht. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een vragenlijst. De vragen worden in een vaste volgorde gesteld en op dezelfde manier geformuleerd. Echter worden er wel open vragen gesteld wat de geïnterviewde in de gelegenheid laat eigen antwoorden te formuleren. Het interview is met toestemming van de geïnterviewde persoon opgenomen en later uitgewerkt in transcripten. Dit is nodig om de antwoorden van de respondenten vervolgens te coderen en patronen in uitspraken te kunnen ontdekken.

De analysemethode die gebruikt is voor het analyseren van de transcripten is open coderen. Ook wel open labelen genoemd. Hierbij worden er trefwoorden toegekend aan alles wat met het subject te maken heeft. De gegevens die uit de interviews komen, vormen de basis hiervoor. Met het gebruik van deze analysemethode wordt er zo objectief mogelijk gekeken naar de data.

Door het toepassen van een toetsend onderzoek wordt er gekeken wat de verschillen zijn tussen de theorie, de informatie uit de interviews en de informatie uit de benchmark. Dit zorgt voor verschillen en overeenkomsten die een oplossing kunnen vormen voor de probleemstelling in dit onderzoek.

(Migchelbrink, 2013)(Verhoeven, 2011)

2.3 Respondenten

Voor een betrouwbaar onderzoek is het van belang om verschillende respondenten te benaderen. In het onderzoek zijn de volgende respondenten benaderd:

Huidige situatie

Onderwerp:	Functie:
Technische kwaliteit	Manager KAM(kwaliteit, arbo en milieu)
Aantal klachten	Medewerker servicedesk National accounts, Manager Projecten
Medewerkertevredenheid	Beleidsmanager P&O, Marketing en communicatie manager
Klantbeleving	Specialist hospitality, Directeur hospitality

Tabel 2. Respondenten huidige situatie

De respondenten zijn geselecteerd op de volgende drie criteria; vakgebied, kennis en staffuncties. Hierdoor zal de kwaliteit van de verkregen informatie van een hoog niveau zijn. De respondenten zijn experts in hun vakgebied en zijn goed op de hoogte van de gang van zaken binnen CSU. Aan de hand van de verkregen informatie van deze respondenten is de kwaliteit van het onderzoek naar de huidige situatie zo hoog mogelijk.

Experts extern onderzoek

Bedrijf:	Functie:
Atir; <i>Officiële branchewinnaar Facilitair- en hospitality adviesbranche</i>	Senior adviseur
Masterkey; <i>Hospitality barometer ontworpen</i>	Facility auditor
VFM; <i>Heeft in 2013 een hospitality survey ontworpen waarin een organisatie kan zien of ze gastvrij zijn of niet</i>	Manager consultant
Seiso; <i>Gespecialiseerd in het uitvoeren van verschillende metingen, waaronder VSR metingen, belevingsmetingen, klanttevredenheid en mystery guest visits</i>	Directeur

Tabel 3. Respondenten Benchmark

De externe bedrijven zijn geselecteerd aan de hand van de volgende criteria;

- Adviseur facilitaire dienstverlening, minimaal 8 jaar
- Ervaring in het uitvoeren van technische metingen
- Ervaring in het uitvoeren van medewerkertevredenheidsonderzoeken
- Ervaring in het meten van de klantbeleving
- Één van de specialisaties is schoonmaak
- Personeel bestaande uit gecertificeerde kwaliteitsinspecteurs

Daarnaast zijn ook de staffuncties die de respondenten bekleden van belang geweest.

Benchmark

Bedrijf:	Functie:
Bernhoven Ziekenhuis; <i>Heeft in 2014 "gastvrijheid in de zorg met sterren gewonnen"</i>	Manager gastvrijheid
Hago Next; <i>Grootste concurrent CSU juist als het gaat om hospitality</i>	Ondernemer
Landal Green Parks; <i>Nederlandse vakantie award 2016 en Zoover award 2016</i>	Corporate manager cleaning & facilities
Outlet Center Roermond; <i>Zij willen de meest unieke ervaring creëren tijdens het shoppen</i>	Assistent Facility manager
Vakmediagroup; <i>Heeft "gastvrijheid in de zorg met sterren" ontwikkeld</i>	Marketing researcher

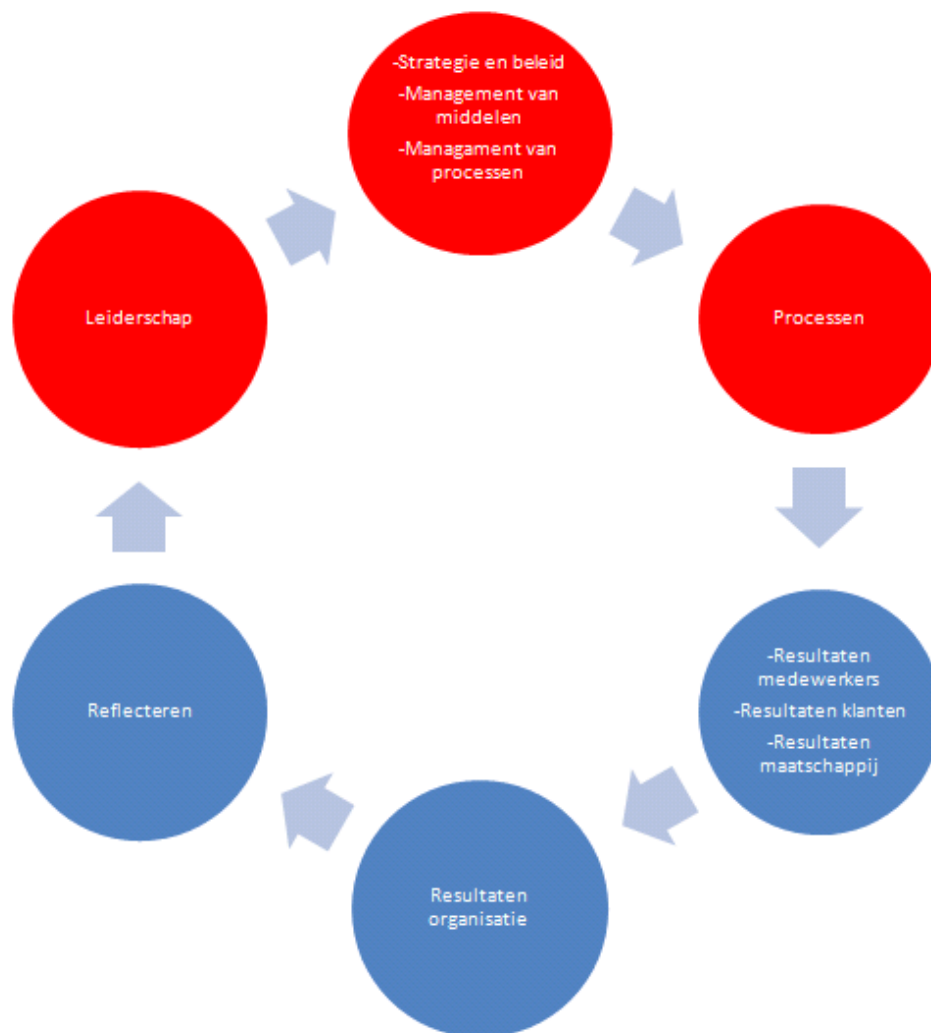
Tabel 4. Respondenten benchmark

De bedrijven die geselecteerd zijn voor de benchmark zijn geselecteerd aan de hand van de volgende criteria;

- Hoogst scorende organisatie in eigen branche als het gaat om de klantbeleving
- In het bezit van een eigen meetinstrument (niet uitbesteed) als het gaat om meten van beleving
- Uitvoeren van eigen meting
- Dienstverlenende organisaties
- Opererend in Nederland
- Vertegenwoordigen verschillende branches
- De respondenten hebben allemaal direct te maken met de keuze voor de meetinstrumenten binnen hun eigen organisatie.

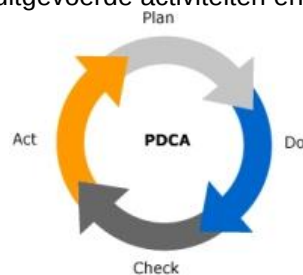
2.4 Modellen

Het GINK-managementmodel is ontwikkeld door John Hokkeling en Laura de la Mar, in het boek Mood Maker. (Hokkeling & De la Mar, 2013) Het model is een krachtig ontwikkel-, borgings en meetinstrument om gastvrijheid te ontwikkelen, omdat het hierbij gaat om soft factoren. Namelijk om gedrag en tevredenheid meetbaar en stuurbaar te maken. Het GINK-managementmodel vormt een goede basis voor het ontwikkelen van een procesgestuurde organisatie naar een mensgestuurde organisatie en dat is precies de omschakeling die CSU moet maken om ervoor te zorgen dat het toevoegen van hospitality een succes wordt. Dit model vormt de leidraad van de stappen die CSU moet nemen.



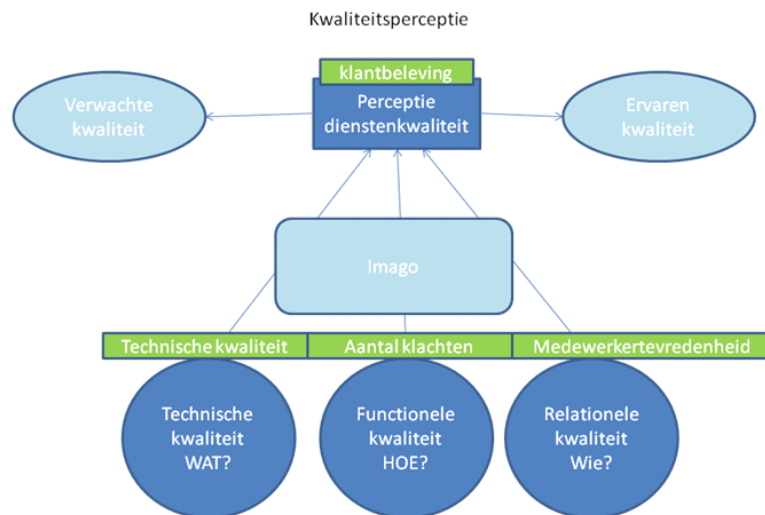
Figuur 4. Management model (Hokkeling & De la Mar, 2013)

In het GINK-model is de kwaliteitscirkel van Deming (PDCA) verwerkt en dit model beschrijft vier activiteiten die op alle verbeteringen in de organisatie van toepassing zijn. Aan de hand van dit model wordt continu gereflecteerd op uitgevoerde activiteiten en vervolgens bijgesteld.



Figuur 5. PDCA-Circle (Raamstijn.nl, 201

Om kwaliteit van dienstverlening en de verbanden van de verschillende onderdelen (klantbeleving, technische kwaliteit, aantal klachten en medewerkertevredenheid) in kaart te brengen wordt er gewerkt met het uitgebreide SERVQUAL-model, dat is opgesteld door S. Boomsma en A. van Borrendam in het boek “Kwaliteit van dienstverlening”. In dit model is duidelijk te zien dat de kwaliteitsperceptie van diensten bestaat uit verschillende onderwerpen. Deze verschillende onderwerpen worden gemeten om de klantbeleving vervolgens in kaart te kunnen brengen.



Figuur 6. Kwaliteitsperceptie model (Boomsma & van Borrendam, 2000)

Conclusie

Het onderzoek is kwalitatief en is aan de hand van desk- en fieldresearch onderbouwt. Het deskresearch bestaat uit theorie en het fieldresearch bestaat uit verschillende persoonlijke halfgestructureerde interviews die aan de hand van open coderen/labels zijn geanalyseerd. Het GINK-managementmodel vormt de basis voor het ontwikkelen van een procesgestuurde organisatie naar een mensgestuurde organisatie. Dit is dan ook de omschakeling die CSU moet maken. De PDCA cirkel is verwerkt in het GINK-managementmodel en zorgt ervoor dat een proces zich continu blijft doorontwikkelen. Het kwaliteitsperceptiemodel geeft de samenhang tussen de onderwerpen technische kwaliteit, aantal klachten, medewerkertevredenheid en klantbeleving weer. Dit zijn de vier verschillende onderwerpen die verder in het onderzoek worden uitgewerkt. In het volgende hoofdstuk is beschreven wat de theorie onder een “goede meting” verstaat, op het gebied van technische kwaliteit, medewerkertevredenheid en klantbeleving en wat een goede klachtenregistratie inhoudt.

Hoofdstuk 3 Theoretisch kader

In het derde hoofdstuk wordt aandacht besteedt aan de theorie die is bekeken gedurende het onderzoek. In deze theorie is de definitie 'hospitality' vanuit CSU in kaart gebracht, is gekeken hoe een dienst meetbaar gemaakt kan worden en wat de theorie schrijft over het meten van de onderdelen: technische kwaliteit, aantal klachten, medewerkertevredenheid en de klantbeleving. Aan de hand van deze literatuur en de onderzoeksresultaten is uiteindelijk een conclusie getrokken.

3.1 Definitie hospitality

Er zijn veel verschillende definities van hospitality, maar om de belangrijkste aan te houden is de eigen vertaling van CSU gebruikt om dit begrip te definiëren.

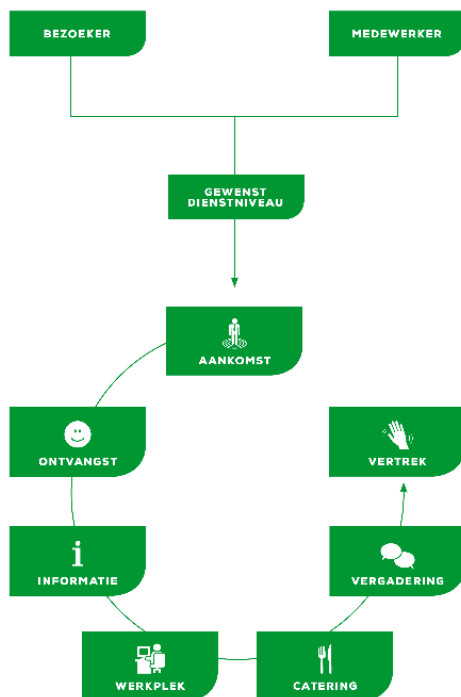
"Bij hospitality zetten wij de klantbeleving centraal. Wij ondersteunen klanten in de optimale gastvrije klantreis van onder andere medewerkers, studenten, patiënten, bezoekers of reizigers.

Hospitality kent veel gedaanten en evenzoveel praktische vertaalslagen. CSU zorgt samen met de klant voor de juiste invulling. Of het nu zit in het proactieve gedrag en de houding van schoonmaakmedewerkers en leiding, in materialen en middelen, de toegenomen rol van beleving of in aanvullende diensten: samen zijn we scherp op hospitality!"

De hospitality dienstverlening verschilt per bedrijf en organisatie. Beleving is voor iedereen anders en daardoor is hospitality ook voor iedereen anders. CSU sluit haar hospitality dienstverlening aan op de identiteit van de organisatie. Het DNA van de organisatie zorgt voor een leidraad van de hospitality dienstverlening. Het toevoegen van hospitality wordt dus ook alleen ingezet in organisaties waarbinnen hospitality past. (Whitepaper hospitality, 2015)

De beleving die de klant meekrijgt, heeft te maken met de klantreis die de klant, medewerker of bezoeker maakt van aankomst tot vertrek. CSU heeft de volgende klantreis voor klanten van CSU in kaart gebracht.

GUEST JOURNEY.



