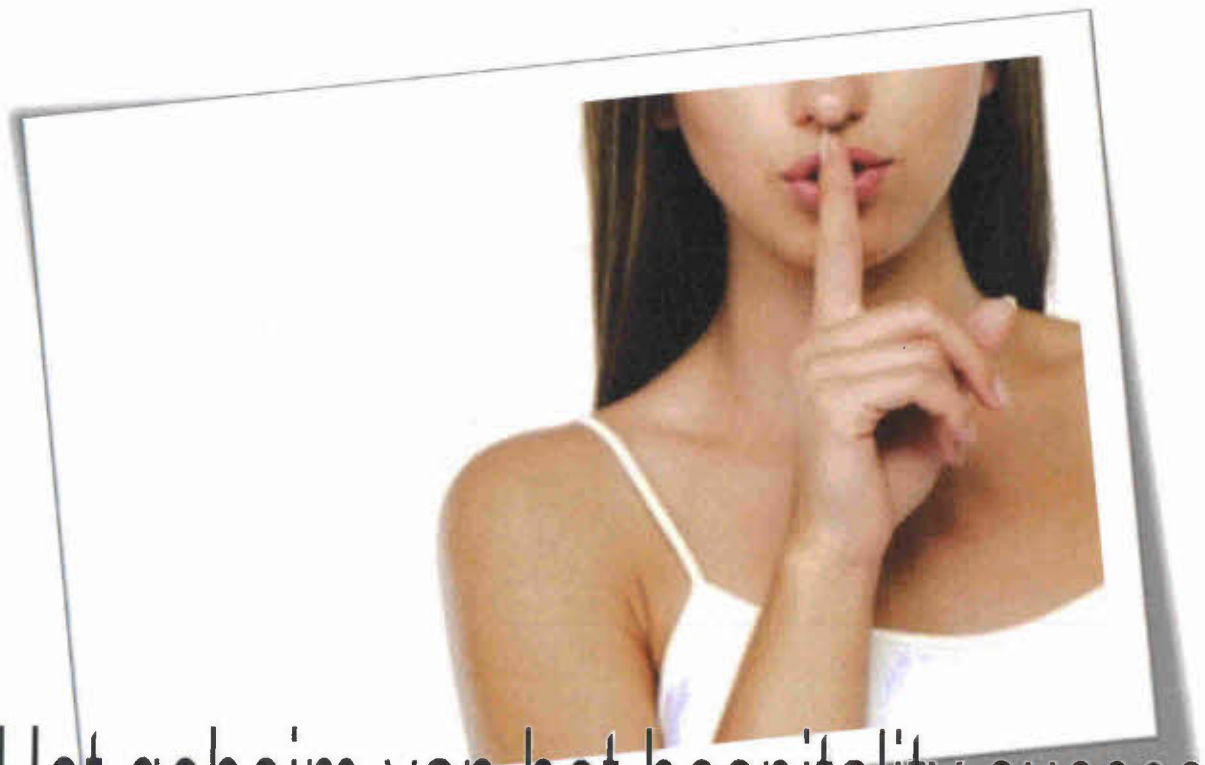


Bijlagen



Het geheim van het hospitality succes!

Emma van Beurden (0868316)

Inhoud

Bijlage 1 6W- analyse	3
Bijlage 2 Interne analyse	5
Bijlage 3 Externe analyse	14
Bijlage 4 Huidige situatie	18
Bijlage 5 Uitslagen technische kwaliteit	21
Bijlage 6 Huidige uitslagen Happy app	22
Bijlage 7 Huidige aantal klachten	23
Bijlage 8 Huidige uitslagen Medewerkerstevredenheidsonderzoek	24
Bijlage 9 KBF formulier	25
Bijlage 10 Integraal klachtenmanagement model	26
Bijlage 11 Interview huidige situatie technische kwaliteit	27
Bijlage 12 Interview huidige situatie aantal klachten	30
Bijlage 13 Interview huidige situatie medewerkerstevredenheid	36
Bijlage 14 Interview huidige situatie klantbeleving	40
Bijlage 15 Interview Atir	45
Bijlage 16 Interview Masterkey	52
Bijlage 17 Interview Seiso	59
Bijlage 18 Interview VFM	68
Bijlage 19 Tabel labelen experts over de technische kwaliteit	79
Bijlage 20 Tabel labelen experts over de medewerkerstevredenheid	80
Bijlage 21 Tabel labelen experts over de klantbeleving	81
Bijlage 22 Interview Bernhovenziekenhuis	85
Bijlage 23 Interview Hago Next	92
Bijlage 24 Interview Landal Green Parks	97
Bijlage 25 Interview Outlet Center Roermond	100
Bijlage 26 Interview Vak Media Group	103
Bijlage 27 Tabel labelen Benchmark	107
Bijlage 28 Interview Integron	110
Bijlage 29 Interview Hospitality Directeur	114
Bijlage 30 Tabel representatieve meting	119
Bijlage 31 Vragenlijst voor na de technische meting	120

Bijlage 1 6W- analyse

Wat is het probleem?

Recent is hospitality toegevoegd aan de dienstverlening van CSU, daar waar het past binnen de ontwikkelingen van de klant. CSU wil graag weten wat Hospitality voor meerwaarde levert op het gebied van klantbeleving, medewerkerstevredenheid, het aantal klachten en de technische kwaliteit. CSU meet de klantbeleving, medewerkerstevredenheid, het aantal klachten en de technische kwaliteit op het moment wél, alleen doet verder niets met de uitkomsten. Ook weet CSU niet of de metingen wel valide en/of betrouwbaar zijn. Dit moet dus worden onderzocht. En als het toevoegen van hospitality voordelen met zich mee brengt, dan wil CSU weten hoe kan het dan uiteindelijk zorgen voor een USP. Hoe kan CSU dit gaan verkopen? CSU heeft namelijk de afgelopen jaren veel tijd/geld/energie gestopt in het hospitality concept en wil nu weten wat het daadwerkelijk oplevert.

Wie heeft het probleem?

Diane van Dijk is eindverantwoordelijke van de afdeling hospitality. Naast Diane heeft ook medewerker Angela de Jong het probleem, aangezien zij specialist hospitality is bij CSU.

Wanneer is het probleem ontstaan?

Het probleem is ontstaan in 2013. In dit jaar is de afdeling hospitality opgericht en heeft CSU de extra dienst (het toevoegen van hospitality aan het schoonmaakproces) aan haar dienstverlening toegevoegd.

Waar bevindt zich het probleem?

Het probleem bevindt zich binnen CSU op de afdeling Hospitality.

Waarom is het een probleem?

CSU heeft de afgelopen jaren veel geld/energie gestopt in deze "nieuwe" manier van schoonmaken. Het is van belang inzichtelijk te maken wat hospitality daadwerkelijk oplevert. CSU heeft voor het toevoegen van hospitality bepaalde doelstellingen opgesteld:

Het is van belang om klanten te behouden (o.a. grote kantoren)

Biedt kansen bij nieuwe grote opdrachtgevers

Geeft invulling aan de doelstellingen van de klant, met als doel om klantrelevantie switchdrempel en contractduur te verhogen

Meer lange termijn contracten en continuïteit business

Uitbouwen bewezen onderscheidend vermogen

Verhogen medewerkerstevredenheid

Verhogen klanttevredenheid

Invulling geven aan "Code Verantwoordelijk Marktgedrag"

Het onderzoek is van belang als "bewijs" materiaal naar de Directie van CSU, als input voor aanbestedingen en offertetrajecten en voor nieuwe klanten. Daarnaast is het een controle check voor CSU zelf.

Als blijkt dat het toevoegen van hospitality geen voordelen oplevert zullen deze doelstellingen niet gehaald worden.

Wat is de aanleiding van het probleem?

CSU heeft eind 2013 de stuurgroep hospitality opgericht, waarin een groot deel van de Directie deelnam. In 2014-2015 heeft CSU haar visie en beleid op hospitality omschreven en de hospitality strategie uitgerold. Aanvullend zijn er praktische tools en bijpassende middelen en materialen ontwikkeld. Daarnaast is er in 2014 een CSU academie opgericht voor het personeel, met praktijkgerichte hospitality opleidingen voor de schoonmaakmedewerkers, training coachend leidinggeven voor objectleiders en rayonleiders en kennissessies voor rayonleiders en districtmanagers. In 2015 zijn de eerste kennissessies met rayonleiders en districtmanagers gestart. Vervolgens is het hospitality concept doorontwikkeld en zijn er inmiddels verschillende tools en instrumenten als kleding, hospitality koffer werkwagens, communicatie uitingen etc. om hospitality een gezicht te geven.

Recent is hospitality toegevoegd aan de dienstverlening van CSU, daar waar het past binnen de ontwikkelingen van de klant. CSU wil graag weten wat Hospitality voor meerwaarde levert op het

gebied van klantbeleving, medewerkerstevredenheid, het aantal klachten en de technische kwaliteit. CSU meet de klantbeleving, medewerkerstevredenheid, het aantal klachten en de technische kwaliteit op het moment wél, alleen doet verder niets met de uitkomsten. Ook weet CSU niet of de metingen wel valide en/of betrouwbaar zijn. Dit moet dus worden onderzocht. En als het toevoegen van hospitality voordelen met zich mee brengt, dan wil CSU weten hoe het dan uiteindelijk kan zorgen voor een USP. Hoe kan CSU dit gaan verkopen? CSU heeft namelijk de afgelopen jaren veel tijd/geld/energie gestopt in het hospitality concept en wil nu weten wat het daadwerkelijk oplevert.

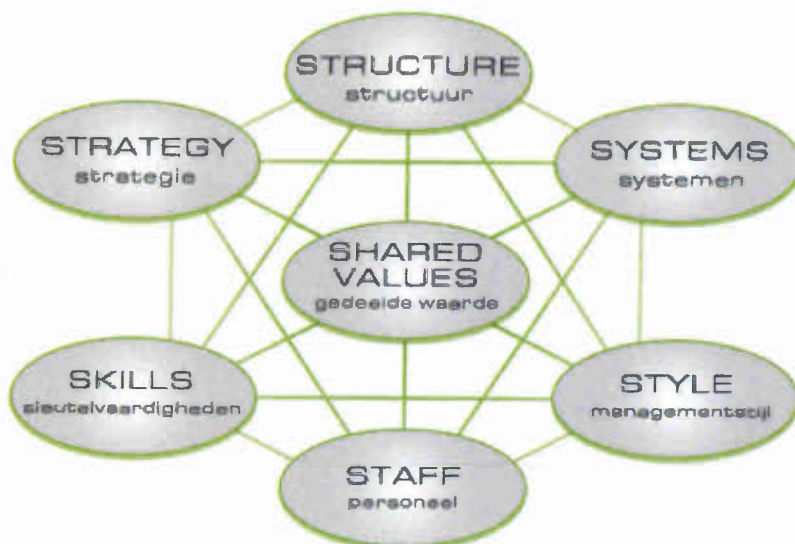
Bijlage 2 Interne analyse

Om te kijken in wat voor soort organisatie het onderzoek zich plaats vindt, zal er een interne analyse moeten worden uitgevoerd. Deze interne analyse is aan de hand van het 7s model in kaart gebracht. Het 7S model is bedacht door de medewerkers van MCKinsey; Richard Pascale en Anthony Athos. Dit model werd in 1981 geïntroduceerd en de medewerkers van McKinsey hebben het model ontworpen aan de hand van de zeven vaste factoren die de prestaties van een onderneming kunnen meten. De factoren bestaan uit drie harde factoren; strategie, systemen en structuur. En bestaat uit vier zachte factoren; gedeelde waarde, stijl, personeel en vaardigheden.

Als een organisatie optimaal wil functioneren moeten alle zeven de factoren met elkaar overeenkomen en zal er een goede synergie zijn.

Om de 7S analyse duidelijk en volledig in te vullen is er gebruik gemaakt van verschillende documenten en is er een interview gehouden met Angela de Jong, de stagebegeleidster van de student. Zij is professional als het gaat om hospitality en is inmiddels 5 jaar werkzaam binnen CSU. Ook is er verschillende informatie vergeven door Dionne Bouwmans die werkzaam is op de afdeling Personeel en Organisatie en beschikt over personeelsinformatie van de organisatie.

(www.7smodel.nl)



Figuur 10. 7S-analyse

1.1 Strategie

CSU is een familiebedrijf dat in 1968 is begonnen met schoonmaken en is inmiddels uitgegroeid tot een bedrijf met 30 vestigingen. CSU heeft inmiddels 12.000 medewerkers en staat in de Nederlandse top 3 als het gaat om schoonmaken. De hoofdvestiging van CSU is in Uden en daarnaast beschikt CSU over vestigingen 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 hun personeel te zorgen en de personeelstevredenheid 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 klanten 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."
- (CSU, 2015)

Binnen CSU is de afdeling hospitality ontstaan. Deze afdeling bestaat sinds 2013 en is opgericht omdat CSU haar markstrategie wilde gaan veranderen. CSU wil namelijk naast de schoonmaak zoals die eerst aangeboden wordt, ook de dagschoonmaak toevoegen aan het assortiment. De doelstellingen die CSU heeft bij het toevoegen van hospitality zijn als volgt:

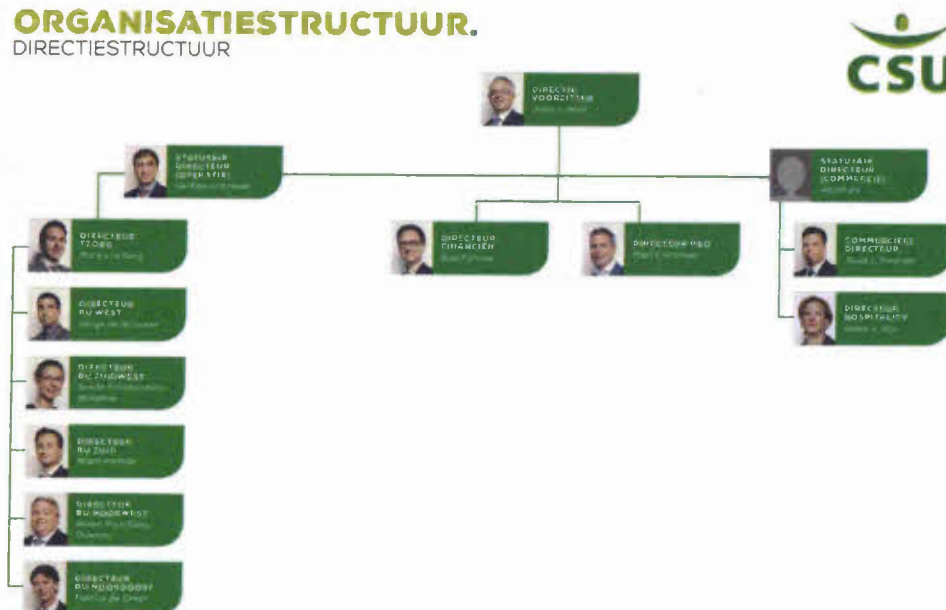
- Het is van belang om klanten te behouden (o.a. grote kantoren)
- Biedt kansen bij nieuwe grote opdrachtgevers
- Geeft invulling aan de doelstellingen van de klant, met als doel om klantrelevantie switchdrempel en contractduur te verhogen
- Meer lange termijn contracten en continuïteit business
- Uitbouwen bewezen onderscheidend vermogen
- Verhogen medewerkertevredenheid
- Verhogen klanttevredenheid
- Invulling geven aan "Code Verantwoordelijk Marktgedrag"

1.2 Structuur

CSU is een platte organisatie, die bestaat uit 2 verschillende organogrammen. Zo heb je namelijk een organogram voor de algemene organisatie, die is gevestigd in Uden. De districten hebben daarnaast een aparte organogram en staan dan ook niet in de algemene organogram weergegeven.