Figuur 7. Guest journey (Whitepaper hospitality, 2015)

CSU heeft in haar "Whitepaper hospitality" de voordelen van hospitality op gebied van schoonmaak als volgt beschreven; (Whitepaper hospitality, 2015)

- "Doordat de schoonmaak zichtbaarder wordt, verbetert de klanttevredenheid: medewerkers of klanten, bezoekers, reizigers etcetera krijgen meer waardering voor het werk.
- Het is een effectieve manier om het aantal (service)klachten en de vervuiling te verminderen ('zien schoonmaken doet schoonhouden').
- Schoonmaakbedrijven opereren proactiever: zij anticiperen eerder op nieuwe ontwikkelingen, komen zelf met verbetervoorstellen en zoeken de samenwerking met andere facilitaire toeleveranciers.
- Schoonmaakmedewerkers spelen door de interactie effectief op de wensen van de interne klanten in; een melding kan direct worden opgepakt.
- Er kan flexibel worden ingespeeld op een wisselende bezettingsgraad van gebouwen.

Ook voor de schoonmaakmedewerker heeft hospitality pluspunten:

- De schoonmakers zijn meer betrokken bij hun locatie en zien wat hun bijdrage werkelijk is. De zichtbaarheid vergroot hun trots, waardering en zelfrespect.
- Hospitality biedt meer ruimte voor de persoonlijke ontwikkeling van mensen. Talenten kunnen beter worden benut door medewerkers meer verantwoordelijkheid te geven. Daardoor neemt de kwaliteit van het werk toe en opereren medewerkers proactief"

3.2 De kwaliteit van de dienstverlening

Kwaliteit wordt volgens het normblad van ISO-9000 beschreven als; "de mate waarin een product, systeem of proces het vermogen heeft om te voorzien in behoeften en verwachtingen van de klant en andere belanghebbenden." De klant heeft bepaalde behoefte en als aan die behoefte voldaan wordt is de klant pas "tevreden". De klant communiceert de verwachtingen die kunnen worden omgezet in concrete eisen of product of dienst specificaties. Het management moet beheersen dat de dienst aansluit op de gewenste verwachtingen van de klant. Dit om ervoor te zorgen dat de klanten "tevreden" blijven. Dit noemt men ook wel kwaliteitsmanagement. Het beheersen van kwaliteit kan alleen als het meetbaar is. Het is daarbij belangrijk om te weten waar de gebruikersgroepen uit bestaan.

Om de kwaliteit van de dienstverlening duidelijk in kaart te brengen is het SERVQUAL-model ontwikkeld. Dit model brengt de verwachtingen en ervaring van de klant in beeld en zorgt voor de basis van dienstenkwaliteit. De oorzaken van het niet goed inspelen op de verwachtingen worden in dit model in kaart gebracht.



Figuur 8. Beïnvloedende factoren verwachtingen dienstverlening (Jorissen, 2007)

Na het vaststellen van de verwachtingen is het de bedoeling om de klanteisen te specificeren op een effectieve en efficiënte wijze. Om te meten heb je een referentiekader nodig. In dit referentiekader staan de normen. Er zijn twee verschillende normen; de externe norm en de interne norm. De externe norm wordt opgesteld aan de hand van de klant. Bij de externe norm wordt gemeten of de daadwerkelijke output overeen komt met de gewenste output. Interne normen worden opgesteld vanuit de klantwensen, maar ook vanuit bedrijfsdoelstellingen. Vervolgens wordt er gekeken of er aan de norm wordt voldaan of niet.

Binnen de dienstverlening is kwaliteitbeheersing lastig. Dit omdat men eerst moet weten welke kenmerken belangrijk zijn binnen de dienst, hoe deze kenmerken kunnen worden geobjectiveerd en hoe deze gemeten kunnen worden. Dit wordt het "objectiveren van de dienstverlening" genoemd en vormt de start van het meetproces. (Jorissen, 2007)

3.3 Meetbaar maken dienstverlening

De doelen voor het opstellen van normen zijn; het objectiveren van diensten, de inspanning van de organisatie richten op het nakomen van de norm en het meetbaar maken van de dienstverlening. Bij het opstellen van een goede norm zal er eerst een duidelijk beeld moeten worden geschetst van de kenmerken van de dienst.

Eerst zal duidelijk moeten worden wat de functie is van de dienst, vervolgens kunnen de meest kritische kenmerken worden vastgesteld. Dit kan het beste worden samengesteld door een eerste lijn medewerker. Deze medewerkers zijn goed op de hoogte van de wensen van de klant en de daadwerkelijke dienstverlening zoals die wordt uitgevoerd. Er zal een uitgebreide lijst worden opgesteld vanuit de eigen beleving en zoals de klant hem beleefd. De uitgebreide lijst met kenmerken moet worden toegespitst tot KKK's (kritische kwaliteit kenmerken). Bij het onderzoeken van de belangrijkste kenmerken bij klanten moet voorzichtig worden omgegaan. Dit omdat veel klanten hun kwaliteitskenmerken baseren op rationele overwegingen en is ingegeven door ervaringen van dat moment. Normen worden in verschillende omstandigheden op andere manieren geformuleerd, zo worden ze ook wel standaard, target of performance indicator genoemd.

Een sterke norm moet aan de RUMBA-eis voldoen:

- Relevant
- Uitdagend
- Meetbaar
- Begrijpelijk
- Ambitieuus

Gewenste of haalbare norm, dit is een overweging die de organisatie moet afwegen. In hoeverre wil ik aan de wensen van de leverancier voldoen? De klant en de leverancier zullen hier samen over in gesprek moeten en het kwaliteitsniveau vast leggen in een contract, ook wel Service Level Agreement genoemd. (Boomsma & van Borrendam, 2000)

3.4 Het meten van de technische kwaliteit

De laatste jaren is er behoefte ontstaan bij zowel de opdrachtgevers als opdrachtnemers om de kwaliteit van de schoonmaak op een objectieve manier te kunnen meten. Vereniging Schoonmaak Research (VSR) heeft daar een kwaliteitsmeetsysteem en later ook een procescontrolesysteem voor ontwikkeld die onderscheid maakt in "schoon" en "niet schoon".

Het VSR-DKS (Dagelijks Kontrolesysteem) zorgt ervoor de kwaliteit gedurende het proces te waarborgen is en het VSR-KMS (Kwaliteitsmeetsysteem) wordt gebruikt als eindkeuring van de kwaliteit. Dit meetsysteem is een Nederlandse Norm geworden en wordt ook wel aangeduid als nationale NEN (normalisatie en normen), de NEN 2075. Ook voldoet de meting aan de Europese Norm EN 13549. De VSR-KMS wordt door experts uitgevoerd die in het bezit zijn van een VSR diploma. Deze kwaliteitsinspecteur komt vier tot zes keer per jaar een inventarisatie maken van de kwaliteit van de schoonmaakwerkzaamheden. De inspecteur loopt een ronde door het gebouw en controleert de verschillende ruimtes via steekproeven. Tijdens de VSR meting wordt gebruik gemaakt van software die speciaal is ontwikkeld voor het meetsysteem. Tegenwoordig kunnen bedrijven die hun eigen software hebben ontwikkeld het laten keuren, zodat het een VSR keurmerk kan krijgen. (Bvkwadmaat. , z.d.) (vsr-org.nl, 2014)

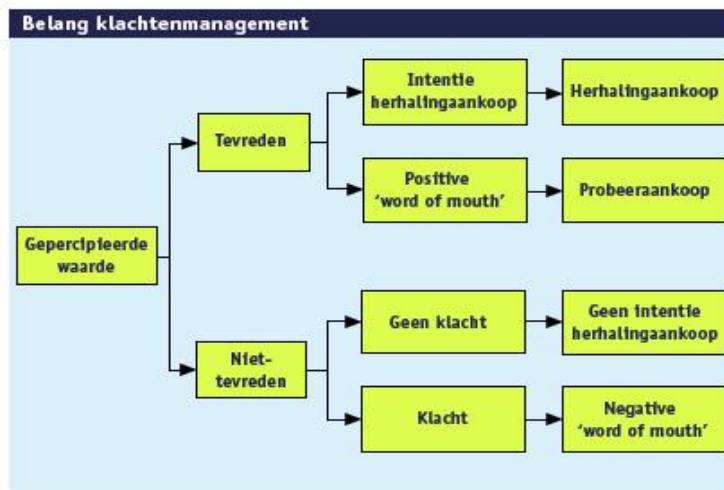
Adviesbureau Key-quality schrijft in een artikel genaamd, "Door koppeling technische en belevingskwaliteit betere sturing", dat het koppelen van de technische meting en de belevingsmeting de kwaliteit van de dienstverlening direct kan bijsturen. Het kan namelijk zo zijn dat de medewerkers de schoonmaak als onvoldoende ervaren, maar dat de technische kwaliteit wel goed is en andersom. (Key-quality.nl, 2007) Ook schrijft The Question Mark Group dat het combineren van de technische kwaliteit en de beleving elkaar goed aanvullen, omdat de uitgangssituatie op dat moment hetzelfde is. Hierdoor wordt de subjectieve meting met de objectieve meting gecombineerd. (Facto.nl, 2016)

3.5 Het meten van klachten

Om een klachtensysteem te kunnen hanteren is het van belang om eerst duidelijk in kaart te brengen wat men verstaat onder een "klacht". Dit om te voorkomen dat er misvattingen of misverstanden ontstaan. Om ervoor te zorgen dat alle neuzen in de organisatie dezelfde kant op staan is het van belang om één definitie te hanteren. Dit kan worden gedaan door het verzamelen van een aantal

cases en deze met medewerkers te behandelen. Aan de hand van deze uitkomsten kan dan uiteindelijk het begrip “klacht” worden vastgesteld. (Intergraalklachtenmanagement.nl., z.d.), (Goudenoer.nl.,2013)

Belang van het klachtenmanagement is weergegeven in onderstaande afbeelding.



Figuur 9. Belang klachten (Klachtenmanagement.nl, z.d.)

Klachten vormen een kans tot verbetering en de processen rond het klachtenmanagement moeten worden ingericht als verbeterproces. De cyclus luisteren, registreren, oplossen, analyseren en verbeteren staan daarin centraal. De processen rondom het klachtenmanagement worden ingericht vanuit de klant waarbij toegankelijkheid, duidelijkheid, snelheid en betrouwbaarheid de belangrijkste performance-indicators zijn. Communicatie zorgt voor een verbinding tussen de verschillende onderdelen. Klachtenmanagement moet goed worden gecommuniceerd naar de medewerkers zodat zij continu op de hoogte zijn van wat er gebeurt. (Intergraalklachtenmanagement.nl., z.d.)

3.6 Het meten van medewerkertevredenheid

Dit geeft inzicht in de attitude van de werknemers ten opzichte van hun collega's en werk. Attitudes worden gevormd door ervaringen. Als de relatie tussen de organisatie en de medewerker in balans is, is dat ook terug te zien in de betrokkenheid bij het werk of bij de organisatie. Daarnaast is de loyaliteit die de medewerker heeft naar zijn/haar werk of de organisatie bepalend voor de attitude. De **loyaliteit en betrokkenheid** vormen dan ook samen de hoofdonderwerpen van het medewerkertevredenheidsonderzoek.

Een medewerkertevredenheidsonderzoek wordt meestal digitaal uitgevoerd, omdat dit de anonimiteit verhoogt, wat bij dit soort onderzoeken van groot belang is. De kwalitatieve vormen van medewerkertevredenheid onderzoeken, zoals interviews, worden meestal gebruikt bij het vooronderzoek. Aan de hand van deze gegevens, de kwalitatieve gegevens, kan het kwantitatieve onderzoek worden opgesteld door gebruik te maken van vragenlijsten. Andersom kan het ook gebeuren, alleen dan is het van belang dat de kwalitatieve vorm wordt afgenomen bij de geïnterviewde persoon thuis en niet op het werk.

Medewerkers binnen een dienstverlenende organisatie kunnen de kwaliteit van de dienst bepalen. Zo kan een positieve attitude ervoor zorgen dat de interne en externe beeldvorming van de organisatie als positief wordt ervaren. Andere redenen om een medewerkertevredenheidsonderzoek af te nemen zijn;

- Een organisatie is bereid om te luisteren naar haar medewerkers;
- Ideeën die leven op de werkvloer; als bijvoorbeeld een schoonmaker ervaart dat een bepaalde methode op een andere manier efficiënter en effectiever is, kan dat worden gedeeld.
- Inzicht in de relatie tussen tevredenheid en motivatie: uit marktonderzoek, door onderzoeksbureau VODW, blijkt dat medewerkers die meer tevreden zijn ook gemotiveerder zijn. Zo zijn ontevreden medewerkers vaak op zoek naar een andere werkplek.

Een medewerkertevredenheidsonderzoek is pas succesvol als de metingen een continu proces zijn en niet bestaat uit één enkele meting. Het is van belang om continu op de hoogte te zijn van de

tevredenheid van de medewerkers en de organisatie daar op aan te passen. Het is daarbij belangrijk om de wensen, verwachtingen en eisen van de medewerkers continu in beeld te hebben. (Allesovermarktonderzoek.nl., 2015)

3.7 Het meten van klantbeleving

Een beleving is de mate waarin een gebeurtenis iemand positief of negatief aanspreekt. Beleving en ervaring liggen dicht naast elkaar. De prestaties van een organisatie zijn voor de klant nieuwe ervaringen die toegevoegd worden aan andere (eerdere) ervaringen, het referentiekader. De klant waardeert de prestaties van de dienstverlenende organisatie door deze af te zetten tegen zijn verwachtingen. Dit resulteert in een positieve of een negatieve beleving. Dit betekent dus dat iedere klant de beleving op een andere manier beoordeelt en een organisatie moet inspelen op die klantverwachtingen. Hospitality kan beschouwd worden als een binaire beleving, het is zwart-wit. In 1988 toonde David Bolie in een onderzoek aan dat gasten iets gastvrij of ongastvrij beleven, er zit niks tussen in. Als er contact is, ontstaat er een beleving. (Hokkeling & De la Mar, 2013)

Om de belevingsweg die de klant doorgaat in beeld te brengen is het van belang om de klantreis in kaart te brengen. Dit zijn namelijk de belevingsmomenten die je als organisatie kunt beïnvloeden. De klantreis bestaat uit de volgende onderdelen: oriëntatie, heenreis, ontvangst, verblijf, afscheid, terugreis een mening vormen en delen. Aan de hand van deze factoren vormt de klant zijn mate van tevredenheid. (Hokkeling & De la Mar, 2013) (Facto.nl, 2012)

Fred Reichheld heeft de Net Promotor Score (NPS) gepubliceerd en deze is inmiddels een toonaangevend wereldwijd instrumenten voor het meten van de klant loyaliteit. NPS meet in welke mate klanten een bedrijf of organisatie aanbevelen aan hun naaste omgeving en geeft aan in hoeverre de dienstverlening de moeite waard is om aan anderen te vertellen. Het systeem is gebaseerd op één enkele vraag: "Hoe waarschijnlijk is het dat u, op een schaal van 0 tot 10, (bedrijf X) zal aanbevelen aan familie, vrienden of collega's?" De NPS onderscheid haar klanten in drie categorieën: Promotors (score van 9 en 10), Neutrals (score van 7-8) en de Detractors (score van 0-6). De NPS score wordt berekend: % promotors-detractors (Netpromoter.nl.,z.d.), (KCMsurvey.nl.,z.d.) , (Gototalbranding.nl, 2016).

Om de gastvrijheidsbeleving van een dienst in kaart te brengen heeft de schrijfster van het boek Mood maker, de volgende formule opgesteld; **Tevreden gast= prestatie van de organisatie- verwachtingen gast**. De verwachtingen van de klant worden gevormd door het doel van het bezoek en de behoefte die de klant heeft bij het bezoek. Het meten van beleving kan vergeleken worden met het maken van een foto. Het is een momentopname en kan per dag of moment verschillen.