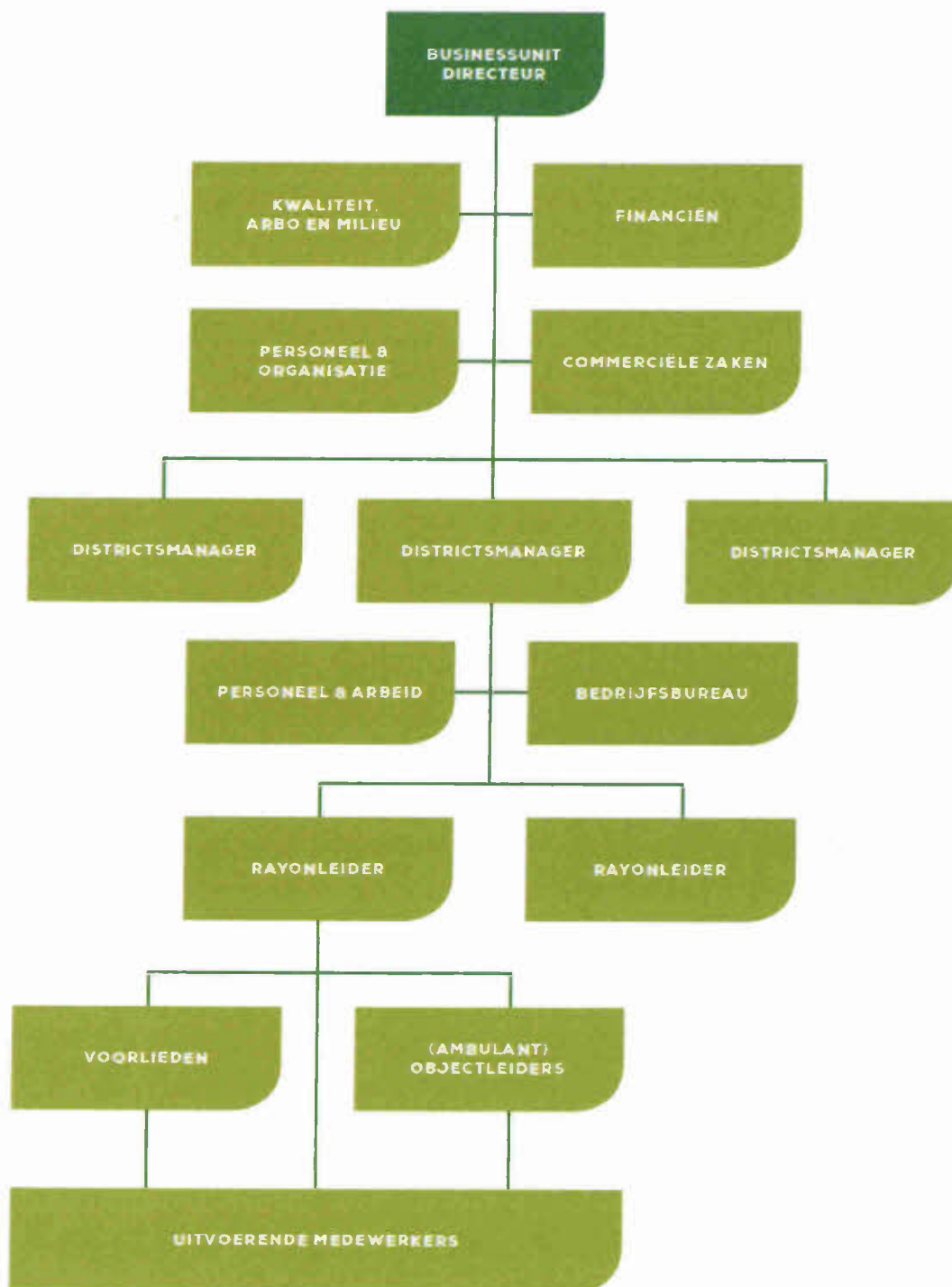
Organogram directie:

ORGANISATIESTRUCTUUR. DIRECTIESTRUCTUUR



Figuur 11. Organogram Directie CSU
(CSU, 2014)

Organogram Business Unit:



Figuur 12. Organogram Business Unit (CSU, 2014)

Binnen CSU zijn er verschillende afdelingen die verschillende taken hebben. In onderstaande afbeelding wordt weergegeven wat de toegevoegde waarde is van elke afdeling.

Afdeling Commercie	Voert voornamelijk commerciële trajecten uit, zoals offerte trajecten, (her)aanbestedingen etc.
Afdeling P&O	Houdt zich bezig met het personeelsmanagement van CSU.
Afdeling KAM (calamiteiten, arbeid en milieu)	Houdt zich voornamelijk bezig met calamiteiten, arbeidsomstandigheden en zaken betreffende het milieu. Zij stellen voornamelijk beleid op en maken audits.
Afdeling Financiën	Houdt zich voornamelijk bezig met de financiële zaken voor zoal de interne als de externe organisatie.
Afdeling hospitality	Houdt zich voornamelijk bezig met het uitrollen van het hospitality concept, begeleiden rayon en district managers bij het invoeren van hospitality.
Afdeling Marcom	Houdt zich voornamelijk bezig met marketing gerichte activiteiten en de communicatie.

Figuur 13: Afdelingen CSU

Autorisatie:

CSU meet op dit moment de klantbeleving middels een eigen app. De technische kwaliteit wordt gemeten door een eigen kwaliteitsbeoordeling systeem en interne en externe VSR controles. Voor klachtenregistratie gebruikt CSU Facilitor. Medewerkertevredenheid wordt matig gemeten. Echter gebruiken niet alle klanten deze systemen omdat veel klanten ook een eigen systeem hebben.

Mate van vrijheid:

De medewerkers van het hoofdkantoor in Uden hebben beperkte vrijheid. Afspraken mogen de medewerkers zelf maken, werktijden zijn vrij flexibel en er wordt gewerkt met flexplekken. Toch gaan de meeste mensen op hun "vaste" plek zitten en werken de meeste mensen van half negen tot vijf. Aan het eind van de week moeten de uren die gewerkt zijn worden doorgegeven en die worden vervolgens gecontroleerd. Ook is thuis werken mogelijk maar geeft de directie aan het liever niet te hebben. Dit geeft aan dat er geprobeerd wordt veel vrijheid en flexibiliteit te geven aan de medewerker maar werkt dat in de praktijk nog niet zoals het zou moeten.

Er is een hiërarchie maar dat is niet te merken op de werkvloer. Samenwerking en respect staan hoog in het vaandel en er heerst een informele werksfeer.

1.3 Systemen

Binnen CSU wordt er gewerkt met verschillende informatie systemen. Angela de Jong verteld dat CSU niet werkt met een algemeen CRM systeem zoals de meeste bedrijven. Dit omdat CSU daar geen toegevoegde waarde van inziet.

De volgende systemen worden binnen CSU gebruikt:

-AS400: In dit systeem worden de financiële zaken verwerkt en wordt de personeelsadministratie verwerkt.

- Levy: Via dit systeem worden technische meldingen gemaakt en worden controles uitgevoerd.

-Clickview: Via dit systeem worden personeelszaken verwerkt en worden uitkomsten van metingen weergegeven.

De afdeling inkoop werkt niet met een bepaald inkoopstelsel. Schoonmaakmiddelen worden meestal besteld via het bestellingstelsel van de leverancier.

-Facilitor, hierin worden meldingen, verzoeken en klachten gemeld

Ziekteverzuim en personeelsverloop:

De verzuimpercentages binnen CSU volgens de jaarverslagen:

2012: 4,3%

2013: 3,7%

2014: 3,9%

Om het personeelsverloop binnen geheel CSU duidelijk in kaart te brengen is onderstaande afbeelding weergegeven. Deze afbeelding komt uit het jaarverslag van CSU van 2014 en geeft met name aan dat de meeste mensen die binnen CSU minder dan 5 jaar werkzaam zijn er een groot deel



6-10 jaar werkzaam is binnen het bedrijf. Dit betekent dat er een redelijke personeelsverloop is binnen CSU.

Figuur 14. Personeelsverloop CSU (CSU, 2014)

Het nemen van besluiten:

Angela de Jong verteld dat de meeste besluiten worden genomen binnen de directie. Zij stellen gezamenlijk beleidsplannen op en zorgen dat er bepaalde afspraken gemaakt worden waar een ieder zich aan moet houden.

Per Business Unit is er een aparte Bussiness Unit directeur. Zij zijn dan ook verantwoordelijk voor alles wat er binnen hun business unit gebeurt.

Een Bussiness Unit is verdeeld in districten. Elk district heeft een eigen districtmanager. Dit is weergegeven in de organogram van figuur 3.

Overlegstructuur:

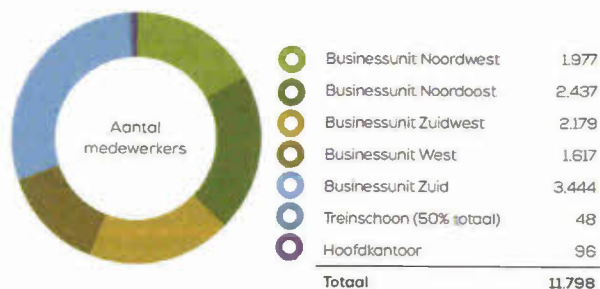
Om een organisatie goed te laten lopen is het van belang om regelmatig te overleggen. Angela de Jong verteld dat er binnen CSU verschillende overleggen zijn, omdat de organisatie enorm groot is. De onderstaande overleggen zijn binnen CSU van toepassing:

- 1 x in de twee weken is er een directie overleg. Binnen dit overleg zijn alle directie leden aanwezig behalve het directie lid van t-zorg. Dit omdat zij niet binnen CSU schoonmaak diensten vallen.
- 1 x in de vier weken is er een operationeel overleg. Dit is een overleg met alle business unit directeuren. Tijdens dit overleg zal ook statutair directeur (operatie) aanwezig zijn.
- 1 keer in de vier weken is er binnen elke business unit overleg, MT. Tijdens elk overleg van de business units afzonderlijk van elkaar zal ook de statutair directeur (operatie) aanwezig zijn.
- 1x in de week is er overleg binnen een district, ook wel district overleg genoemd.
- 1 keer in de week of 1 keer per maand, overlegt elk stafafdeling. Dit om ervoor te zorgen dat zaken binnen elk team/staf goed verlopen en er duidelijkheid wordt gecreëerd in het nastreven van beleidsstukken.

1.4 Personeel

Binnen CSU wordt er een onderverdeling gemaakt in indirect personeel: mensen op kantoor en direct personeel: de medewerkers die daadwerkelijk de dienstverlening uitvoeren. CSU heeft op het moment 12.000 directe personeel en 700 indirect personeel. En die zijn verdeeld onder 30 verschillende locaties verspreid over heel het land. De informatie over het personeel is door Dionne Bouwmans, P&O manager van CSU toegelicht in een gesprek. Uit de informatie die zij mondeling heeft verteld is de volgende informatie gekomen;

Om een goede indruk te krijgen van de personeelsverdeling per regio is onderstaande afbeelding uit het jaarverslag van 2014 weergegeven.



Figuur 15. Personeelsverdeling CSU (CSU, 2014)

Personeelsopbouw CSU:

Dionne Bouwmans gaf de volgende informatie vrij over de personeelsopbouw binnen CSU op dit moment.

Bedrijf	Man	Vrouw	Totaal
Schoonmakers (directen CSU)	3065	9034	12099
Kantoormedewerkers (indirecten) CSU	221	349	570
Kantoormedewerkers Tzorg (indirecten)	13	71	84
Thuishulpers (directen Tzorg)	165	8222	8387
Totaal	3464	17676	21140

Figuur 16: Personeelsopbouw Man/vrouw CSU

Bedrijf	Gemiddelde leeftijd Man	Gemiddelde leeftijd Vrouw	Totaal
Schoonmakers (directen) CSU	42.5	43.6	43.3
Kantoormedewerkers (indirecten) CSU	41.5	40.7	41
Kantoormedewerkers (indirecten) Tzorg	33.3	37.5	38.3
Thuishulpers (directen) Tzorg	42.3	48	47.9
Totaal	42.3	45.5	45

Figuur 17: Personeelsopbouw leeftijd CSU

Gekwalificeerd personeel:

Als schoonmaak medewerker wordt er aan het begin van je loopbaan een vragenlijst ingevuld waarin je laat zien dat je beschikt over de basisvaardigheden van het schoonmaken. Vervolgens kom je daarna in aanmerking om een RAS opleiding te volgen van zes dag delen waarin de medewerker de kneepjes van het vak leert. Aan het einde van de cursus ontvangt de medewerker een certificaat. Deze test zal door een professioneel bedrijf; RAS, uitgevoerd. Voor de managers of mensen die op het kantoor werkzaam zijn is er geen instaptoets. Mensen op kantoor worden aangenomen aan de hand van C.V. en door een kopie van diploma's wordt dit gecontroleerd.

Trainingen en opleidingen:

Directe medewerkers (schoonmaak): Vanuit de CAO is afgesproken dat er binnen drie maanden na indiensttreding een aanbod moet worden gedaan voor de basisvakopleiding. CSU is de afgelopen jaren de grootste opleider in de branche hierin geweest (vorig jaar zijn er 1000 mensen geslaagd). Naast de basisvakopleiding zijn er voor de schoonmakers diverse aanvullende vakgerichte opleidingen. Deze worden gegeven als de werklocatie, klant of de werkzaamheden daar om vragen. Denk aan specialistische opleidingen voor Food, steriele ruimten etc.

Voor de leidinggevende in de schoonmaak(objectleiders) is er vorig jaar een opleiding coachend leidinggeven gegeven. Er is geen budget voor scholing per medewerker. Er wordt per doelgroep en behoefte bepaald welke training voor welke personen nodig is en in welke vorm. Daarnaast krijgt CSU vanuit de RAS subsidie voor de basisvakopleiding. Die is niet dekkend, maar beslaat wel een deel van de kosten.

Indirecte medewerkers: Hiervoor is de CSU Academy in het leven geroepen. Een overkoepelend opleidingshuis waarin alle ontwikkelbehoeften kunnen worden ondergebracht. Zowel voor een individu als voor een bepaalde functiegroep of doelgroep. Ook voor de indirecte medewerkers geldt dat er geen budget voor scholing per medewerker is. Op basis van individuele behoefte en behoefte uit de organisatie wordt bekeken welke ontwikkeling nodig is en welke opleiding(svorm) daarbij aansluit.

1.5 Stijl

Betrouwbaarheid en beschikbaarheid managers:

De managers zijn goed te bereiken en reageren binnen twee dagen hun mail verteld Angela de Jong. Er heerst een open cultuur binnen CSU en er zijn weinig lagen. Dit is ook terug te zien op de werkvloer. Zo zit een manager op dezelfde flexplekken als het andere personeel. Hierdoor kun je gemakkelijk en snel je manager bereiken en is kort overleg van toepassing.

Conflicten en kritiek:

Conflicten worden gemakkelijk en snel opgelost. Het is dan ook de bedoeling dat het personeel eerst zelf probeert een conflict op te lossen. Wél moet dit ten alle tijden gemeld worden bij de leiding gevende zodat hij/zij weet wat er speelt op de werkvloer. Mocht een conflict zo escaleren dat de medewerkers er gezamenlijk niet uitkomen, dan zal de leidinggevende hen begeleiden en tot een oplossing komen. Managers gaan verschillend om met kritiek, dat is persoonsafhankelijk. Over het algemeen staan de meeste managers open voor verbetering en zullen het kritiek als positief ervaren. Het is ook moment afhankelijk verteld Angela de Jong.

Delegatie door leidinggevende:

Angela de Jong verteld dat rayonmanagers directief kunnen leiding geven. Hiermee wordt bedoeld dat er letterlijk gezegd wordt wat er gedaan moet worden en op welke wijze dat gebeuren moet. Hierbij wordt regelmatig de mening van de medewerker vergeten. CSU is dan ook bezig om deze managers te coachen en op te leiden tot een leider die de medewerkers wat meer vrijheid geeft voor het uitvoeren van taken op de manier van de werknemer, dit wordt ook wel situationeel leidinggeven genoemd.

De leidinggevende op kantoor geven functie afhankelijk vrijheid. Zo is het bij iedereen de bedoeling dat medewerkers zelf hun uren bijhouden en aan het eind van de maand zelf hun gemaakte uren doorgeven aan de administratie. Alleen zal een administratief medewerker minder vrijheid hebben als een manager of leidinggevende. Tot slot verteld Angela de Jong dat er een cultuur heerst binnen CSU van: "over de schutting gooien". Hiermee bedoeld Angela dat er veel werk uit handen wordt gegeven.

1.6 Gedeelde waarden

Normen en waarden:

CSU heeft voor al zijn werknemers een document opgesteld voor nieuwe medewerkers. In dit handboek staat verschillende informatie zoals salaris schalen, ziekteverzuim, pensioen etc. In het personeelshandboek geschreven in april 2015 is in hoofdstuk 9 beschreven wat de normen en waarden zijn binnen CSU.