De vier prestatie elementen zijn:

- Het product (service)
- Het proces (dienstverlening)
- De omgeving (ambiance)
- Het gedrag van de medewerkers (gastheerschap)

(Hokkeling & De la Mar, 2013)

Conclusie

CSU ziet hospitality als het ondersteunen van een optimale gastvrije klantreis. De wensen en behoeften voor de hospitality dienstverlening verschilt per bedrijf/organisatie en het doel van CSU is de dienstverlening aanpassen op de identiteit van de organisatie. De kwaliteit van een dienst kan pas in kaart worden gebracht aan de hand van normen die van te voren gesteld worden. De theorie is per onderdeel toegelicht. De technische kwaliteit van de schoonmaak kan het beste gemeten worden aan de hand van de NEN2075. Bij het meten van klachten is het belangrijk dat de definitie van een klacht wordt vastgesteld en vervolgens wordt gecommuniceerd naar alle belanghebbenden. Bij het medewerkertevredenheidsonderzoek staan loyaliteit en betrokkenheid centraal. Binnen de medewerkertevredenheid is het van groot belang dat het anoniem kan worden uitgevoerd en de metingen frequent uitgevoerd worden. Het meten van de klantbeleving is alleen in kaart te brengen aan de hand van het beschrijven van verschillende klantreizen. Een goed meetmiddel om klantloyaliteit van de klanten te meten is de Net Promotor Score. Zoals eerder omschreven in paragraaf 1.1. is het toevoegen van de hospitality dienstverlening in 2014 bij de meeste organisaties die deze extra dienstverlening wensen toegepast. Het verschil in scores van de metingen (die CSU op dit moment hanteert) op het gebied van de technische kwaliteit, de medewerkertevredenheid, de

klantbeleving en het aantal klachten van 2014 worden vergeleken met de scores van de metingen uit 2015. Deze verschillen brengen de effecten van het toepassen van hospitality in kaart. Dit zal dan ook in het volgende hoofdstuk worden beschreven.



Figuur 10. Ideale klantreis

Hoofdstuk 4 Huidige situatie

Om de meetinstrumenten die CSU op dit moment gebruikt in kaart te brengen is er in bijlage 4 een tabel weergegeven. In de tabel is te zien welke verschillende meetinstrumenten CSU gebruikt voor welk onderdeel. De verschillende meetinstrumenten zijn in kaart gebracht aan de hand van verschillende interviews met stakeholders die eerder zijn toegelicht in de methoden van onderzoek. De huidige situatie is opgesplitst in vier onderwerpen, namelijk de technische kwaliteit, de klachtenregistratie, medewerkertevredenheid en de klantbeleving. Uitwerkingen van de interviews van de huidige situatie zijn te vinden in bijlage 11,12,13 en 14. De daadwerkelijke uitkomsten van de verschillende metingen van 2014 en 2015 zijn met elkaar vergeleken, waardoor kan worden geconcludeerd of het toevoegen van hospitality heeft gezorgd voor een verbetering of niet.

4.1 Het meten van de technische kwaliteit

Om de huidige situatie van de technische kwaliteit in kaart te brengen is er gesproken met de Kwaliteit Arbeid en Milieu manager. De manager vertelt dat CSU op dit moment gebruik maakt van vijf verschillende manieren om de technische kwaliteit in kaart te brengen:

- **VRS-DKS** (dit is een branche meetsysteem): VSR is een keten waarbij alle schoonmaakbedrijven, klanten etc. lid van zijn. DKS staat voor dagelijks controle systeem. Deze controle voert de objectleider dagelijks uit om een indruk te krijgen van de schoonmaak op operationeel niveau.
- **VSR-KMS**: KMS staat voor kwaliteitsmeetsysteem, is een vervolg op het DKS en is ook een branche meetsysteem. Bij deze meting wordt er eerst een inventarisatie gedaan van het gebouw. Dit wordt ingevoerd in speciaal ontwikkelde software. Vervolgens wordt steekproefsgewijs een ruimte gekozen die wordt gecontroleerd.
- **Pandcontrole**: een checklist waarbij steekproefsgewijs wordt gekeken of de schoonmaak in orde is.
- **Kwaliteitscontroles rayonleider**: dit kan gelinkt worden aan de DKS-meting. Dit is een meting waarbij de rayonleider samen met de locatieverantwoordelijke een ronde loopt door het gebouw en de kwaliteit van de schoonmaak controleert. Dit is een kwaliteitsborging, maar daarnaast zorgt het ook voor een contactmoment met de klant. Dit proces noemt CSU intern een KBF (Kwaliteit Beoordeling Formulier). Tijdens het lopen van de kwaliteitsronde wordt aan de hand van een checklist bekeken of de technische kwaliteit in orde is. Aan het eind van de checklist staan zes korte vragen over de algemene beleving die de rayonleider dient te vragen aan de opdrachtgever. In bijlage 9 is een voorbeeld van een KBF te vinden.
- **Bezoekrapportages van district managers**: de district manager moet minimaal één keer per jaar al de panden die onder het district vallen bezoeken. Tijdens dit gesprek wordt er samen met de klant een checklist ingevuld.

De onderwerpen en de normen die worden gehanteerd bij de verschillende VSR metingen zijn vastgelegd in een de NEN-norm 2075.

Om inzichtelijk te maken of het toevoegen van hospitality na ingang van 2014 verbeterd is ten opzichte van 2015 zijn de uitslagen van de technische kwaliteitsmetingen in kaart gebracht. Sinds juni 2015 heeft CSU de kwaliteitscontroles en bezoekrapportages strenger in acht genomen. En is er een speciaal programma genaamd "clickview" in het leven geroepen om de voortgang van de rondes in kaart te brengen. Alle rondes die gelopen worden, ook de VSR metingen, worden verwerkt in dit systeem. De rayonleiders en districtmanagers worden beoordeeld op het behalen van het minimum aantal kwaliteitcontroles. Dit was in het verleden niet zo. De VSR-KMS is een meting die door een externe partij wordt uitgevoerd. De uitslagen worden wel gecommuniceerd met CSU maar niet bijgehouden en genoteerd. De actiepunten tijdens de meting worden op dat moment meteen genoteerd door de rayonleider als aandachtspunt. Dit is dan ook de reden dat er enkel van twee opdrachtgevers waarbij de hospitality dienstverlening is toegevoegd de resultaten van de technische VSR bekend zijn van 2014 en 2015.

Onvoldoende score Technische metingen	2014	2015
ABN Amro	11,8% van 93 metingen	19% van 100 metingen
ING	19% van 101 metingen	11% van 101 metingen

Tabel 5 VSR-metingen

De KBF (kwaliteit beoordeling formulieren) die de rayonleiders invullen bij een bezoek zijn wel geregistreerd en geven de technische kwaliteit ook in beeld. In bijlage 5 zijn de uitslagen van de verschillende metingen weergegeven. Uit deze informatie blijkt dat er in 2014 en 2015 38 projecten zijn uitgevoerd waarvan, in 2014, 16 projecten foutloos scoorden en in 2015 23 metingen foutloos scoorden. Uit deze informatie is een stijging in de technische kwaliteit te zien.

4.2 Het meten van de klachten

De servicedesk medewerker van National Accounts heeft samen met manager Projecten de huidige situatie in kaart gebracht. CSU werkt met '2Connect' en als de klant al een eigen klachtenregistratiesysteem heeft adviseert CSU te werken met Facilitator, dat een connectie kan maken tussen hun eigen klachtenregistratie en 2Connect van CSU. In Facilitator krijgt CSU de klachten die worden ingevoerd in het systeem van de klant en CSU kan dat vervolgens in het eigen systeem verwerken.

2Connect is een platform dat cloudbased is. Dat betekent dat iedere medewerker van CSU, maar ook elke klant, overal kan inloggen en kan werken met het systeem. CSU heeft naast 2Connect ook een app waarmee het personeel van CSU de data in 2Connect kan invoeren. De resultaten van de data die in 2Connect zijn ingevoerd, worden in een dashboard weergegeven. Dit dashboard is een URL die door iedereen gedeeld kan worden, zodat iedereen (ook mensen zonder smartphone/tablet) de resultaten kunnen bekijken. Tijdens het invoeren van een klacht/melding/verzoek in Facilitator kan worden aangevinkt over welk onderwerp het gaat, welke afdeling hier mee te maken heeft en in een tekstvak kan worden aangegeven wat de klacht/melding/verzoek precies inhoudt. Ongeveer twintig procent van de klanten geeft in het systeem aan waar het om gaat; een klacht/melding of verzoek, overige meldingen worden door de servicedesk medewerker gerangschikt per categorie. Naast het eigen klachten registratie systeem werkt CSU ook met klachtenregistratie van de klant zelf. Vaak worden gestandaardiseerde programma's als Planon of Top Desk ingezet.

De cijfers in de tabel in bijlage 7 geven weer dat in het jaar 2014, toen hospitality werd ingevoerd, de klachten in vijf van de elf gevallen hoger waren vergeleken met het jaar 2015. De elf gevallen waarvan de klachten zijn geregistreerd, vormen een beperkt deel van de populatie en zijn daardoor niet representatief genoeg om conclusies uit te trekken.

4.3 Het meten van de medewerkertevredenheid

CSU omschrijft in haar missie en visie dat goed werkgeverschap en persoonlijk aandacht voor de medewerkers belangrijk zijn. De beleidsadviseur P&O en de manager marketing & communicatie van CSU vertellen dat de medewerkertevredenheid wordt onderzocht aan de hand van een enquête en deze wordt om de twee jaar uitgevoerd door een extern bedrijf, Integron. CSU heeft de keuze om het medewerkertevredenheidsonderzoek extern uit te laten voeren gebaseerd op de anonimiteit. Het laatst uitgevoerde medewerkertevredenheidsonderzoek is in 2014 geweest, dit jaar, 2016, zal er wederom een meting plaatsvinden.

Naast het formeel meten van de medewerkertevredenheid worden er binnen CSU een aantal tools gebruikt om de tevredenheid van de medewerkers te meten:

- **Klokkenluidersysteem:** Gaat meestal om fraude. Als een medewerker merkt dat een andere medewerker fraude pleegt dan kan een externe persoon hierover geïnformeerd worden die vervolgens acties onderneemt. Wanneer de relatie tussen een medewerker en organisatie in balans is, dan zal de medewerker een grote betrokkenheid vertonen bij het werk dat de werknemer doet bij de organisatie en dan zal er dus weinig gebruikt gemaakt worden van het klokkenluidersysteem.
- **Werkdruk meter:** Meter ontworpen door de RAS (branche organisatie) om de werkdruk onder medewerkers in de schoonmaak te meten en vergelijken.
- **Vertrouwenspersoon:** Als een medewerker onderwerpen niet kan bespreken met de leidinggevende, zoals discriminatie of intimidatie etc. dan wordt de medewerker doorverwezen naar een extern persoon. De externe persoon geeft de medewerker vervolgens tips en trucs om met de situatie om te gaan.
- **Meldingen bij leidinggevende**

Tijdens het uitvoeren van de medewerkertevredenheid in 2014 is er verder geen rekening gehouden met hospitality. Er is wel gekeken of een medewerker die overdag werkt meer tevreden is dan een medewerker die niet overdag werkt, alleen is het begrip "overdag" niet toegespitst.

De medewerker geeft het werk bij CSU een 7 als rapport cijfer. De samenwerking, de informatie en communicatie zijn twee succesgebieden binnen CSU en worden dan ook beoordeeld met een 8,8 en een 8,2. Deze cijfers zijn in 2014 gemeten door Integron. Het verschil in medewerkertevredenheid opgesplitst in avond of dag schoonmaak wordt in bijlage 8 weergegeven. Uit deze tabel blijkt dat de medewerker die overdag werkt, ervaart, dat de samenwerking tussen medewerkers beter gaat. Verder zijn er geen verschillen te zien tussen medewerkers die overdag werken of op andere tijden. Dit is een zwak punt van de meting. Het onderscheid tussen dag en overige werkuren is niet expliciet omschreven.

4.4 Het meten van de klantbeleving

De specialist hospitality binnen CSU vertelt in haar interview dat CSU de klantbeleving meet door een klantbelevingsapp die CSU zelf ontworpen heeft. Deze app wordt ook wel de "H@ppy app" genoemd en is door een extern bedrijf online gezet. Met deze app wordt de beleving op het gebied van de schoonmaak getoetst. De representativiteit van de meting wordt van te voren niet vastgesteld. Dit zorgt ervoor dat er verschillende metingen zijn uitgevoerd met onvoldoende respons om representatief te zijn voor de doelgroep. Om de belevingsmeting optimaal te laten werken is het de bedoeling dat er bij het invoeren van hospitality een nulmeting wordt gedaan en vervolgens jaarlijks de belevingsmeting wordt uitgevoerd. Naast de H@ppy app hanteren sommige klanten hun eigen belevingsmeting voor het meten van de klantbeleving. CSU heeft bewust gekozen om de belevingsmeting zelf op te stellen en niet uit te besteden. Dit om de kosten te drukken en CSU wil graag de regie in eigen hand houden. Naast de H@ppy app wordt ook de beleving aan de hand van de zes afsluitende algemene belevingsvragen van de kwaliteitsbeoordelingformulieren in kaart gebracht en wordt er op aanvraag een "Happy or Not" zuil ingezet. Dit is een zuil waarbij 1 concrete vraag over de beleving van de schoonmaak wordt gesteld en beantwoord kan worden door een klant. Dit geeft geen duidelijk beeld van de beleving in totaal, maar kan wel informatie geven over 1 bepaald onderwerp. Dit is dan ook geen representatieve meting maar vooral een instrument om een bepaald "probleem" in kaart te kunnen brengen.

De daadwerkelijke uitslagen van alleen de beleving binnen de kwaliteitsbeoordelingformulieren zijn niet in een overzicht te vinden of uitgewerkt. Dit wordt alleen gecommuniceerd met de opdrachtgever op het moment dat het onvoldoende is. Dit geldt ook voor de happy or not zuil.

Cijfers die wel te vinden zijn over de klantbeleving zijn uitslagen uit de H@ppy app. Uit de cijfers in bijlage 6 is te zien dat tien van de 24 organisaties gebruik maken van de H@ppy app. Bij vier van de tien organisaties die vergelijkingsmateriaal hebben, blijkt dat in alle gevallen de klantbeleving met gemiddeld 0,2% gestegen is. Er is één organisatie die hun eigen meting hanteert en vergelijkingsmateriaal heeft. Ook uit die meting blijkt dat de klantbeleving met 0,2% gestegen is.



Figuur 11. "Happy or not" zuil

Conclusie

CSU heeft verschillende meetinstrumenten ingezet voor het meten van de technische kwaliteit, het aantal klachten, de medewerkertevredenheid en de klantbeleving. De daadwerkelijke resultaten van de metingen van 2014 en 2015 zijn met elkaar vergeleken om inzichtelijk te kunnen maken of het toevoegen van hospitality heeft gezorgd voor een verbetering op de zojuist genoemde aspecten. Dit aangezien in 2014 de dienst hospitality, daar waar het toepasbaar is, is ingevoerd. Uit de vergelijkingen die zijn gemaakt komt naar voren dat de technische kwaliteit in 2015 hoger is als in 2014. Het aantal klachten in 2014 en 2015 is niet consistent bijgehouden waardoor geen duidelijk beeld kan worden geschetst of er een stijging of een daling zit tussen 2014 en 2015. Het medewerkertevredenheidsonderzoek is alleen in 2014 uitgevoerd en daarna niet meer. Hierdoor kan ook daarbij niet worden geconcludeerd of het toevoegen van hospitality heeft gezorgd voor een verbetering. Uit het onderzoek blijkt dat de klantbeleving in 2015 ten opzichte van 2014 is gestegen met 0,2% alleen zijn de resultaten niet representatief om een conclusie uit te kunnen trekken. In het volgende hoofdstuk wordt per onderdeel beschreven wat de experts van Atir, Masterkey, Seiso en VFM verstaan onder een "goede meting". Ook zijn de resultaten voor een "goede meting" voor het meten van klantbeleving in kaart gebracht door het uitvoeren van een benchmark. Zoals uit bovenstaande conclusie blijkt, zijn er nog genoeg zaken waarin CSU haar metingen kan verbeteren.