Onder het reglement worden verschillende onderwerpen besproken, namelijk:

- Respect voor iedereen
- Afspraak is afspraak
- Veiligheid voor alles
- Respect voor andermans goederen
- Orde, opgeruimd en schoon
- Informeer en communiceer
- Op is op, vul bij als iets op is.
- De klant is koning.

Naast deze persoonlijke reglementen heeft CSU ook de veel voorkomende regels en afspraken als het niet gebruiken van drugs of alcohol onder werktijd en is er een protocol over het gebruik van internet.

Ook wordt er verteld hoe er gehandeld wordt met ongewenst gedrag en wordt er omschreven dat er binnen CSU gewerkt wordt met vertrouwenspersonen. Daarnaast werkt CSU met een 'Klokkenluidstelsel'. Dit wil zeggen dat het binnen CSU belangrijk is als een medewerker getuigen is van misverstanden op verschillende gebieden dat hij/zij dit direct meldt bij de leidinggevende. Eerlijkheid en oprechtheid staan binnen CSU hoog in het vaandel. Tot slot werkt CSU met een veiligheidsapp, om de veiligheid van collega's op locaties in de gaten te kunnen houden.

Trots medewerker CSU:

CSU is een bedrijf dat zich bewust is van haar kapitaal, namelijk het personeel. CSU zorgt dan ook goed voor haar personeel en dat is terug te zien in de trotse medewerkers. CSU kreeg in 2016 de Top Employer uitgereikt die CSU dit keer voor het derde jaar in ontvangst mocht nemen. Het Top Employers Institute reikt jaarlijks na gedegen onderzoek certificaten uit aan werkgevers die goede

arbeidsomstandigheden creëren voor hun werknemers. Volgens de organisatie is CSU een toonaangevend bedrijf dat erin slaagt op unieke wijze goed werkgeverschap in de praktijk te brengen. Op de deelgebieden Duurzame inzetbaarheid, Diversiteit en MVO behoort CSU tot de top-5 bedrijven in Nederland.

Naast deze certificering wordt er jaarlijks intern de "uitblinker van het jaar" gekozen. Deze werknemer krijgt dan wat extra's omdat CSU zijn of haar inzet enorm waardeert.

Slogan en loyaliteit:

CSU heeft verschillende campagnes gevoerd waarin verschillende passende slogans geroepen worden. Zo is de slogan "CSU scherp op schoon" tot stand gekomen. Binnen CSU zijn collega's heel loyaal naar elkaar. Als je vragen hebt worden ze vrijwel meteen opgelost. Ook is te merken tijdens de lunch dat collega's ook daadwerkelijk interesse hebben in wat je komt doen in de organisatie. De informele sfeer blijft continue op de werkvloer en dat zorgt voor een gezellige en aangename sfeer.

1.7 Vaardigheden

Om de vaardigheden van CSU duidelijk in kaart te brengen is er een sleutelmatrix opgesteld. Via deze matrix is duidelijk op te maken of de organisatie in balans is of uit balans is.

Gebieden	Sterk	Neutraal	Zwak
Strategie	X		
Structuur	X		
Systemen		X	
Personeel	X		
Managementstijl		X	
Gedeelde waarden		X	

Figuur 18. Sleutelvaardighedenmatrix.

Om de sleutelvaardigheden matrix te verduidelijken is er per onderdeel toegelicht wat de reden is van de scores.

Strategie:

De strategie waar CSU voor heeft gekozen is doorgevoerd tot in de adem van het personeel. Dit is dan ook te merken onder de medewerkers van CSU. Iedereen is enthousiast over zijn/haar werkplek en promoot CSU onbewust. De strategie die CSU kiest wordt ondersteund en beaamd door het personeel en doorgegeven aan klanten.

Structuur:

Binnen CSU heerst een structuur die geschreven regels en protocollen heeft maar kan meebewegen met de wensen van de werknemer. De werknemer staat centraal maar wel tot in een bepaalde hoogte. Vooral voor de directe medewerkers zijn wat meer regels en protocollen opgesteld, dan de indirecte medewerkers. Maar dit komt omdat de meeste directe medewerkers gewoon wat extra sturing nodig hebben. CSU speelt dus in op de wensen en verwachtingen van haar personeel.

Systemen:

CSU werkt met systemen maar blinkt niet uit in het gebruiken van speciale of nieuwe ontwikkelingen als het gaat om systemen. Dit is dan ook de reden waarom er een "neutraal" wordt gegeven voor dit gebied.

Personeel:

CSU beschikt over 12.000 personeelsleden die ontzettend verschillen in niveau, cultuur behoefte en verwachtingen. Het is dan ook een moeilijke taak om iedereen tevreden te houden. Toch lukt het CSU om drie jaar achter elkaar het certificaat Top Employer te verdienen.

Managementstijl:

Binnen CSU is er niet een standaard manier van leiding geven maar verschilt het per functie en per leidinggevende. De leidinggevende blinken niet uit in de manier van leiding geven maar er zijn ook geen klachten over. Dit is dan ook de reden waarom de organisatie op dit gebied wordt gewaardeerd met een "neutraal".

Gedeelde waarden:

Binnen CSU zijn er verschillende handboeken en geschreven regels waar een ieder zich aan dient te houden. Op de werkvloer is te merken dat er weinig hiërarchie is en elk individu gewaardeerd wordt. Er heerst een gemoedelijke sfeer, maar collega's blijven collega's en geen vrienden die elkaar ook zien buiten het werk. Dit hoeft uiteraard niet zo te zijn, maar dit geeft aan dat er een neutrale gedeelde waarden is. Iedereen heeft een andere mening maar de verschillende meningen worden wel gewaardeerd.

Bijlage 3 Externe analyse

DESTEP staat voor; demografisch, economisch, sociaal/cultureel, technologisch, ecologisch en politiek/juridisch. Dit zijn allemaal factoren die de omgeving van CSU bepalen. Om een duidelijk beeld te krijgen van de kansen en bedreigingen waarin CSU zich bevindt is het van belang om dit duidelijk in kaart te hebben. De kansen en bedreigingen vormen namelijk voor input om de strategie van een organisatie op af te stemmen. Ook vormt de DESTEP samen met de 7S voor de situatieanalyse van het onderzoek. Er is specifiek gekozen voor het DESTEP model en bijvoorbeeld niet voor het ABCD model omdat de DESTEP beter past bij het analyseren van een facilitair vraagstuk. Het ABCD model past beter bij een marketing gerichte opdracht.

Demografisch

Bevolkingsgroei:

De huidige bevolkingsdichtheid in Nederland is volgens het CBS op dit moment 16.900.726. Tussen 2015 en 2044 wordt er een groei van het inwonerstal verwacht van 16,9 naar 18,0 miljoen. Tussen 2044 en 2060 neemt het aantal inwoners naar verwachting toe tot 18,1 miljoen. (CBS, 2014)
Nederland heeft dus te maken met een stijgend bevolkingsaantal.

Beroepsbevolking:

De werkzame beroepsbevolking bestond eind 2014 uit twee derde van de bevolking van 15 tot 65 jaar. Aan het begin van 2014 was deze markt nog vrij bekrompen, maar dat is in de loop van het jaar weer gegroeid. Eind 2014 bestond het aantal werkende uit 8000 personen lager dan een 2013. (CBS, 2014)

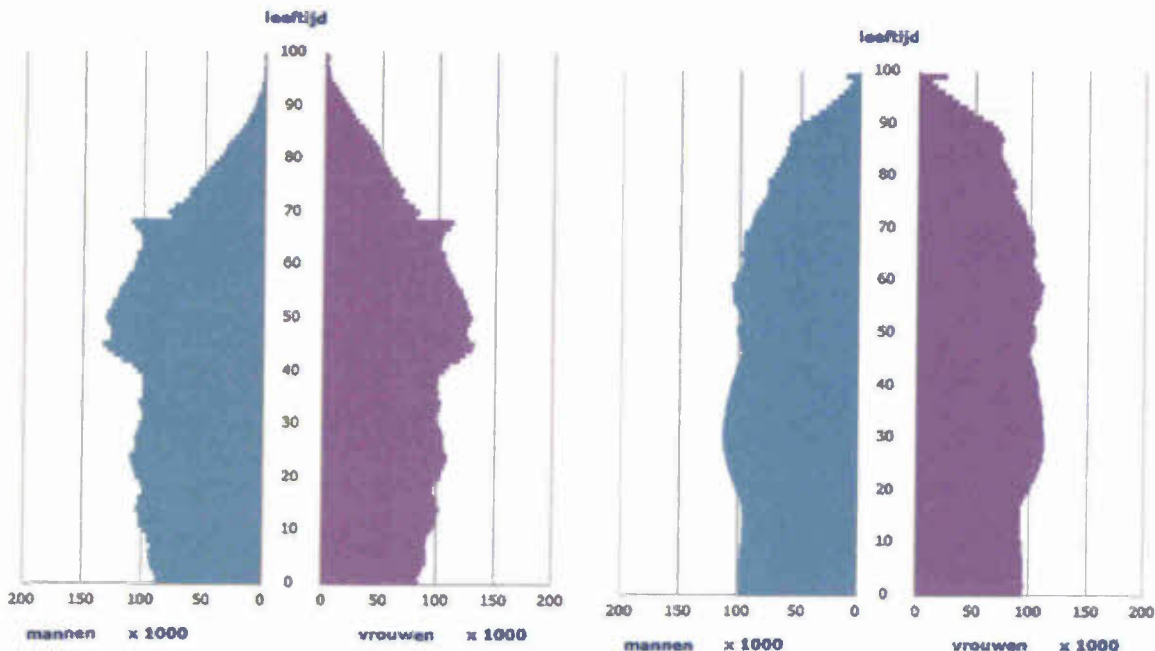
Vergrijzing en ontgroening:

Om de vergrijzing en de vergroening in Nederland duidelijk in kaart te kunnen brengen zijn de onderstaande figuren weergegeven.

(CBS, 2014 *Figuur 19: Leeftijdsopbouw Nederland 2015.*

Leeftijdsopbouw Nederland 2015

Leeftijdsopbouw Nederland 2060



Het aantal 65-plussers zal in 2040 gaan stijgen naar maximaal 4,8 miljoen. Het aantal personen tussen de 65 en 80 jaar zullen naar verwachting in 2038 hun maximum bereiken, terwijl het aantal 80-plussers nog verder blijft toenemen. Het maximum aantal 80-plussers zal in 2053 bereikt worden. In 2053 zal 44% van de 65-plussers 80+ zijn terwijl het in 2014 24% is. Dit komt door de "babyboom" generatie die vanaf 2011 de leeftijdsklasse 65+ generatie benaderen. Daarnaast neemt de

levensverwachting ook toe, wat bijdraagt aan deze stijging. Een laatste oorzaak is dat de grootte van gezinnen tegenwoordig gemiddeld kleiner is dan vroeger. (CBS, 2014)

Diversiteit: mannen en vrouwen:

Begin 2015 is er binnen CBS een meting gedaan, waaruit naar voren komt dat er binnen Nederland 8.372.858 mannen en 8.527.868 vrouwen zijn. (CBS, 2016)

Diversiteit: verkleuring:

Het totaal aantal allochtonen in Nederland was in het jaar 2015, 3.661.851. Waarvan 1.625.086 Westerse allochtoon is en overige niet-westerse allochtoon waren. Het CBS verwacht dat dit aantal in 2060 het aantal allochtonen 5.699.118 zal zijn en dat betekent dus een flinke stijging. (CBS, 2016)

Economisch

Ontwikkeling van de arbeidsmarkt:

In de totale schoonmaaksector is de afgelopen twee jaar een groei ontstaan met 11 procent. Het aantal zelfstandige zonder personeel is gegroeid van 6.000 in 2010 tot 7.000 in 2012. Het aantal arbeidsjaren blijft afgelopen jaren stabiel. UWV verwacht dat er een lichte groei zal zijn in arbeidsjaren in het jaar 2017 van 88.000 arbeidsjaren. Het aantal schoonmaak vacatures was in 2012 17.000 en er was in 2013 een stijging. UWV verwacht in 2015-2017 gemiddeld 27.000 vacatures per jaar.

Werkgelegenheid:

In de schoonmaakbranche hebben werknemers gemiddeld 1,2 banen. Dit leidt gecombineerd met de deeltijdfactor (0,5) tot een gemiddelde dienstbetrekking van 23 uur per week. In de personele ontwikkelingen is te zien dat het aandeel van mannen en vrouwen daalt, de gemiddelde leeftijd stijgt, het aandeel autochtonen stijgt en de samenstelling naar opleiding redelijk constant blijft volgens het ROA. Tot slot neemt het aantal "flexibele" toe en bedraagt dit inmiddels meer dan 20 procent.

De opdrachtgevers stellen steeds hogere eisen aan de kwaliteit van het schoonmaakwerk en aan het personeel. Er wordt steeds meer overdag schoongemaakt en dat zorgt ervoor dat het personeel naast schoonmaak vaardigheden ook moet gaan beschikken over communicatieve vaardigheden. De dagschoonmaak zorgt voor een betere werk en zorgtaak combinatie. Naast deze trend is er ook sprake van diversificatie in de schoonmaakbranche. Dit houdt in dat er verschillende facilitaire diensten gebundeld worden om te zorgen voor een totale "ontzorgen" van de klant.

Arbeidsmarkt:

In de schoonmaakbranche is de arbeidsmarkt op het moment ruim. Dit zal na verwachting van korte duur zijn. De toenemende vervangingsvraag op korte termijn zorgt voor tekorten, bijvoorbeeld specialistische beroepen. Daar tegenover ontstaan er juist nieuwe beroepen in de branche die perspectief aanbieden. Deze trends wordt ook wel diversificatie genoemd.

Diversificatie:

Dit zijn bijvoorbeeld bedrijven die zorgen niet alleen voor schoonmaak maar voor een hospitality comfort medewerker in de zorg. Dit personeel zorgt niet alleen voor de schoonmaak maar begeleiden ook patiënten 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 schoonmaakster 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.))

Sociaal

Participatiewet:

De participatiewet is met ingang van 1 januari 2015 van kracht. Deze wet vervangt de Wet werk en bijstand (Wwb), de Wet socialewerkvoorziening (WSW) en een groot deel van de Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten (Wajong).

De participatiewet is opgesteld voor iedereen die kan werken maar het alleen niet red en extra hulp nodig heeft bij het uitvoeren van hun werk. Deze wet moet ervoor zorgen dat meer mensen, met of zonder beperking, kunnen werken bij een standaard werkgever. Werkgevers hebben afgesproken dat er tot 2026 125.000 banen bij moeten komen voor mensen met een arbeidsbeperking. Dit zijn 100.000 banen bij standaard bedrijven en 25.000 banen binnen de overheid.

De UWV kan beoordelen welke huidige Wajong jongeren kunnen gaan werken. De Wajong jongeren die arbeidsongeschikt zijn blijven hun oude uitkering behouden. Voor Wajong jongeren met een arbeidsgeschiktheid wordt de uitkering aangepast door 70% van het wettelijk minimumloon in plaats van 75%. Voor jonggehandicapten met arbeidsvermogen die zich aanmelden na 1 januari 2015 wordt via het UWV geen inkomensondersteuning meer verstrekt. (Divosa, (z.d.))

Code verantwoord marktgedrag:

In de schoonmaak- en glazenwasser branche in Nederland werken ongeveer 150.000 mensen. Bij het aanbesteden van schoonmaakwerk wordt er voornamelijk gekeken naar de laagste prijs garantie. Echter wordt de kwaliteit van het schoonmaken en de arbeidsomstandigheden waarin de medewerkers zich bevinden vaak vergeten. De code "Verantwoordelijk Marktgedrag" wil hier dan ook verandering in brengen. Door het ondertekenen van deze code stemmen opdrachtgevers, werkgevers, werknemers en intermediairs in de schoonmaak- en glazenwasser branche, in op 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 grote essentie. (RAS, 2016) (Facto,2015)

One FM:

Veel 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. Nu is One FM een nieuwe trend waarbij facilitaire leveranciers bij een klant gaan samenwerken. Door met elkaar te communiceren worden vaak onderlinge meldingen opgelost voordat de klant daar weet van heeft. Hierdoor wordt het aantal daadwerkelijke meldingen flink vermindert. Een andere manier om goed samen te kunnen werken is voordat de dag begint een kort samen te komen met de verschillende leveranciers om de dag door te nemen. Hierdoor worden voorafgaand bijzonderheden van die dag met elkaar gecommuniceerd en kan elke individuele leverancier daarop in spelen. Ook kan het zo zijn dat een organisatie graag wil dat alle verschillende leveranciers naar de buiten wereld moeten uitstralen dat het één bedrijf is, door middel van het dragen van de zelfde werkkleding. One FM zorgt dus uiteindelijk dat de klant wordt "ontzorgd" door de leveranciers omdat zij onderling de problemen proberen op te lossen voordat er naar de klacht wordt gestapt. (FMM, 2015)