Hoofdstuk 5 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten besproken. Er is eerst literatuur bestudeerd, zoals is weergegeven in het vorige hoofdstuk. Vervolgens zijn er interviews afgenomen met medewerkers binnen CSU om de huidige meetinstrumenten die CSU gebruikt en de scores op die metingen in 2014 en 2015 in kaart te brengen. Dit om te kunnen concluderen of het toevoegen van hospitality het afgelopen jaar heeft gezorgd voor een verbetering of niet. Om een duidelijk beeld te kunnen schetsen van een “goede meting” op het gebied van de technische kwaliteit, het aantal klachten, medewerkertevredenheid en klantbeleving zijn er vier experts geïnterviewd en is er een benchmark op het gebied van klantbeleving uitgevoerd. De verschillende resultaten zijn samengevat in het volgende hoofdstuk en zorgen voor input voor de aanbevelingen.

5.1 Resultaten experts

Er is onderzoek gedaan naar “goede” metingen op het gebied van technische kwaliteit, aantal klachten, medewerkertevredenheid en beleving. Per onderwerp zijn er interviews afgenomen bij vier experts; Atir, Masterkey, Seiso en VFM. Het onderwerp klantbeleving is nader onderzocht door middel van een benchmark. Na de interviews met de experts was er nog onvoldoende informatie over de klantbeleving om daar een ideale situatie uit te kunnen schetsen. Dit is dan ook de reden geweest voor het toevoegen van de benchmark. Aan de hand van de combinatie tussen literatuur en praktijk kan er een ideale situatie worden geschetst. In bijlage 15,16,17 en 18 zijn de uitwerkingen van de interviews te vinden.

5.1.1 Het meten van de technische kwaliteit

De technische kwaliteit wordt door alle vier de experts gemeten aan de hand van VSR. Naast de VSR is het ER-KMS meetsysteem door twee experts in gebruik en wordt er door VFM ook gemeten aan de hand van een eigen meetsysteem dat is gebaseerd is op VSR. Het ER-KMS systeem is gebaseerd op het VSR alleen worden de onderdelen op een verschillende manier beoordeeld. Binnen het ER-KMS systeem kan de opdrachtgever aangeven per element welke onderdelen er meer prioriteit hebben, dat is in het VSR systeem niet het geval.

De metingen worden uitgevoerd door mensen die VSR gecertificeerd zijn. Dit zijn meestal de medewerkers van de experts zelf, maar kunnen ook ZZP'ers zijn die ook in het bezit zijn van het certificaat. De onderdelen in het meetsysteem, de normering en de software van het VSR staan van tevoren vastgesteld in de NEN norm. Er is gekozen voor de VSR methode omdat de resultaten van de meting statistisch worden onderbouwd. Uit het systeem komt standaard een rapportage die kan worden gecommuniceerd met de opdrachtgever en het schoonmaakbedrijf. Atir en Seiso bieden naast dit rapport ook extra diensten aan door de beleving van de expert die de meting uitvoert ook toe te voegen aan het rapport.

De metingen worden meestal twee tot zes keer per jaar uitgevoerd, maar dat is afhankelijk van wat de klant wil en welk budget de klant daarvoor heeft.

5.1.2 Het meten van de klachten

Atir en VFM vertellen dat zij geen klachtenregistratiesysteem hebben of aanbieden. Seiso biedt een eigen klachtenregistratiesysteem, genaamd “Facilitor”, aan waarin klachten, opmerkingen of vragen gemeld kunnen worden, extra werk aangevraagd kan worden, een bijlage (foto of document) en een tekst kon worden toegevoegd. Dit systeem heeft Seiso zelf bedacht, een opdrachtgever kan dat pakket kopen en er samen met het schoonmaakbedrijf gebruik van maken. Masterkey vertelt dat in het VSR systeem een soort klachtenregistratie verwerkt zit, maar dat is maar heel minimaal. Verder zijn de experts niet bezig met klachtenverwerking of het adviseren van klachtensystemen tussen de opdrachtgever en het schoonmaakbedrijf zelf. Dit omdat klachten efficiënt en effectief worden verholpen door korte lijnen en duidelijke communicatie tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer. Dat zijn beide factoren waar de experts geen invloed op uit kunnen oefenen. Waar wel invloed op uit kan worden geoefend binnen de klachtenregistratie is het software programma dat wordt gebruikt. Het is dan belangrijk voor een organisatie om te kijken welke prijs en kwaliteitsverhouding het beste past bij de organisatie.

5.1.3 Het meten van de medewerkertevredenheid

VFM vertelt dat zij afhankelijk van de vraag gaan bekijken op welke wijze er wordt gemeten. Het meetinstrument wordt aangepast op het doel en het budget van de organisatie. Aan de hand van een

inleidend gesprek met het schoonmaakbedrijf worden deze factoren inzichtelijk gemaakt. VFM heeft geen standaard meetsysteem voor medewerkertevredenheid en beleving.

Atir heeft nog nooit een medewerkertevredenheidsonderzoek ingezet, maar wil dat in de toekomst wel gaan doen aan de hand van het afnemen van een persoonlijk interview. Ook Seiso kiest ervoor om de medewerkertevredenheid te meten aan de hand van een persoonlijk interview. Dit omdat de medewerkers zelf vaak de beste oplossingen hebben voor problemen en aan de hand van een interview komt er vaak meer waardevolle informatie naar boven. Dan kan echt de “angel” eruit worden gehaald en bij een interview voelt de medewerker zich vrijer om te praten. Masterkey heeft wel eens een enquête verstuurd, omdat de opdrachtgever dan specifiek vroeg om een medewerkertevredenheid uit te voeren aan de hand van een enquête. Naast de enquête heeft Masterkey het onderdeel medewerkertevredenheid verwerkt in hun hospitalitybarometer. De medewerker kan deze meting invullen waarbij wordt gevraagd naar de ervaringen van de werkplek.

Onderdelen die worden gemeten in een medewerkertevredenheidmeting zijn verschillend, Seiso en VFM kijken naar wat de opdrachtgever graag wil weten. De hospitalitybarometer van Masterkey vraagt voornamelijk naar de werkomgeving van de medewerker.

De medewerkertevredenheid metingen worden uitgevoerd door personeel die de experts zelf in dienst hebben en die vaak ook in het bezit zijn van een VSR diploma. De meting wordt uitgevoerd wanneer de opdrachtgever ernaar vraagt, maar Atir en Masterkey adviseren om het ongeveer twee keer per jaar uit te voeren. Dit omdat de organisatie dan genoeg tijd heeft om aanpassingen door te kunnen voeren in de organisatie.

De experts die een analyse uitbrengen naar de opdrachtgever doen dit aan de hand van een rapport en dat rapport kan vervolgens besproken worden en omgezet worden naar acties.

5.1.4 Het meten van de klantbeleving

Masterkey is in het meten van de klantbeleving onderscheidend van de andere experts. Masterkey heeft een hospitalitybarometer ontwikkeld waarin de onderdelen van hospitality worden gemeten vanuit verschillende invalshoeken. De hospitalitybarometer bestaat uit: een expert die een ronde loopt door het gebouw en zijn of haar mening over de gastvrijheid geeft, een enquête, interviews en een dataverzamelingsysteem. VFM meet op een manier die afhankelijk is van de wensen/budget van de klant en het doel van de meting.

Atir en Seiso meten de beleving aan de hand van een enquête onder de eindgebruikers en een expert die een ronde loopt door het gebouw en zijn of haar mening geeft. Een enquête is een goedkope manier om veel data te achterhalen en dat is dan ook vaak de reden waarom een opdrachtgever daarvoor kiest.

De onderdelen die gemeten worden zijn volgens VFM en Atir per situatie afhankelijk. Het is afhankelijk van het doel van de meting en wat de opdrachtgever wil meten. Seiso en Masterkey kijken voornamelijk of de afspraken die gemaakt zijn in het contract nagekomen worden en welke onderdelen de expert of de gebruiker tegenkomt tijdens het bezoek.

Masterkey en Seiso meten beleving twee keer per jaar. Atir en VFM voeren het onderzoek uit indien de opdrachtgever daar om vraagt.

De norm wordt bij drie van de vier experts bepaald door de opdrachtgever en door het uitvoeren van een nulmeting. Alleen VFM stelt de norm vast in het offerte traject. Tijdens het offerte traject wordt duidelijk wat de klant voor norm wil halen en wat het budget daarvoor is.

VFM en Seiso borgen dat de wensen van de eindgebruiker centraal staan, door de gebruiker zelf te vragen wat zij van de beleving vinden. Seiso zet ook een expert in met ervaring op het gebied van klantbeleving die aan de hand van ervaring de klantbehoefte in kaart kan brengen. Masterkey en Atir vragen naast wat de gebruiker goed of minder goed vindt aan de klantbeleving, ook wat de eindgebruiker als belangrijk ervaart in de klantbeleving. Hierdoor kunnen de scores naast een cijfer ook in kaart gebracht worden in een zogenoemde belangrijkeheidsgraad.

De metingen worden bij alle vier de experts uitgevoerd door eigen personeel. De metingen worden vervolgens in een rapport geanalyseerd. In het rapport worden de bevindingen genoemd en het advies van de expert wordt beschreven. Masterkey biedt in de hospitalitybarometer ook nog een dashboard aan waarin de klant tijdens de metingen de resultaten al kan zien. Masterkey zet vervolgens nog een expert in die na het sturen van het rapport nog advies geeft over de bevindingen van de meting.

5.2 Benchmark klantbeleving

De ervaring is dat het begrip “beleving” niet is vastgelegd en het is lastig te meten, omdat iedereen de beleving op een andere manier ervaart. Om een beter beeld te krijgen van een “goede klantbelevingsmeting” is er een vervolgonderzoek gestart. Om goede voorbeelden te vinden van belevingsmetingen zijn er vijf verschillende organisaties benaderd die óf een meetinstrument hebben ontworpen óf in hun branche hoog scoren op het gebied van klantbeleving/gastvrijheid. De gecodeerde interviews van de benchmark zijn te vinden in bijlage 22, 23, 24, 25 en 26.

De klantbeleving wordt op verschillende manieren gemeten:

Organisatie	Meetinstrument klantbeleving
Landal GreenParks	Enquête
Gastvrijheid in de zorg met sterren	Enquête
Hago Next	Gedigitaliseerde app met verschillende metingen
Outlet center Roermond	Mystery visit, enquête, checklist
Bernhoven ziekenhuis	Mystery visit, enquête, metingen per afdeling

Tabel 6. Meetinstrumenten benchmark

Bij Outlet Center Roermond, het Bernhovenziekenhuis en Hago Next is opvallend dat ook de medewerkers die met de klantbeleving te maken hebben inspraak hebben op de vragen of zelf hun klantbeleving mogen invullen. Bij het Bernhovenziekenhuis, Landal GreenParks en Outlet Center Roermond wordt er aan de hand van de Net Promotor Score (NPS) gewerkt.

Een rode lijn die door de sterke punten van alle organisaties loopt is dat het meetsysteem continu wordt aangepast en de experts zorgen ervoor dat de klant centraal staat.

De onderdelen die gemeten worden in de verschillende metingen zijn allemaal gebaseerd op de guest journey. De weg die de bezoeker of klant doorloopt tijdens een bezoek. Al de facetten die men tegenkomt in de guest journey worden gevraagd in de klantbelevingsmeting.

Drie van de vijf organisaties laat de meting afnemen door een expert. Dat is een medewerker van de organisatie zelf die is gespecialiseerd in de klantbeleving. Alle vijf de organisaties laat de meting ook invullen door de klant zelf of door de medewerkers. Soms in een korte variant en soms wat uitgebreider.

De norm van de verschillende organisaties wordt in drie van de vijf gevallen gesteld door de organisatie zelf. Door bijvoorbeeld te stellen dat er altijd minimaal een zeven moet worden gehaald. De audit van de zorg met sterren is een soort benchmark waarbij de beste organisatie de meeste sterren krijgt. Ook Landal GreenParks kijkt voor het stellen van de norm naar de benchmark, maar maakt ook gebruik van de NPS.

Het afnemen van de metingen op het gebied van klantbeleving wordt op verschillende momenten gedaan. Wél is het zo dat iedere meting jaarlijks wordt uitgevoerd, dit om vergelijkingsmateriaal te creëren en het proces goed te managen. De organisaties die meerdere invalshoeken meten stemmen de verschillende meetmomenten op elkaar af zodat er zeker vier keer per jaar een meting uitgevoerd wordt. Alle organisaties, de experts en de bedrijven uit de benchmark analyseren de uitslagen in een verslag en daarnaast gaat men in gesprek met de opdrachtgever en het personeel over de uitslagen en de vervolgacties. Drie van de vijf organisaties bieden daarnaast een extra dienst aan om de uitslagen in een dashboard weer te geven, zodat er op elk moment gekeken kan worden wat de stand van zaken is.

Één tip van de organisaties is dat een meting continu moet worden bijgesteld, zowel in de manier van onderzoeken of vragen als in de norm die gesteld wordt. Daarnaast is het belangrijk om ook daadwerkelijk wat met de uitkomsten van de meting te doen. Tot slot is het belangrijk om in ieder geval jaarlijks te bekijken hoe er op de beleving gescoord wordt en tussentijds kan er aan de hand van

dataverzameling informatie worden verkregen om te peilen of de klanten nog tevreden zijn. Mocht dit niet het geval zijn dan kan er altijd een meting op een eerder moment worden uitgevoerd in plaats van de geplande datum om de oorzaak van de ontevredenheid te kunnen achterhalen.

Conclusie

Na het analyseren van de meningen van de experts gecombineerd met de eerder beschreven theorie is duidelijk hoe de technische kwaliteit en medewerkertevredenheid het beste kan worden gemeten. Ook is het duidelijk dat het registreren van klachten tussen de schoonmaakpartij en de opdrachtgever het beste werkt door duidelijke communicatie en korte lijnen. Het meten van de klantbeleving is verder onderzocht door het uitvoeren van een benchmark. Uit de benchmark blijkt dat het meten van beleving het beste in kaart kan worden gebracht aan de hand van verschillende invalshoeken en metingen. In het volgende hoofdstuk zijn de conclusies die aan de hand van de verschillende onderzoeksmethoden kunnen worden getrokken, weergegeven.



Figuur 12. Een gastvrije dag

Hoofdstuk 6 Conclusies

Hoofdstuk zes geeft antwoord op de probleemstelling van het onderzoek. Hierin worden de verschillen tussen de huidige meetinstrumenten die CSU gebruikt, wat de theorie schrijft over “de juiste manier van meten” en wat de experts en de benchmark beschrijven als “goede metingen” vergeleken. Door het vergelijken van informatie over de onderwerpen technische kwaliteit, aantal klachten, medewerkertevredenheid en klantbeleving kan uiteindelijk een ideale meetsituatie voor CSU worden geschetst.

6.1 Managen hospitality

De visie van CSU luidt: “CSU wil een deskundige, betrouwbare en innovatieve partij zijn die zich onderscheidt met goed werkgeverschap, excellente operatie en een klantgerichte aanpak.” En de missie van CSU is: “CSU is in Nederland voor bedrijven een deskundige, proactieve en innovatieve partner in schoonmaak en gelieerde markten. CSU wil een bedrijf zijn waar bedrijven graag klant worden en blijven en waar mensen graag komen en blijven werken. Een integere, mensgerichte organisatie met persoonlijke aandacht voor werknemers en klanten. Vanuit een verantwoord rendement en een continuïteitsstreven helpt CSU met duurzame oplossingen klantdoelstellingen te verwezenlijken.”