Technologisch

De inzet van technologie en data zal naar verwachting in 2017 toenemen met 42 procent. Dit zal dan ook één van de belangrijke facilitaire trend en ontwikkeling zijn binnen het vakgebied. Het draait de komende jaren met name om de inzet van mobiele technologie, cloud computing en de internet met 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)

Belevingsmetingen:

Kwaliteitsmetingen zijn in twee blokken te verdelen, namelijk de technische metingen en de belevingsmetingen. Dit is een trend die de laatste jaren is toegenomen. 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 schoonmaak 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 werken. (CBS, 2015) (FMM, 2015)

Geavanceerde schoonmaakapparatuur:

Om wederom in te kunnen spelen op de wensen van de klant en te zorgen voor een optimale beleving wordt ook het apparaat daarop aangepast. Zo zijn er bijvoorbeeld stofzuigers ontwikkeld die geluidsarm zijn en wordt er gewerkt met dichte werkkarren met een leuke opdruk. Hierdoor wordt de klant minder gestoord tijdens het werken door geluidsoverlast of stank overlast. Ook zijn er bijvoorbeeld plantenbakken voor in de gang die een speciale geur afgeven. Ook dit speelt weer in op

de beleving van de klant. Dit soort innoverende ontwikkelingen op het gebied van techniek zijn terug te vinden binnen het werk veld. (Code verantwoordelijk markt gedrag, 2014)

Ecologisch

Schoonmaakbedrijven probeerden steeds milieuvriendelijke te gaan werken. Dit wordt gedaan door bijvoorbeeld het inzetten van milieu vriendelijke apparatuur of een energie producerend kantoor. Dit soort kantoren zorgen voor hun eigen energievoorzieningen d.m.v. bijvoorbeeld zonnepanelen.

Naast milieuvriendelijker werken wordt er ook gebruik gemaakt van milieu vriendelijke schoonmaakproducten. De vraag naar milieuvriendelijke producten met afbreekbare stoffen nemen toe omdat steeds meer schoonmaakbedrijven dit soort producten standaard in hun assortiment willen hebben. Binnen de milieuvriendelijke producten worden veel biobased ingrediënten gebruikt. Dit zijn ingrediënten die geheel biologisch afbreekbaar zijn en niet bestaan uit chemicaliën.

Daarnaast worden er cradle to cradle schoonmaakmiddelen ingezet alleen worden die in Nederland nog niet verkocht. Dit zijn schoonmaakmiddelen die opnieuw kunnen worden omgezet tot nieuw te gebruiken schoonmaakmiddelen. En tot slot bestaan er schoonmaakmiddelen waarbij geen ingrediënten worden gebruikt die op dieren zijn getest, maar ook deze producten zijn nog niet op de Nederlandse markt te verkrijgen.

Naast het gebruik van milieu vriendelijke producten wordt ook op het gebruik van vervoersmiddelen gelet. Zo wordt bij kleine afstanden aanbevolen om de bedrijfsfiets te Nemen in plaats gebruik te maken van een auto. (MVO Nederland, 2012)

Politiek

Inbesteding door rijksoverheid:

Het kabinet heeft ervoor gekozen om geleidelijke inbesteding te doen van schoonmaakwerkzaamheden. De medewerkers van de schoonmaak komen hierbij in dienst van de Rijksoverheid en het schoonmaken wordt in plaats van uitbesteed door een mogelijke partij, in eigen beheer gedaan. Het kabinet wil met ingang van de inbesteding schoonmaakmedewerkers als "gewone" collega's deel uit laten maken van de overheid als organisatie. Hiermee willen ze de positie van de werknemers in de facilitaire dienstverlening verbeteren. Dit heeft vervolgens een negatief effect op schoonmaakbedrijven als CSU. Hierdoor zal er een hoop omzet mis gelopen worden. (Facto, 2011) (Rijksoverheid, 2014)

Aanpassingen in de cao:

De cao voor de schoonmaak is aangepast aan de nieuwe dienstverlening. De sociale partners zijn in de cao overeengekomen om ernaar te streven dat iedereen die binnen de schoonmaak werkt binnen een jaar na in diensttreding in het bezit is van de Basis(vak)opleiding Schoonmaak en beschikt over voldoende Nederlandse taalvaardigheid. Hiervoor worden verschillende taalcursussen aangeboden. In de cao van 2012-2013 zijn de afspraken omtrent scholing aangescherpt. Vanaf 1 juli 2013 is bij het wisselen van een contract van het schoonmaakbedrijf dat de opdracht verwerft niet verplicht om medewerkers over te nemen die niet in het bezit zijn van een door de branche herkende vakdiploma. (Werk.nl, 2013)

Bijlage 4 Huidige situatie

Onderwerp	Soort meting	Kuize instrument	Doel meting	Onderwerpen in meting	Hoe komt men aan de onderwerpen?	Norm bepaald en door wie?	Wordt validiteit, betrouwbaarheid representativiteit gewaarborgd?	Wie voert meting uit?	Wanneer wordt de meting uitgevoerd?	Hoe wordt de meting uitgevoerd?	Hoe wordt de meting geanalyseerd?
Technische kwaliteit	VSR-DKS	Branche meting	Zien of taken goed zijn uitgevoerd	Interieur Vloeren Sanitair	Vast bepaald	VSR	Ja, wordt gewerkt met statistieken.	Controleurs (extern bedrijf)	Dagelijks	Controleur loopt controle met rayonleider	Door software en vervolgens in een verslag.
	VSR-KMS	Branche meting	Technische kwaliteit in kaart brengen	wordt aan de hand van een inventarisatie vastgesteld, maar gaat meestal over verkeersruimtes, bureaunkamers, sanitaire ruimtes etc.	Vast bepaald	VSR	Ja, wordt gewerkt met statistieken en te controleren pand wordt geïnventariseerd door expert.	Inspecteurs (extern bedrijf)	Meestal 1 of 2 keer per jaar. Is op aanvraag van klant.	Controleur loopt ronde met rayonleider adhv. Checklist digitaal.	Door software en vervolgens in een verslag.
	Pand controle	Interne "voormeting" voor KMS	Technische kwaliteit in kaart brengen	Algemene informatie Materialen/middelen Uitstraling Schoonmaak kwaliteit Personeel Algemene indruk en advies	Aan de hand van VSR opgesteld en sommige onderwerpen bij gevoegd.	CSU	Ja, het is een statistisch verantwoord onderzoek.	Ex-objectleiders, hebben verstand van zaken	1 keer per jaar	Interne specialisten lopen ronde met rayonleider Adhv checklist digitaal.	Door software en geplaatst in Clickview
	Kwaliteit controle	Kwaliteitsborging en klantcontact creëren	In beeld brengen huidige stand van zaken	Logboek-Project informatie Materialen/middelen Uitstraling Schoonmaak kwaliteit Personeel Algemene indruk en advies	Aan de hand van VSR opgesteld en sommige onderwerpen bij gevoegd.	CSU	Ja, het is een statistisch verantwoord onderzoek.	Rayonmanager	< 10 uur werk in de week: minimaal 10 keer per jaar. > 10 uur werk in de week: minimaal 6 keer per jaar.	Rayonleider loopt ronde met klant adhv. digitale checklist.	Door software en geplaatst in Clickview
	Bezoek rapportage	Zorgen voor extra klantcontact	Dat iedere districtmanager weet wat er speelt per klant.	Waardering van de dienstverlening: Dagelijks onderhoud Periodiek onderhoud Glasbewassing Communicatie Facturatie Uitgebrachte Offertes Personeel Klachtenafhandeling Arbo/veiligheid Aanvullende dienstverlening	Aan de hand van VSR opgesteld en sommige onderwerpen bij gevoegd.	CSU	Ja, het is een statistisch verantwoord onderzoek.	Districtmanager	Top 20 op basis van omzet, en dan 1 bezoek per kwartaal.	Districtmanager loopt ronde met klant adhv. Online Checklist.	Rapportage
Klachten registratie	Facilitor	Is bepaald door directie	"leren" van klachten	N.v.t.	N.v.t.	Responstijden zijn wel bepaald, die zijn bepaald door	Nee, er is geen duidelijkheid over begrip "klacht" en is persoonlijk.	Servicedesk medewerker	Als er een klacht is	Wordt geregistreerd in systeem. Sommige klanten vullen het zelf in het systeem in, andere klanten mailen de servicedesk medewerker en die verwerkt het in het systeem.	Wordt omgezet in actiepunten en besproken met de klant
	2Connect	Het is een breed platform en biedt naast klachtenregistratie ook mogelijkheden voor andere registraties.	Overzichtelijk beeld van de klachten en het reageren op de klachten.	Verskillende meldingen kunnen worden aangemaakt in samen spraak met opdrachtgever voordat het programma wordt gebruikt.	Die worden in samen spraak met de opdrachtgever opgesteld.	Is geen norm	De persoon die de melding aanmaakt bepaald wat een melding is.	De persoon die geautoriseerd is aan het systeem. Dat wordt vooraf bepaald met opdrachtgever.	Als er een klacht is	Wordt geregistreerd door de persoon die de klacht heeft en geautoriseerd is in het systeem.	Meldingen worden omgezet tot actiepunten en vervolgens verwerkt in het systeem. Veel klachten of terugkerende klachten worden besproken met opdrachtgever en leidinggevende.
	Eigen meelsysteem	Extern	Klachten in beeld brengen	Niet bekend	Niet bekend	Niet bekend	Niet bekend	Niet bekend	Als er een klacht is	Wordt geregistreerd door de servicedesk medewerker.	Wordt omgezet in actiepunten en besproken met de klant