CSU heeft hospitality als speerpunt beschreven in het ondernemingsplan. De huidige situatie die is geschetst komt op het gebied van hospitality niet geheel overeen met de missie en visie. De “excellente en klantgerichte aanpak” zoals die in de visie beschreven is, wordt op dit moment binnen de hospitality dienstverlening niet optimaal gewaarborgd. Dit omdat de metingen niet specifiek zijn afgestemd op de wensen en eisen per klant. Ook de “mensgerichte organisatie met persoonlijke aandacht voor werknemers en klanten” op het gebied van de hospitality dienstverlening, kan in de toekomst verbeterd worden. CSU kan de hospitality dienstverlening aanscherpen door specifiek in te spelen op de individuele klantbehoeften. De persoonlijke aandacht voor medewerkers kan in de toekomst verbeterd worden door regelmatig een medewerkertevredenheidsonderzoek uit te voeren. En tot slot is het punt “continuïteitsstreven” dat wordt beschreven in de missie, binnen de hospitality dienstverlening, niet geheel tot zijn recht gekomen in de huidige situatie. CSU zal haar metingen op het gebied van technische kwaliteit, aantal klachten, medewerkertevredenheid en klantbeleving in de toekomst consistent moeten uitvoeren, borgen en bijstellen, waardoor de missie en visie in lijn staan met de processen die worden uitgevoerd. Dit is op dit moment binnen de hospitality dienstverlening onvoldoende het geval, waardoor CSU kostbare informatie misloopt over het up to date houden van haar kennis omtrent ontwikkelingen in eerder genoemde zaken. Dit verhindert CSU om (waar nodig) tijdig in te grijpen of bij te sturen in de zaken die omschreven staan in haar missie en visie.

Het GINK-managementmodel, eerder beschreven in het theoretisch kader, omschrijft de cyclus die CSU moet maken om ervoor te zorgen dat het toevoegen van hospitality een succes wordt en overeenkomt met de speerpunten die beschreven staan in haar ondernemingsplan. De trends diversificatie en het toevoegen van hospitality worden hierdoor professioneel ingevoerd in de organisatie, waardoor CSU inspeelt op de wensen en behoeften van haar klanten.

De eerste stappen van het GINK-managementmodel zijn gemaakt. De strategie is bepaald, de middelen en de processen zijn deels ingericht (het meten van de eerder genoemde onderwerpen is ook een proces, maar kan nog verbetering gebruiken) en hospitality wordt inmiddels bij verschillende klanten toegepast. Tijdens het invullen van de processen zijn de nieuwe trends en ontwikkelingen op het gebied van ecologie en technologie direct doorgevoerd en geïmplementeerd. De stappen, “resultaten” en “reflectie” worden nog niet voldoende uitgevoerd door CSU. De uitslagen van de metingen van 2014 en 2015 geven weer dat er een stijging is van de technische kwaliteit. De klantbeleving is ook gestegen in vergelijking met 2014, alleen zijn de resultaten niet representatief om een conclusie uit te kunnen trekken. Het aantal klachten is in 2014 niet per definitie minder als in 2015. Dit omdat de klachten niet consistent worden bijgehouden en worden geregistreerd. De medewerkertevredenheid is in 2014 voor het laatst gemeten waardoor er geen vergelijkingmateriaal is om in kaart te kunnen brengen of hospitality heeft gezorgd voor een stijging in de mate van tevredenheid of niet.

6.2 Redenen om te meten

Het beheersen van kwaliteit kan alleen als het meetbaar is. Na het vaststellen van verwachtingen is het van belang om klanteisen te specificeren en te normeren. Het vaststellen van verwachtingen wordt binnen CSU niet consistent gedaan waardoor er niet altijd een norm is vastgesteld samen met de

klant. Deze norm is per klant verschillend en moet dus ook per klant worden aangepast en vastgesteld. De norm die wordt gesteld bepaald uiteindelijk of een meting “goed” of “onvoldoende” scoort. CSU voert de metingen uit omdat het borgen van de kwaliteit van de dienstverlening belangrijk is om aan de wensen en eisen van de afnemers te voldoen en om te kijken of hospitality daar aan bijdraagt.

6.3 Het meten van de technische kwaliteit

Naast de meetinstrumenten die VSR heeft ontwikkeld, heeft CSU eigen kwaliteitsbeoordelingformulieren opgesteld die rayonleiders en districtsmanagers moeten invullen tijdens een bezoek. Dit formulier wordt zes tot tien keer per jaar ingevuld, zodat de managers verplicht zijn om de locaties te bezoeken. De managers hebben hierdoor regelmatig contact met de opdrachtgevers over de gang van zaken. Tijdens deze kwaliteitsbeoordelingen wordt ook de waardering van de dienstverlening kort (aan de hand van zes algemene belevingsvragen) met de opdrachtgever besproken. Hier laat CSU een kans liggen. In de toekomst kan er meer gecombineerd worden in de belevingsmeting (hospitality) en technische kwaliteitsmeting. Dit is ook een trend waar CSU in de toekomst nog meer op in kan spelen.

6.4 Het meten van de klachten

De experts vertellen dat er verschillende software is ontwikkeld om klachtenregistratie in bij te kunnen houden. Daarbij is het belangrijk dat de software aansluit bij de wensen en eisen van de gebruiker. Zo heeft CSU bewust gekozen voor het invoeren van Facilitor en 2Connect. Facilitor is ingezet om de koppeling te kunnen maken tussen het klachtensysteem van de klant en de klachtenregistratie binnen CSU. Hierdoor hoeft de klant geen “nieuw” programma aan te schaffen voor de samenwerking met CSU. De keuze op 2Connect is gevallen omdat het systeem voor verschillende doeleinden binnen CSU geschikt is en uiteindelijk de beste prijs/kwaliteit verhouding had in het aanbestedingstraject.

De theorie en de experts vertellen dat een klachtenmanagementsysteem alleen gehanteerd kan worden als er duidelijk in kaart is gebracht wat men onder een “klacht” verstaat. Het definiëren van een klacht is binnen CSU niet altijd vastgelegd. Dit moet van te voren duidelijk worden gecommuniceerd tussen beide partijen en worden vastgelegd, om miscommunicatie te voorkomen. Ook binnen CSU moet naar de gehele organisatie, zowel op operationeel, tactisch en strategisch niveau worden gecommuniceerd wat de verwachtingen van de opdrachtgever zijn en hoe die verwachtingen gemanaged worden. Hier mist CSU de communicatie. Verder is het van belang om de lijnen kort te houden en om in gesprek te blijven met klanten om zaken die dreigen mis te lopen tijdig te kunnen signaleren.

Daarnaast vertelt de theorie dat de processen rondom een klachtenregistratie door samenspraak met de klant en de schoonmaakorganisatie moeten worden ingevuld. Waarbij de toegankelijkheid, duidelijkheid, snelheid en betrouwbaarheid de belangrijkste performance-indicators zijn. Dit is dan ook de reden waarom de experts zich niet bemoeien met de klachtenregistratie. In de praktijk blijkt dat er binnen CSU wordt gewerkt met standaard responstijden. In de toekomst wordt aanbevolen dat CSU per klant moet bepalen wat de verwachte responstijden zijn en die op de klantwensen aanpassen en in het online systeem 2Connect verwerken, zodat ze goed te managen zijn.

6.5 Het meten van de medewerkertevredenheid

De theorie beschrijft dat loyaliteit en betrokkenheid de medewerkertevredenheid vormen. Medewerkertevredenheidsonderzoeken kunnen het beste digitaal worden uitgevoerd, aangezien dat de anonimiteit verhoogt. Masterkey en Atir meten de medewerkertevredenheid via een digitale enquête. Ook CSU vindt het belangrijk dat de anonimiteit gewaarborgd blijft. CSU laat daarom de meting zelfs extern uitvoeren. Bij CSU is één van de verantwoordelijkheden van de rayonleider of objectleider om spanningen of ontevredenheid van werknemers tijdig op te vangen op de werkvloer. Dit strookt met de missie van CSU waarin gesproken wordt over een innovatieve partij willen zijn, die zich onderscheidt met goed werkgeverschap. Door korte lijnen kan er actiever worden ingespeeld op ontevredenheid. Andersom heeft het ook een positief effect, want als medewerkers te spreken zijn over zaken komt dit sneller hogerop in de organisatie, zodat dit positieve punt verder proactief ontwikkeld kan worden. CSU biedt op het moment wel cursussen op dit gebied, maar borgt niet dat iedere rayonleider/objectleider of districtsmanager in het bezit is van dit diploma. Hier zal in de toekomst beter op gestuurd moeten worden.

Ook beschrijft de theorie dat een medewerkertevredenheidsonderzoek pas succesvol is als de meting uit een continu proces bestaat en niet bestaat uit één enkele meting. De DEMING-cirkel brengt dit duidelijk in kaart. CSU meet haar medewerkertevredenheid om de twee jaar. Dit komt dus niet overeen met de theorie. Het meten van medewerkertevredenheid om de twee jaar is volgens Masterkey en Atir te weinig. Zij adviseren dan ook om een medewerkertevredenheid twee keer per jaar uit te voeren, omdat dit zorgt voor betere sturing. Dit in combinatie met de theorie zorgt voor een draagvlak om de medewerkertevredenheid in de toekomst binnen CSU twee keer per jaar uit te voeren.

De theorie en de experts vertellen dat het belangrijk is om de verschillende “klantgroepen” te beschrijven en daar verschil in te maken. Nu is de “klant” bij een medewerkertevredenheid de werknemer, en daar moet dus duidelijk onderscheid in worden gemaakt. CSU maakt onderscheid in medewerkers, maar is daarin niet specifiek. Zo is het niet duidelijk wat de werktijden zijn van iemand die werkt in de dagschoonmaak. Om in de toekomst concrete conclusies te kunnen trekken en beleid op te kunnen maken, is dit wel van belang.

6.6 Het meten van de klantbeleving

Uit de theorie, de interviews en uit de benchmark komt naar voren dat iedere klant de beleving anders waardeert. Wat een organisatie moet doen, is inspelen op de verwachtingen van de klant. In het uitgebreide SERVQUAL-model is dit verschil weergegeven. De verwachtingen van de klant moeten eerst duidelijk in kaart worden gebracht. Het inspelen op verschillende klantgroepen kan worden gedaan door eerst de verschillende groepen in kaart te brengen. Zo kan een schoonmaakorganisatie de klant zien als; de bezoeker, de medewerker en de leverancier. Dit verschilt per organisatie en situatie. Door het inspelen op de behoefte van de leveranciers kan One fm worden gelinkt. Deze trend houdt in dat verschillende facilitaire dienstverleners samen gaan werken aan een optimale dienstverlening. Door de leverancier te betrekken bij het meten van de beleving zorgt dat voor een stimulerend effect op de samenwerking. Een leverancier voelt zich hierdoor gewaardeerd en gehoord. Communicatie met leveranciers zorgt voor het delen van informatie waardoor de resultaten van beide partijen positief beïnvloed kunnen worden.

De onderverdeling in klantgroepen kan worden gedaan door het schetsen van de klantreis, hierbij kan worden gedacht aan medewerkers, leveranciers of bezoekers. Dit noemt men in de theorie ook wel een guest journey. Masterkey heeft dat onderscheid in haar hospitalitybarometer gemaakt waardoor de beleving scherp in kaart kan worden gebracht. Hierin valt voor CSU nog een verbeterslag te maken. CSU heeft voor verschillende organisaties een klantreis in kaart gebracht, maar niet voor de verschillende klantgroepen binnen een organisatie. Door het ontwerpen van een meetinstrument die inspeelt op de verschillende organisaties en klantgroepen kan de beleving van deze doelgroepen ook specifiek worden gemeten en vervolgens positief worden beïnvloed. Hierdoor kan CSU in de toekomst de kwaliteit van de dienstverlening verbeteren.

De tevredenheid = prestaties van de organisatie - verwachtingen gast.

CSU heeft een H@ppy app waarin per hospitality onderdeel; product, proces, omgeving en medewerkers, vragen zijn opgesteld. Deze onderwerpen vormen in de hospitalitybarometer van Masterkey en in de theorie de verschillende onderdelen van hospitality.

De norm die wordt gesteld aan de klantbeleving moet volgens de theorie aan de hand van de kritische kwaliteitskenmerken van de klant voldoen. De experts en de benchmark vertellen echter dat de meeste organisaties de norm stellen aan de hand van een nulmeting. Ook kan er naar concurrenten gekeken worden om een bepaalde norm te stellen. Het nadeel van de nulmeting is dat enkel de voortgang wordt gemeten en niet of er aan de wensen van de klant wordt voldaan. Daar zal dan ook een combinatie in moeten worden gemaakt. CSU heeft geen standaard norm, dus geen duidelijk beeld wanneer een meting “goed” of “onvoldoende” is voor de klantbeleving en kan daarin haar meting verbeteren. Ook is niet op dit moment nog onduidelijk wanneer een meting representatief is of niet. Ook hierin kan CSU verbeterslagen maken in de toekomst.

De Net Promotor Score (NPS) is een instrument dat aan de hand van één vraag duidelijk de klantloyaliteit in kaart brengt. Bij drie organisaties uit de benchmark en één expert wordt gebruik gemaakt van de NPS binnen de belevingsmeting. Dit heeft CSU niet toegepast in de belevingsmeting, alleen in het medewerkertevredenheidsonderzoek.

Masterkey en Atir meten de klantbeleving aan de hand van enquêtes en kwaliteitsrondes van een controleur. Onder drie organisaties van de benchmark, één expert en de theorie wordt beschreven dat de klantbeleving vanuit meerdere invalshoeken gemeten kan worden. Het combineren van kwaliteitscontroles, het invullen van enquêtes en afnemen van interviews vormen volgens deze partijen een duidelijk beeld van de klantbeleving. Masterkey, Hago Next, het Bernhoven ziekenhuis en VFM verzamelen naast de meetmomenten ook data tussendoor. Dit wordt dan gedaan aan de hand van een pop-up in het scherm van de telefoon van een medewerker, een zuil met een vraag die beantwoordt kan worden door iedereen die er voorbij loopt, of een mededeling op intranet waar medewerkers een vraag kunnen beantwoorden. CSU meet de klantbeleving op dit moment aan de hand van de H@ppy App, de slot vragen in de kwaliteitsbeoordelingformulieren en aan de hand van het inzetten van een zuil, waarbij 1 vraag kan worden beantwoord door een klant. CSU kan haar klantbelevingsmeting nog verder professionaliseren, uitbreiden, laagdrempelig maken en de lijnen tussen de medewerkers en de rayonleiders of districtmanagers verkorten.

Het inspelen op de verwachtingen van de klant doen de experts en de organisaties uit de benchmark op verschillende manieren. In enquêtes wordt gevraagd naar de belangrijkheidsgraad van de klant per onderdeel van de guest journey. En bij twee experts en drie organisaties uit de benchmark wordt aan de hand van een interview of een groepsinterview (panel) vastgesteld wat de klantverwachtingen zijn. In de H@ppy app wordt niet gevraagd naar de verwachtingen, maar alleen naar de uiteindelijke score.

De representativiteit van de belevingsmeting wordt niet gecommuniceerd. Hierdoor weet de partij die de meting uitvoert (meestal rayonleiders of objectleiders) niet hoeveel respondenten de H@ppy app minimaal moeten invullen voordat de meting representatief is. Hier mist duidelijke communicatie en een standpunt vanuit CSU.

Om de klantbeleving te analyseren stellen de experts en de bedrijven in de benchmark allemaal een rapport op van de uitslagen van de meting, die vervolgens besproken wordt met de betrokken partijen. Drie organisaties uit de benchmark en één expert tonen naast het rapport, ook tussendoor de voortgang van de metingen in een dashboard. CSU stelt wel een rapport op na een H@ppy meting, alleen is niet consequent in het nabespreken van de uitslagen. Het nabespreken wordt in de meeste gevallen wel gedaan, maar of er ook daadwerkelijk acties uit voort komen en of de verbeterlagen worden vastgelegd is onduidelijk. Ook is er geen dashboard waarin de uitslagen te zien zijn, voor zowel de klant als CSU zelf. CSU heeft alleen voor de technische kwaliteit een dashboard ingericht. Daarnaast wordt niet onderzocht hoeveel respons men nodig heeft voor een representatieve meting. Daardoor wordt er ook niet actief ingezet om het benodigde aantal respondenten te behalen. Hierdoor zijn de inspanningen om een klantbelevingsmeting uit te voeren niet efficiënt. Immers, er worden geen representatieve gegevens verkregen waardoor CSU haar inspanningen om het uitvoeren van een klantbeleving meting wel goed bedoelt maar niet goed uitvoert. Dit kost helaas tijd en geld en hiermee heeft CSU nog verbeter potentie.

6.7 De relatie tussen de technische kwaliteit, klachtenregistratie, de medewerkertevredenheid en de klantbeleving

Het kwaliteitsperceptie model, dat eerder is weergegeven in de theorie op bladzijde 10 geeft een duidelijk beeld van de verschillende verbindingen. De klantbeleving vormt de paraplu en zorgt voor een koppeling tussen de verschillende onderdelen. De verschillende onderdelen; technische kwaliteit, aantal klachten en de medewerkertevredenheid beïnvloeden de klantbeleving en moeten dus ook parallel met elkaar worden getoetst, vergeleken en besproken worden om de klantbeleving te managen. CSU mist die koppeling en verantwoording. Er is niemand verantwoordelijk voor het overkoepelende onderwerp waardoor de samenwerking niet optimaal is, er is op dit moment niemand bij gebaat. Binnen CSU werken de verschillende afdelingen die verantwoordelijk zijn voor de metingen, niet nauw genoeg met elkaar samen op het gebied van hospitality en wisselen geen informatie uit, waardoor de klantbeleving niet optimaal gemanaged wordt.

Conclusie

Doel is om voor 7 juni 2016 inzichtelijk te krijgen of CSU over de juiste middelen en kennis beschikt om op een betrouwbare manier te kunnen meten of het toevoegen van hospitality daadwerkelijk zorgt voor het verbeteren van de technische kwaliteit, het aantal klachten, de medewerkertevredenheid en de klantbeleving. Op dit moment is alleen de technische kwaliteit inzichtelijk. Deze is volgens de door CSU uitgevoerde meting gestegen in vergelijking met 2014. De overige onderdelen; aantal klachten, medewerkertevredenheid en klantbeleving zijn niet consistent bijgehouden en representatief

geregistreerd. Hierdoor kan er geen conclusie worden getrokken of het toevoegen van hospitality het afgelopen jaar (van 2014 tot 2015) heeft gezorgd voor een verbetering op het gebied van het aantal klachten, de medewerkertevredenheid en de klantbeleving. Op welke manier de factoren het beste gemeten kunnen worden wordt hierboven per onderdeel geconcludeerd.

Het lukt CSU alleen op het gebied van technische kwaliteit om op een betrouwbare manier te kunnen meten of het toevoegen van hospitality zorgt voor het verbeteren van de technische kwaliteit. Het aantal klachten, de medewerkertevredenheid en de klantbeleving worden op dit moment niet optimaal en betrouwbaar gemeten om te kunnen constateren of het toevoegen van hospitality daadwerkelijk zorgt voor een verbetering. De in het volgende hoofdstuk beschreven aanbevelingen kunnen een aanzienlijke bijdrage leveren om de missie en visie die CSU heeft opgesteld te kunnen realiseren, meten en borgen.



Figuur 13. De weg naar het succes

Hoofdstuk 7 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden er aan de hand van de conclusies aanbevelingen gedaan om CSU gericht advies te kunnen geven over het juist meten van de technische kwaliteit, aantal klachten, medewerkertevredenheid en de klantbeleving. Hierdoor is het voor CSU mogelijk om het GINK-managementmodel verder in te vullen zodat het toevoegen van hospitality een succes kan worden.

Het meten van de technische kwaliteit

- Tijdens het uitvoeren van de metingen van de technische kwaliteit wordt geadviseerd om ook een uitgebreidere belevingsmeting uit te voeren, een trend die ook eerder genoemd is. De technische metingen (intern) worden uitgevoerd door rayonleiders en districtsmanagers en zij kunnen aan de hand van extra vragen samen met de opdrachtgever de beleving beoordelen. Dit zorgt voor een extra invalshoek van de beleving. Beleving is voor iedereen anders en om ervoor te zorgen dat er zoveel mogelijk informatie wordt ingezameld over verschillende ervaringen van de klantbeleving, kan daar in de toekomst ook op in worden gespeeld. Om de klantgerichtheid van CSU die in de missie en visie staan beschreven concreet te maken is deze aanbeveling opgesteld. In bijlage 31 is een adviesvoorstel voor de extra vragen te vinden.
- Blijf in gesprek met klanten. Houdt de lijnen kort zodat de dienstverlening naar wens is en het overleg laagdrempelig blijft. Ook dit heeft weer te maken met het klantgericht werken, wat CSU in haar missie en visie omschrijft. Dit kan CSU inrichten door tijdens het invullen van de kwaliteitsbeoordelingformulieren meer tijd en aandacht te besteden aan de klant en de verwachtingen te noteren en scores uitgebreid te bespreken.

Het meten van de klachten

- Er wordt aanbevolen om de definitie “klacht” samen met de opdrachtgever vast te leggen in het contract en deze moeten worden gecommuniceerd naar de medewerkers. Iedereen die een klacht heeft moet die klacht kunnen melden. Dus een medewerker van de klant moet gemakkelijk een klacht kunnen melden, maar een medewerker van CSU moet ook gemakkelijk en snel kunnen zien wat de klacht precies inhoudt. Zorg voor transparantie waar nodig, maar zorg ook dat de klachten anoniem gemeld kunnen worden. De persoon die een klacht meldt in het systeem krijgt boven de melding die geplaatst kan worden de definitie van de klacht te zien ter herinnering. Hierdoor worden miscommunicaties voorkomen. Ook wordt er veel vrije ruimte toegekend, zodat men ook van de gebaande paden en suggesties kan afwijken, wanneer zich een nieuwe situatie voordoet. Het systeem waar de klacht in gemeld wordt moet voor iedereen toegankelijk zijn. Dit betekent dat zowel managers als operationele medewerkers het systeem moeten kunnen begrijpen. Denk hierbij aan gebruiksvriendelijkheid en leesbaarheid. Zodat jong tot oud, ervaren en nieuw, goed Nederlandssprekend en minder goed Nederlandssprekend personeel een klacht eenvoudig kan melden. Hierdoor garandeert CSU een onderneming te zijn waar mensen graag werken en met aandacht worden behandeld, zoals ook in de missie wordt omschreven.
- Een advies is om het toevoegen van foto's actief in te zetten en te promoten. Een foto zegt meer dan duizend woorden en verhoogt ook de gebruiksvriendelijkheid voor de verschillende doelgroepen. Hierdoor wordt het klachtensysteem efficiënter ingericht en sluit het wederom goed aan op de missie en visie.
- Geadviseerd wordt om niet te werken met standaard responstijden, maar kijk per organisatie wat de wensen zijn voor de responstijden. In het oriëntatiegesprek worden de responstijden vastgelegd aan de hand van de wensen van de klant. Dit kan vervolgens worden verwerkt in het klachtenregistratie programma. Waardoor het managen, borgen en bijsturen van afspraken gemakkelijker wordt. Ook kan een rayonleider of districtsmanager zien welke responstijden zijn gehaald en welke niet (in het database programma van CSU dat al bestaat) en tijdens een voortgangsgesprek over spreken. Hierdoor kan er in de toekomst worden bijgestuurd en staan de klantwensen centraal, zoals omschreven in de missie en visie van CSU. Als een klant als KPN bijvoorbeeld wil dat een klacht binnen twee dagen moet worden opgelost en een andere klant wil een klacht graag binnen twee uur hebben opgelost dan moet dat mogelijk zijn. Dit zorgt voor afstemming van het proces op de individuele wensen en eisen.
- Houdt gedurende een periode van zes maanden bij welke klachten er gemeld worden. Categoriseer en sorteer deze in een database waaruit men vervolgens beleid kan bepalen om deze klachten proactief tegen te gaan of te verminderen. Bespreek de voortgang ook per half jaar met de medewerkers op de werkvloer in een teamoverleg. Hierdoor houdt CSU korte lijnen tussen de werkvloer en de managers, waardoor de kwaliteit van de dienstverlening

continu kan worden bijgestuurd. Dit zorgt voor klantgerichtheid en uiteindelijk excellente operatie wat omschreven is in de missie van CSU.

Het meten van de medewerkertevredenheid

- Geadviseerd wordt om de medewerkertevredenheidmeting i.p.v. om de twee jaar, twee keer per jaar uit te voeren, zodat het proces continu kan worden aangepast en bijgestuurd. Dit blijkt uit de theorie en de interviews die zijn gehouden met de experts. Hierdoor kan CSU in de toekomst nog meer garanderen een organisatie te zijn waar mensen graag werken en blijven werken, zoals omschreven in de missie.
- Cursussen consequent blijven aanbieden voor rayonleiders en objectleiders waarbij geleerd wordt om tijdig in te spelen op negatieve of juist positieve ervaringen op de werkvloer. Hierdoor houdt CSU korte lijnen tussen de werkvloer en de managers waardoor de medewerkertevredenheid in de toekomst continu kan worden bijgestuurd. En hebben de medewerkers het gevoel dat er echt naar hen geluisterd wordt. Daarbij leren de managers en leidinggevenden sneller problemen op te lossen en feedback te geven. De cursussen worden nu wel gegeven maar worden niet altijd consequent aangeboden.
- Onderscheid maken in de verschillende medewerkers; wees hier specifiek in. Iemand die werkt in de “dagschoonmaak” is werkzaam van zeven tot zes. Hierdoor kan er in het onderzoek in de toekomst worden geconcludeerd of de medewerkertevredenheid tussen dag en nacht/avonddiensten in de toekomst verschilt, of niet. Wat uiteindelijk in kaart kan brengen of het toevoegen van hospitality daadwerkelijk zorgt voor een verbetering in de medewerkertevredenheid, of juist niet.

Het meten van de klantbeleving

Om de klantbeleving optimaal in kaart te kunnen brengen wordt geadviseerd om de klantbeleving vanuit verschillende invalshoeken te meten, aan de hand van een meetinstrument genoemd de H@ppy Tool;

- Tijdens de technische meting worden er ook belevingsvragen ingevuld met de opdrachtgever. De belevingsfactor die nu in de KBF zit wordt uitgebreid. Hierdoor is er meer communicatie tussen de opdrachtgever en de rayonleiders en is er een extra invalshoek om de beleving te kunnen meten. De vragen moeten per organisatie worden aangepast. Standaard vragen die kunnen worden uitgevoerd na het meten van de technische kwaliteit zijn weergegeven in bijlage 31.
- De H@ppy app kan na verbeteringen worden ingezet:
 - o Maak onderscheid in verschillende klantgroepen aan de hand van verschillende klantreizen, want niet elke klant is hetzelfde. Bijvoorbeeld het onderscheiden van bezoekers, medewerkers en leveranciers. Het doel van het bezoek aan de organisatie kan verschillen. Het advies is dan ook om vanuit verschillende klantoptieken de klantreis te doorlopen en alle onderwerpen die aan de orde komen te noteren. Hierdoor kan van elke klant een verschillende klantreis in kaart worden gebracht. Dit noemt men ook wel de guest journey zoals die in de literatuur beschreven is. Stem na het in kaart brengen van de klantreis de vragen in de app af op de verschillende doelgroepen.
 - o De norm zal van te voren samen met de opdrachtgever worden vastgesteld, dit aan de hand van het uitvoeren van een nulmeting. Communiceer voordat hospitality wordt ingezet met de opdrachtgever dat deze nulmeting wordt gedaan, zonder een nulmeting is het meten van de beleving nutteloos. Ook dit wordt in het oriënterend gesprek besproken en in het Service Level Agreement genoteerd. Deze nulmeting kan worden aangevuld met wensen en behoefte van de klant. Door het uitvoeren van een nulmeting kan worden bekeken of na elke meting een stijging óf daling in de klantbeleving waargenomen wordt of niet.
 - o De NPS moet in de H@ppy app worden meegenomen. “Hoe waarschijnlijk is het dat u, op een schaal van 1 tot 10, CSU, de schoonmakende organisatie, zal aanbevelen aan familie, vrienden of collega’s?”. Deze vraag moet worden toegevoegd aan de H@ppy app, bij voorkeur als slotvraag. Dit om ook de klantloyaliteit in kaart te kunnen brengen in de toekomst.
 - o Er wordt geadviseerd om een belangrijkheidsgraad aan de H@ppy app toe te voegen. Na een vraag of een onderwerp moet de respondent kunnen aangeven hoe belangrijk het onderwerp voor hem/haar is. Hierdoor wordt de dienstverlening gericht aangepast op de wensen en eisen van de klant. Wat vervolgens in het schoonmaakprogramma

kan worden doorgevoerd. Dit zorgt voor maatwerk en een efficiënte dienstverlening, beiden punten die CSU omschrijft in haar visie.

- Om een meting betrouwbaar en bruikbaar te maken is het van belang om de representativiteit van de meting te waarborgen. In bijlage 30 is een grafiek opgenomen waarin te zien is hoeveel medewerkers de H@ppy app minimaal moeten invullen voor een representatieve meting. Als een rayonleider de meting niet uitvoert, of niet representatief inlevert wordt de rayonleider hier op aangewezen en op beoordeeld in het functioneringsgesprek. Dit werkt ook zo met het meten van de technische kwaliteit en in de toekomst dus ook met het meten van de beleving.
- Daarnaast wordt aangeraden om in de toekomst gebruik te maken van een dashboard. Dit kan in 2Connect. Binnen een dashboard worden de uitslagen van de metingen weergegeven, wat de stand van zaken continu in kaart brengt voor zowel CSU als voor de klant. Dit zorgt voor transparantie naar de klant.
- De input van de H@ppy app wordt jaarlijks getoetst aan de hand van een klantenpanel. Eén van de medewerkers van de afdeling hospitality van CSU gaat naar de opdrachtgever en met het klantenpanel in discussie over de verschillende onderdelen uit de beleving. Er wordt van te voren gevraagd om een bepaalde groep medewerkers (die representatief is voor de organisatie). Zij gaan samen met CSU onder het genot van een stuk taart en een kop koffie of thee in discussie over de onderwerpen. Ook wordt er gevraagd of de meetinstrumenten die nu gebruikt worden, de juiste zijn en wat er in de toekomst eventueel verbeterd kan worden. Het is belangrijk dat dit moment kort maar krachtig is, medewerkers moeten er naast hun werkzaamheden tijd voor hebben. De agenda wordt opgesteld door de hospitality specialist binnen CSU.
- En tot slot wordt er continu data verzameld. Dit kan worden gedaan door het inzetten van de "Happy or not" zuil of het opstellen van een vraag die via intranet kan worden ingevuld. Dit om ervoor te zorgen dat er continu recente informatie is over de beleving.

Het inzetten van de H@ppy tool zorgt ervoor dat het onderwerp klantbeleving in kaart kan worden gebracht zodat hier in de toekomst beter op kan worden gemanaged, geborgd en bijgestuurd. Ook zal dan blijken dat CSU een mensgerichte organisatie is met persoonlijke aandacht voor klanten zoals omschreven in de missie.

Algemeen

- Houdt het GINK-managementmodel aan als leidraad voor de organisatie. Hierin zit de DEMING cirkel verwerkt. De toepassing van de DEMING cirkel helpt om het proces continu te verbeteren en aan te passen. Op korte termijn is het vooral belangrijk om de adviezen per meting te verwerken zoals in de implementatie wordt beschreven. Vervolgens start de cyclus van het GINK-managementmodel weer opnieuw. En is het vooral op lange termijn van belang om te kijken of het toevoegen van hospitality ook daadwerkelijk zorgt voor een hogere technische kwaliteit, medewerkertevredenheid en klantbeleving en minder klachten. Als blijkt dat het inzetten van hospitality, zoals CSU dat op dit moment ingericht heeft, niet zorgt voor meerwaarden wordt er per proces afzonderlijk bekeken wat er ontbreekt. De metingen van de verschillende onderdelen brengen de gebreken in kaart. Het GINK-managementmodel geeft vervolgens aan dat de diensten/processen moeten worden aangepast en verbeterd. Vervolgens worden de "nieuw" ingerichte processen weer getoetst, bekeken en aangepast. Zo moet het toevoegen van hospitality ook in de toekomst kunnen zorgen voor toegevoegde waarden.
- Na het vaststellen van de verwachtingen is het van belang om de klanteisen te specificeren en te normeren. Spreek af met de opdrachtgever wat de verwachtingen zijn en leg dat vast in een SLA. Gebruik geen standaard norm, maar kijk per klant specifiek wat er afgesproken moet worden. Ook dit zorgt voor maatwerk en klantgerichtheid wat CSU omschrijft in haar visie.
- De klantbeleving is een overkoepelend onderdeel, beschreven in het SERVQUAL model, dat wordt beïnvloed door de volgende factoren; aantal klachten, technische kwaliteit en medewerkertevredenheid. De onderliggende doelen van de individuele metingen staan los van elkaar, maar de gezamenlijke missie is om de klantbeleving positief te beïnvloeden. Dit betekent dat de verschillende afdelingen met elkaar moeten communiceren over de voortgang, ontwikkelingen en aandachtspunten. Dit wordt één keer per maand in een overleg besproken. Dit om snel bij te kunnen sturen, de bijeenkomst laagdrempelig te houden en om continu maatwerk te blijven leveren. Alle belanghebbenden van de staforganisatie zijn hierbij aanwezig. Het gesprek wordt geleid door de afdeling hospitality, dit omdat zij verantwoordelijk is voor het overkoepelende resultaat, namelijk de klantbeleving.

- Er is binnen CSU een stuurgroep hospitality die één keer in de twee maanden bijeenkomt. Tijdens deze bijeenkomst kan in de toekomst ook het dashboard (met alle uitslagen van de metingen) besproken worden. Ook zullen de verschillende meetsystemen bekeken en besproken worden. Dit om ervoor te zorgen dat het proces continue geborgd, aangepast en opnieuw kan worden uitgevoerd zodat de kwaliteit optimaal is.
- Het is van belang om de metingen van de beleving en technische kwaliteit op elkaar af te stemmen, zodat de uitgangssituatie hetzelfde is. Hoewel het twee aparte metingen van twee verschillende onderdelen zijn, hebben deze twee wel een relatie met elkaar. Wanneer men op één onderdeel slecht scoort zal het andere onderdeel ook minder goed uit de verf komen. Aan de andere kant; wanneer een afnemer de technische kwaliteit als goed beoordeeld zal hij ook tevreden uit de belevingsmeting komen. Hieruit blijkt dat communicatie en de verdere ontwikkeling van de samenwerking tussen de beide afdelingen als speerpunt kan worden beschouwd.



Figuur 14. Hospitality binnen CSU

Hoofdstuk 8 Implementatie

In het laatste hoofdstuk worden de aanbevelingen SMART weergegeven in een tabel. Hierdoor is het duidelijk voor CSU wat er precies moet gebeuren om de aanbevelingen te kunnen doorvoeren. Dit hoofdstuk is praktisch weergegeven en zorgt voor inzicht in de personele en financiële aspecten.

8.1 Algemene implementatie

Wie?	Wat?	Waar?	Wanneer?	Hoe?
Directeur Hospitality	GINK-managementmodel in het beleid beschrijven	Het beleid van CSU	Voor 1 januari 2017	Het model uitleggen en de toegevoegde waarde ervan weergeven. Ook aangeven dat CSU dit model aanhoudt als leidraad wat zorgt voor een continu verbeter proces
Leden stuurgroep hospitality	Bespreken verschillende meetinstrumenten en voortgang hospitality dienstverlening	Hoofdkantoor CSU	1 keer in de twee maanden	Hospitality directeur leidt het gesprek en de notulist noteert.
Belanghebbende staf	Ronde tafel gesprek	Hoofdkantoor CSU	1 keer per maand	Hospitality manager leidt het gesprek. De voortgang van de verschillende metingen worden gemeten en bijgesteld
Rayonleiders of districtmanagers desbetreffende locatie	Bij kennismakingsgesprek met de klant verschillende meetmomenten inplannen, op elkaar afstemmen en in contract verwerken	Op desbetreffende locatie	Tijdens de contractsamenstelling	Een gesprek met de opdrachtgever

Tabel 7. Algemene implementatie

8.2 Het meten van de technische kwaliteit

Wie?	Wat?	Waar?	Wanneer?	Hoe?
Rayonleiders van desbetreffende locatie	Een belevingsmeting invullen met de opdrachtgever na het lopen van een kwaliteitscontrole	Op locatie samen met de locatieverantwoordelijke van de opdrachtgever	Bij klanten > 10 uur in de week werk tien keer per jaar. En bij klanten < 10 uur in de week werk zes keer per jaar	Na de kwaliteitscontrole volgt de H@ppy app, die samen met de opdrachtgever en rayonleider wordt ingevuld
Rayonleiders van desbetreffende locatie	Uitslagen H@ppy app en technische meting bespreken. Zo nodig de norm die bepaald is, aanpassen in de SLA	Op locatie met de locatieverantwoordelijke van de opdrachtgever	Bij klanten > 10 uur in de week werk tien keer per jaar. En bij klanten < 10 uur in de week werk zes keer per jaar	De uitslagen van de metingen komen via de tablet (waarmee de meting is ingevuld) te zien en kunnen direct besproken worden

Tabel 8. Implementatie technische kwaliteit

8.3 Het meten van de klachten

Wie?	Wat?	Waar?	Wanneer?	Hoe?
Manager Projecten CSU samen met afdeling ICT	De definitie "klacht" per contract laten verschijnen, voordat de klacht gemeld wordt	In 2Connect, maar ook in Facilitor. Beiden programma's zijn namelijk in gebruik nu	Voor 1 januari 2017	Via de programmas 2connect en Facilitor
Manager Projecten CSU samen met afdeling ICT	De app van 2Connect communiceren naar medewerkers van CSU en rayonleiders	Via sharepoint	Voor 1 september 2016	Instructiefilmpjes gebruik app delen via sharepoint en veel gebruik maken van symbolen en tekens zodat mensen die niet goed Nederlands spreken het ook begrijpen
Contractverantwoordelijke	Definitie "klacht" met de klant samen stellen en responstijden afspreken (afhankelijk van wensen klant)	In contract	Gesprek over het contract	Van te voren informeren dat de definitie gedefinieerd moet worden, ter voorbereiding. Verder op het moment zelf uitwerken
Bedrijfsbureau medewerkers of afdeling National accounts (afhankelijk van opdrachtgever)	Klachtenregistratie bijhouden in een apart bestand (indien niet in klachtenregistratieprogramma is verwerkt)	In Facilitor of 2Connect	Maandelijks	Via facilitor of 2Connect

Tabel 9. Implementatie klachten registratie

8.4 Het meten van de medewerkertevredenheid

Wie?	Wat?	Waar?	Wanneer?	Hoe?
Manager marketing en communicatie samen met Integron	Verschillende werktijden van de medewerkers aanscherpen en het onderzoek 2 keer per jaar uitvoeren	In het medewerkertevredenheids-onderzoek dat Integron voor CSU uitvoert	Voor 1 september 2016 Vervolgens wordt het onderzoek 2 keer per jaar uitgevoerd	Aan de hand van een gesprek met Integron aangeven welke aanpassingen er moeten worden doorgevoerd
Beleidsmanager P&O	Invoeren cursussen op kantoor voor het tijdig inspelen op negatieve of positieve ervaringen die de rayonmanager of objectleider mee krijgt vanuit het personeel	Op hoofdkantoor, een externe trainer komt bij CSU de cursus geven	Jaarlijks een cursus van een dag	Aan de hand van een extern bureau dat gespecialiseerd is in het geven van de cursus

Tabel 10. Implementatie medewerkertevredenheid

8.5 Het meten van de klantbeleving

Wie?	Wat?	Waar?	Wanneer?	Hoe?
Rayonleider of objectleider	Zorgen voor een representatieve invulling van de (verbeterde) H@ppy app	Op desbetreffende locatie	2 keer per jaar per locatie	De H@ppy app wordt aan de hand van een iPad ingevuld door klanten. De representativiteit kan worden gewaarborgd door een min. Aantal respondenten. Een overzicht van een representatieve meting is in de bijlage te vinden. Deze staat ook op sharepoint
Hospitality specialist	Leiden van het klantenpanel, door een actief gesprek met gebak en koffie	Op locatie van desbetreffende organisatie in een afgesloten ruimte	Jaarlijks	De hospitality specialist zal van te voren bij de opdrachtgever informeren welke personen aanwezig willen zijn bij het klantenpanel. Aan de hand van de onderwerpen in de guest journey wordt het gesprek geleid
Contractverantwoordelijke	Inventariseren in kennismakingsgesprek hoe de	Zuil: Op desbetreffende locatie op een rustige	Het ophalen van de data gaat continu door. Jaarlijks wordt	In kennismaking gesprek wordt ingespeeld op de behoefte van
Afdeling ICT	Aanvraagformulier intranet vraag opstellen	Plaatsen op sharepoint zodat die kan worden ingevuld door contractverantwoordelijke en kan worden gecommuniceerd met opdrachtgever	Voor 1 september 2016	Een aanvraagformulier opstellen waarin duidelijk wordt hoe de vraag op intranet moet komen te staan. En instructies voor de organisatie die de vraag op intranet moet weergeven

Tabel 11. Implementatie klantbeleving

Verbeteringen H@ppy app

Wie?	Wat?	Waar?	Wanneer?	Hoe?
ICT samen met specialist hospitality	NPS en belangrijkheidsgraad toevoegen	NPS aan het eind van de H@ppy app vragenlijst. En belangrijkheids vragen na elk onderwerp	Voor 1 januari 2017	In de app zelf aanpassen en toevoegen
ICT	Dashboard opstellen met daarin de uitslagen van de H@ppy metingen zodat het inzichtelijk is voor klanten en CSU zelf	2Connect	Voor 1 januari 2017	Een dashboard opstellen in 2Connect en die communiceren met de opdrachtgevers en rayonleiders/districtsmanagers

Tabel 12. Implementatie h@app app

8.6 Kosten implementatie

De implementatie van de aanbevelingen brengen ook kosten met zich mee. In de volgende tabel zijn de kosten weergegeven.

Kosten soort	Wie?	Uurloon	Gemiddelde tijdsbesteding in uren C*D	Hoeveraak per jaar? E*F
Arbeidskosten				
GINK-model in hospitality beleid	Directeur hospitality	€ 50 8	€ 400 1 malig	€ 400
Ronde tafel gesprek	Betrokken staffuncties	€ 40 1,5	€ 60 12	€ 720
Verschillende meetmomenten afstemmen in oriëntatiegesprek	Rayonmanager	€ 25 0,5	€ 13 1 malig	€ 13
Technische kwaliteit				
Belevingsmeting invullen na technische meting	Rayonmanager	€ 25 0,25	€ 6 2	€ 13
Uitslagen metingen bespreken met opdrachtgever	Rayonmanager	€ 25 0,5	€ 13 2	€ 25
Klachtenregistratie				
Definitie klacht per opdrachtgever in klachtenregistratie verwerken	ICT	€ 25 40	€ 1.000 2	€ 2.000
Functies 2Connect app communiceren via share point	ICT	€ 25 5	€ 125 1 malig	€ 125
Def. klacht en responstijden afstemmen per opdrachtgever	Rayonmanager	€ 25 0,5	€ 13 1	€ 13
Klachten registratie bijhouden in database	Servicedesk medewerker	€ 20 0,5	€ 10 52	€ 520
Medewerkerstevredenheid				
Verschillende werktijden medewerkers verwerken in onderzoek	Beleidsmanager P&O	€ 25 4	€ 100 1 malig	€ 100
Invoeren cursussen ontevredenheid signaleren	Beleidsmanager P&O	€ 25 8	€ 200 1 malig	€ 200
Klantbeleving				
Representatieve Happy app per locatie afnemen	Rayonmanager/objectleider	€ 23 8	€ 184 2	€ 368
Voorbereidingen klantpanel	Specialist hospitality	€ 25 4	€ 100 1	€ 100
Voorzitten klantpanel	Specialist hospitality	€ 25 2	€ 50 1	€ 50
Bespreken welke manier van data verzameling bij klant	Rayonmanager	€ 25 0,5	€ 13 1	€ 13
Aanvraagformulier "vraag op intranet" opstellen	ICT	€ 25 8	€ 200 1	€ 200
Happy app				
NPS en belangrijkeheidsgraad toevoegen aan Happy app	ICT	€ 25 8	€ 200 1 malig	€ 200
Dashboard opstellen	ICT	€ 25 40	€ 1.000 1 malig	€ 1.000
Totaal arbeidskosten 1e jaar				€ 6.058
Totaal arbeidskosten na 1e jaar				€ 4.021
Overige kosten				
Instructiefilmpjes 2connect		€ 2.800	1 malig	€ 2.800
Cursus signaleren ontevredenheid op de werkvloer	€	300 € 6.000	1 malig	€ 6.000
Taart voor klantenpanel + uitnodiging		€ 120	2	€ 240
Totaal overige kosten 1e jaar				€ 9.040
Totaal overige kosten na 1e jaar				€ 240
Totaal kosten implementatie 1e jaar				€ 15.098
Totaal kosten implementatie na 1e jaar				€ 4.261

Tabel 13. Spreadsheet kosten implementatie

(Loonwijzer.nl,2016)(instructiefilmmaken.nl, 2016)(springest.nl, z.d.)(kaartje2go.nl, 2016)

Nawoord

In het nawoord wordt kritisch terug geblikt op het onderzoek. Wat ging er goed, wat ging er minder goed en wat zou ik nog onderzocht willen hebben als het onderzoek een jaar langer duurde. Dat zijn vragen waar antwoord op wordt gegeven.

De validiteit van het onderzoek is hoog. Op veel vlakken kruisen de literatuur en de praktijk, waardoor er een duidelijk beeld kan worden geschetst van een ideale situatie. De deelvragen en de hoofdvraag zijn concreet beantwoord en de verbeteringen voor de verschillende onderdelen zijn nauwkeurig beschreven. Dit komt omdat gedurende het onderzoek continu werd gecommuniceerd met de opdrachtgever. En het operationaliseren van de hoofdvraag heeft het juiste effect gehad. De modellen die zijn toegepast geven nauwkeurig weer hoe het onderzoek in elkaar steekt en wat de vervolgstappen voor CSU zijn.

Het onderzoek zegt iets over de korte termijn, maar zeker ook over de langer termijn. Op dit moment kan de hoofdvraag niet beantwoord worden, omdat de metingen niet continu worden uitgevoerd, geëvalueerd en aangepast. Ook wordt de registratie op dit moment niet consistent uitgevoerd. In de toekomst is dan ook de bedoeling om de verschillende meetinstrumenten en processen aan te passen zoals is weergegeven in de implementatie. Hierdoor kan het toevoegen van hospitality in de toekomst duidelijk worden weergegeven en kan het conform de missie en visie worden uitgevoerd.

De nieuwe inzichten die het onderzoek geven is dat het onderdeel klantbeleving veel specifieker kan worden nagegaan door één op één interviews met de klanten te houden. Dit kost veel tijd en geld, maar is uiteindelijk wel de beste manier om de specifieke wensen van de klant te achterhalen. Verwacht werd dat klantbeleving aan de hand van een bestaande tool in kaart kon worden gebracht, dit viel dus tegen.

Waar ik in de toekomst rekening mee moet houden is dat de opdrachtgever, vooral in de laatste periode van het onderzoek, tijd nodig heeft om stukken te lezen. Daar moet in de planning rekening mee gehouden worden. Dit is tijdens mijn planning niet meegenomen, waardoor ik de laatste dagen echt aan het wachten was op feedback. Dat is het enige dat tegenviel in de planning en uitvoering van het onderzoek. Verder werkten alle respondenten mee aan het onderzoek en had ik genoeg tijd ingepland voor het uitvoeren van de verschillende interviews.

De expert bij het Bernhoven ziekenhuis gaf aan dat in mijn onderzoek ook nog kon worden gekeken naar de verschillende meningen van klantbeleving binnen CSU. Dit om te kijken of de vragen in de H@ppy app overeen komen met wat het personeel verstaat onder klantbeleving. Het interviewen van personeel binnen CSU om te vragen wat zij onder beleving verstonden kon ik niet meenemen in mijn onderzoek, omdat ik daar te weinig tijd voor had. Ook ben ik niet helemaal overtuigd van de toegevoegde waarde daarvan. Want uit de interviews en de literatuur komt voort dat iedereen de beleving op een andere manier ziet, niet alleen de medewerkers van CSU. Zijn zij dus representatief voor klanten? Ook is het dan nog maar de vraag of de medewerkers van CSU representatief zijn voor de steekproef aangezien het personeel beschikt over voorkennis. Dit zijn dan ook de redenen waarom ik ervoor heb gekozen om dat buiten beschouwing te laten. Het is echter wel een interessant onderzoek voor in de toekomst.

Het is van belang om het GINK-managementmodel continu door te voeren. Het verbeteren van het proces, het uitvoeren van het verbeterd proces, het controleren van het proces en het evalueren van het proces is een ontwikkeling die continu moet plaatsvinden. Dit is dan ook een herhalingsonderzoek.

De aanbevelingen eerder genoemd, zorgen ervoor dat het toevoegen van het hospitality inzichtelijk wordt. Na het uitvoeren van de aanbevelingen kan worden geconcludeerd of het toevoegen van hospitality op de manier waarop CSU hem nu invult succesvol is, of niet. Als blijkt dat het invoeren van hospitality zoals CSU hem nu invult niet succesvol is, moet de invulling van hospitality bekeken worden en moet er worden bijgestuurd.

Literatuurlijst

Boeken:

Baarda, B.(2009). *Dit is onderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Boomsma, S.& van Borrendam, A. (2000) *Kwaliteit van dienstverlening*. Alphen aan den Rijn:Samsom.

CSU. (2015). *Folder hospitality*.

CSU. (2014). *Jaarverslag*.

CSU. (2015). *Personeelshandboek*.

CSU. (2015). *Whitepaper hospitality*.

Hokkeling, J. &De la Mar, L. (2013) *Mood maker*. Amsterdam: Boom/Nelissen.

Jorissen, H.J.(2007). *Handleiding kwaliteitsmanagement*. Amsterdam: Boom onderwijs.

Keyser, H. & Hoogstad, J. & Zijderwijk, W.C. (2015-2016) *Afstudeeronderzoek FM Opleiding Facility Management*.

Migchelbrink, F. (2013). *Handboek praktijkgericht onderzoek: Zorg, welzijn, wonen en werken*. Amsterdam: SWP.

Reichheld, F. (2014). *De ultieme vraag*. Harvard Business Review Press.

Van Pampus, B. (2010) *Kwaliteitsmanagement*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Verhoeven, N. (2011) *Wat is onderzoek?*.Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Digitale bronnen:

Afkortingenvoordenboek.nl. (2016). *Wat betekent de afkorting ZZP?*. (geraadpleegd op 19 mei 2016):
<http://www.afkortingenvoordenboek.nl/wat-betekent-de-afkorting-zzp/>

Allesovermarktonderzoek.nl. (2015). *Medewerkertevredenheid*. (geraadpleegd op 3 mei 2016):
<http://www.allesovermarktonderzoek.nl/typen-onderzoek/medewerkertevredenheidsonderzoek>

Bvkwadmaat. (z.d.). *VSR-metingen schoonmaakkwaliteit*. (geraadpleegd op 7 april 2016):
http://www.bvkwadmaat.nl/upload/doc/2_BV2_FM_VSR_LR.pdf

CBS. (2014, 23 juni). *bevolking/vergrijzing/toekomst/*. (geraadpleegd op 18 februari 2016):
http://www.nationaalkompas.nl/bevolking/vergrijzing/toekomst/#reference_5179

CBS. (2015, 7 augustus). *Bevolking*. (geraadpleegd op 18 februari 2016):
<http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=37325&D1=0&D2=a&D3=0&D4=a&D5=0,154,157&D6=17-19&VW=T>

CBS. (2012). *NR/rdonlyres/*. (geraadpleegd op 18 februari 2016):
<http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/6885F6C8-F3AA-4AE1-91DF-97BF08682701/0/2012a327pub.pdf>

CBS. (2014). *NR/rdonlyres/*. (geraadpleegd op 18 februari 2016):
<http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/4B03A8B3-20C1-490E-A1F9-659266102CA2/0/2014bevolkingsprognose20142060groeidoomigratieart.pdf>

- CBS. (2014, 18 december). *Prognose allochtonen kerncijfers*. (geraadpleegd op 18 februari 2016):
<http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=82681ned>
- CBS. (2015). *Schoonmaakbedrijven*. (geraadpleegd op 19 februari 2016):
<https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=branche&branche=Schoonmaakbedrijven>
- CBS. (2014). *Werkzame beroepsbevolking*. (geraadpleegd op 18 februari 2016):
<http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/barometer-beroepsbevolking/barometer-werkzame-beroepsbevolking-art.htm>
- Code Verantwoordelijk marktgedrag. (2014). *Goed opdrachtgeverschap*. (geraadpleegd op 25 februari 2016):
http://www.codeverantwoordelijkmarktgedrag.nl/media/233751/practice_opdrachtgeverschap-sociaal-beleid-ing.pdf
- CSU. (2015) *Missie en Visie*. (geraadpleegd op 10 februari 2016):
<https://www.csu.nl/over-csu/missie-en-visie/>
- Divosa.nl. (z.d.). *Participatiewet*. (geraadpleegd op 19 februari 2016):
<http://www.divosa.nl/onderwerpen/participatiewet>
- Esic, (z.d.). *Technische kwaliteit*. (geraadpleegd op 1 maart 2016):
<http://www.esic.nl/contents/nl/d23.html>
- Euronorm.net. (2016). *Wetgeving en normalisatie*. (geraadpleegd op 19 mei 2016):
<http://www.euronorm.net/content/template.php?itemID=9>
- Facility-info.com. (z.d.). *VFM Facility Experts*. (geraadpleegd op 19 mei 2016):
<https://www.facility-info.com/bedrijven/vfm-facility-experts.131.html>
- Facto.nl (2016). *Gastvrijheid een speerpunt, ook in de schoonmaak*. (geraadpleegd op 10 Maart 2016):
<http://facto.nl/gastvrijheid-speerpunt-ook-in-schoonmaak/>
- Facto.nl. (2012). *Guest journey in 10 vragen*. (geraadpleegd op 14 april 2016):
<http://facto.nl/wp-content/uploads/2014/03/5-10%20vragen%20over%20quest%20journey.pdf>
- Facto.nl (2011). *Trends in de schoonmaak*. (geraadpleegd op 19 februari 2016):
<http://facto.nl/wp-content/uploads/2015/11/Facto-5-2015-trends-schoonmaak-Nico-Lemmens.pdf>
- Facto.nl. (2016). *Q&A: Wat kost hospitality?*. (geraadpleegd op 16 maart 2016):
<http://facto.nl/wat-kost-hospitality/>
- Facto.nl. (2016). *Q&A: Hoe kun je een technische kwaliteitsmeting schoonmaak aanvullen met de klantbeleving?*. (geraadpleegd op 20 maart 2016):
<http://facto.nl/technische-kwaliteitsmeting-schoonmaak/>

- FMM. (2015, oktober). *One FM: Samenwerken en ontzorgen*. (geraadpleegd op 19 februari 2016):
<https://www.fmm.nl/topics/facilitaire-dienstverlening-gebouwbeheer/nieuws/one-fm-samenwerken-en-ontzorgen>
- FMM. (2015). *Trends en ontwikkelingen in de schoonmaak branche*. (geraadpleegd op 25 februari 2016):
https://rapporten.fmm.nl/sites/default/files/personalpdfs/whitepaper_schoonmaak_7e29bb49.pdf
- Goudenoor.nl. (2013). *Gouden regels voor excellent klachtenmanagement*. (geraadpleegd op 21 april 2016):
<http://goudenoor.nl/admin/wp-content/uploads/GOCollegeTourGoudenRegels.pdf>
- Gototalbranding.nl. (2016). *Net Promotor Score*. (geraadpleegd op 4 mei 2016):
<http://gototalbranding.nl/net-promotor-score-customer-effort-score/>
- hospitality-group.nl. (2015). *Hospitality draagt bij aan onderscheidend FM*. (geraadpleegd op 6 maart 2016):
<http://www.hospitality-group.nl/wp-content/uploads/2016/02/Facto-benchmark-Hospitality-HC.pdf>
- Integron. (2016). *Waarom een medewerkerstevredenheidsonderzoek?* (geraadpleegd op 22 mei 2016):
<http://www.integron.nl/medewerkerstevredenheidsonderzoek/waarom-medewerkerstevredenheidsonderzoek/>
- Integraalklachtenmanagement.nl. (z.d.) *Het belang van klachtenmanagement zien, inzien en verankeren*. (geraadpleegd op 4 mei 2016):
<http://www.integraalklachtenmanagement.nl/1.html>
- Kaartje2go.nl. (2016). *Kaarten maken online*. (geraadpleegd op 24 mei 2016):
<https://www.kaartje2go.nl/>
- Key-queality.nl. (2014). *Door koppeling technische en belevingskwaliteit betere sturing*. (geraadpleegd op 14 april 2016):
<http://www.key-quality.nl/public/site/downloads/artikel-sturing-door-meten-belevingskwaliteit.pdf>
- KCMSurvey.nl. (z.d.). *Net Promotor Score via de KCM*. (geraadpleegd op 4 mei 2016):
<https://www.kcmsurvey.nl/nl/De-KCM/Net-Promotor-Score>
- Klachtenmanagement.nl. (z.d.) *Integraal klachtenmanagement*. (geraadpleegd op 26 april 2016):
<http://klachtenmanagement.nl/pages/sec15.htm>
- Loonwijzer.nl. (2016). *Salaris check*. (geraadpleegd op 24 mei 2016):
<http://www.loonwijzer.nl/home/salaris/salarischeck>
- Masterkey.nl (z.d.) *Hospitality barometer*. (geraadpleegd op 1 maart 2016):
<http://www.masterkey.nl/hospitality-barometer-1>
- Netpromoter.nl. (z.d.) *Net-promoter-score*. (geraadpleegd op 6 april 2016):
<http://netpromoter.nl/net-promoter-score/>

7S model. (z.d.) *7s model McKinsey*. (geraadpleegd op 10 februari 2016):

<http://www.7smodel.nl/>

MVO Nederland. (2012). *Duurzame marktinformatie voor overheidsinkopers -schoonmaak*.

(geraadpleegd op 25 februari 2016):

<https://www.pianoo.nl/sites/default/files/documents/documents/dimarktkennisschoonmaak.pdf>

Raamstijn.nl. (2015). *PDCA-cyclus*. (geraadpleegd op 17 mei 2016):

<http://www.raamstijn.nl/eenblogjeom/index.php/categorie-1/254-pdca-cyclus-deming-cirkel>

RAS. (2016). *Code verantwoordelijk markt gedrag*. (geraadpleegd op 19 februari 2016):

<http://www.codeverantwoordelijkmarktgedrag.nl/praktijk-schoonmaak/visie/>

Ras.nl. (2014). *Over Ras*. (geraadpleegd op 19 mei 2016):

<http://www.ras.nl/over-ras/over-ras/>

Rijksoverheid. (2014, juni). *Geleidelijke inbesteding schoonmaak bij het rijk*. (geraadpleegd op 22 februari 2016):

<https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2014/06/23/geleidelijke-inbesteding-schoonmaak-bij-het-rijk>

Seiso.nl. (2016). *Over seiso*. (geraadpleegd op 1 maart 2016):

<http://www.seiso.nl/over-seiso/introductie.html>

Springest.nl. (z.d.). *Training leidinggeven aan verandering*. (geraadpleegd op 24 mei 2016):

<https://www.springest.nl/leiderschapsplein-nl/leidinggeven-aan-verandering>

Succesaward.nl (z.d.) *Bedrijven*. (geraadpleegd op 1 maart 2016):

<http://www.succesaward.nl/bedrijven/atir-htc/>

Twynstra Gudde. (2014). *De Nederlandse Facility management markt 2014*. (geraadpleegd op 19 februari 2016):

<http://www.twynstragudde.nl/blog/de-nederlandse-facility-management-markt-2014>

Valori.nl. (z.d.). *Kanomodel*. (geraadpleegd op 10 mei 2016):

<http://www.valori.nl/index.cfm?act=files.download&ui=625132D2-C3A6-7299-0B8545813E0BC2C9>

VFM.nl.(z.d.) *Performance*. (geraadpleegd op 1 maart 2016):

<http://www.vfm.nl/expertise/performance/>

Vsr-org.nl (2014) *Het VSR kwaliteitmeetsysteem VSR-KMS 3*. (geraadpleegd op 3 april 2016):

<http://vsr-org.nl/cms/files/Documenten%20KMS%20en%20DKS/leaflet-vsr-kms-3.pdf>

Werk.nl. (2013). *De schoonmaak*. (geraadpleegd op 25 februari 2016):

https://www.werk.nl/xpsitem/wdo_012589

Werk.nl. (z.d.). *Sectorbeschrijving schoonmaak*. (geraadpleegd op 19 februari 2016):

https://www.werk.nl/werk_nl/arbeidsmarktinformatie/sector-beroep/sector/schoonmaak

Zoomworks. (2016). *Kosten instructiefilmpje maken*. (geraadpleegd op 24 mei 2016):

<http://www.instructiefilmmaken.nl/kosten>

Verklarende woordenlijst

CSU:	Cleaning Service Uden
VSR:	De Vereniging Schoonmaak Research
KAM:	Kwaliteit, Arbo, Milieu
KMS:	Kwaliteit Meet Systeem
VSR-KMS:	Een kwaliteit meet systeem opgesteld door de VSR.
DKS:	Dagelijks Controle Systeem
VSR-DKS:	Een dagelijks controle systeem opgesteld door de VSR.
NPS:	Net Promotor Score
Normblad ISO-9000:	De ISO 9000-serie zijn standaarden van het ISO-instituut die vastleggen hoe een organisatie haar kwaliteit kan waarborgen. Wanneer een organisatie volgens de ISO 9000-normen werkt, kan zij een certificaat aanvragen dat dit bewijst. (Euronorm.net, 2016)
NEN 2075:	Kwaliteitsmeetsysteem voor de schoonmaakdienstverlening
EN 13549:	Is gelijk aan NEN2075
2Connect:	Online managementinformatiesysteem
Facilitor:	Online managementinformatiesysteem
RAS:	Stichting Raad en Arbeidsverhoudingen Schoonmaak- en Glazenwassersbranche (Ras.nl, 2014)
P&O:	Personeel en Organisatie
VFM:	Vanzelfsprekende zekerheid in Facility Management (Facility-info.com, zd)
ERKMS:	Kwaliteitscontrole systeem gebaseerd op de VSR-KMS
ZZP:	Zelfstandige zonder personeel of zorgzwaartepakket. (afkortingenwoordenboek.nl, 2016)