Onderwerp	Soort meting	Keuze instrument	Doel meting	Onderwerpen in meting	Hoe komt men aan de onderwerpen?	Norm bepaald en door wie?	Wordt validiteit, betrouwbaarheid representativiteit gewaarborgd?	Wie voert meting uit?	Wanneer wordt de meting uitgevoerd?	Hoe wordt de meting uitgevoerd?	Hoe wordt de meting geanalyseerd?
Klantbeleving	H@ppy App	Naast de technische kwaliteit vinden klanten ook de beleving belangrijk, hier heeft CSU op ingespeeld.	In kaart brengen welke invloed de schoonmaak heeft op de klantbeleving.	Schoonmaak in het algemeen; Sanitair; Ontmoetingsruimtes; Algemene ruimtes; Schoonmaker zelf;	Bestaande vragenlijsten en eigen inzicht	Geen norm, er wordt aan de hand van 1 tot 10 schaal gewerkt. Klant bepaald zelf wanneer een uitkomst voldoende is, soms vastgesteld in contract.	Nee, wordt niet naar gekeken.	Rayonleider of objectleider van desbetreffende locatie.	Het is de bedoeling, om hem jaarlijks uit te voeren.	Aan de hand van een online vragenlijst die medewerkers invullen tijdens het halen van koffie. Deze vragenlijst wordt via de Ipad ingevuld.	Online, daar komen vervolgens actiepunten uit indien score laag is.
	Eigen meetsysteem	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
	4 Vragen na de KBF	kort de beleving noteren van de dienstverlening vanuit CSU	inzicht in beleving van factoren die direct te maken hebben met de dienstverlening	algemene indruk, communicatie, facturatie, klachtenafhandeling, personeel, uitgebrachte offertes, aanvullende dienstverlening, Arbo/veiligheid	opgesteld door de KAM afdeling	Geen norm	Nee	Rayonleiders/ districtsmanager	< 10 uur werk in de week: minimaal 10 keer per jaar. > 10 uur werk in de week: minimaal 6 keer per jaar.	Rayonleider loopt ronde met klant adhv. digitale checklist.	Door software, maar wordt niet specifiek genoemd in clickview. Dus een overzicht van deze uitslagen apart ontbreekt.
	Happy or not zuil	informatie verzamelen over 1 onderwerp	van 1 bepaald "probleem" informatie verzamelen	verschilt per aanvraag	zelf opgesteld aan de hand van het signaleren van een 'probleem'	Geen norm	Nee	De zuil zelf	als er een aanvraag gedaan wordt	Aan de hand van 1 vraag die kan worden beantwoord door het drukken op 1 antwoord mogelijkheid	verslag
Medewerkers- tevredenheid	Medewerkers- tevredenheids onderzoek	Is het meest objectieve en gangbare vorm van meten.	In beeld brengen, waar de medewerkers tegenaan lopen, hoe ze over de werknemer denken en wat ze prettig vinden en niet. Daarnaast is het ook belangrijk om trends te herkennen en daar vervolgens beleid op voeren.	Het werk De arbeidsomstandigheden De arbeidsvoorwaarden Ontwikkelingsmogelijkheden De samenwerking De direct leidinggevende Informatie en communicatie (Werklocaties en CSU)	Samen gesteld met Intergron a.d.h.v. bestaande vragenlijsten en eigen inbreng	Er is geen norm vastgesteld, wel is er gekeken naar de score van de branche.	Ja, het is een statistisch verantwoord onderzoek.	Extern bedrijf Intergron			In een rapport gemaakt door Intergron en daarbij behorende adviezen.

Bijlage 5 Uitslagen technische kwaliteit

	2014					2015			
ABN Ambro	metingen	goed	voldoende	onvoldoende	ABN Ambro	metingen	goed	voldoende	onvoldoende
Noordwest	275	7%	90%	3%	Noordwest	177	9%	88%	3%
Noordoost	156	61%	37%	1%	Noordoost	198	70%	29%	1%
Zuidwest	14	24%	76%	0%	Zuidwest	77	7%	93%	0%
West	39	5%	93%	2%	West	69	18%	81%	0%
Tennet					Tennet				
Noordwest	1	0%	100%	0%	Noordoost	29	28%	69%	0%
Noordoost	26	19%	79%	1%	Zuidwest	22	46%	54%	0%
Zuidwest	19	42%	57%	1%	Zuid	18	15%	85%	0%
West	15	13%	87%	0%	KPMG				
KPMG					Noordwest	14	61%	39%	0%
Noordwest	18	66%	34%	0%	Noordoost	23	69%	31%	0%
Noordoost	42	59%	40%	0%	Zuidwest	16	37%	63%	0%
Zuidwest	20	43%	57%	0%	West	8	0%	99%	1%
West	12	0%	99%	1%	Zuid	14	53%	47%	0%
Zuid	23	44%	56%	0%	Aegon Groningen				
Aegon Groningen					Noordoost	9	62%	36%	2%
Noordoost	14	64%	35%	1%	Brand Loyalty				
Brand Loyalty					zuid	10	97%	3%	0%
zuid	10	87%	12%	1%	Nauta Dutih				
Nauta Dutih					Noordwest	6	8%	90%	2%
Noordwest	8	12%	88%	1%	Zuidwest	6	3%	96%	0%
Zuidwest	7	4%	88%	1%	Eneco				
Eneco					Noordwest	15	59%	41%	0%
Noordwest	8	64%	36%	0%	Noordoost	13	61%	36%	3%
Zuidwest	32	0%	96%	4%	Zuidwest	22	6%	93%	2%
West	15	3%	96%	1%	West	18	0%	100%	0%
PWN	5	6%	84%	10%	PWN	15	0%	100%	0%
UMC Nijmegen	4	0%	100%	0%	UMC Nijmegen	7	0%	100%	0%
Provincie Groningen	2	100%	0%	0%	Provincie Groningen	122	28%	72%	0%
Atos Amstelveen					Atos Amstelveen				
Noordwest	7	49%	51%	0%	Noordwest	10	63%	37%	0%
Noordoost	15	82%	18%	0%	Noordoost	26	79%	20%	1%
West	9	6%	84%	10%	West	11	0%	99%	1%
FM Haaglanden	15	2%	97%	1%	Zuid	31	91%	8%	0%
Arcadis					FM Haaglanden	30	2%	98%	0%
Noordwest	12	62%	37%	1%	Arcadis				
Noordoost	38	47%	51%	1%	Noordwest	21	57%	41%	1%
Zuidwest	7	3%	93%	4%	Noordoost	43	51%	49%	0%
West	8	81%	19%	0%	Zuidwest	10	7%	92%	1%
Stater	1	3%	98%	0%	West	10	90%	10%	0%
Outle Center Roermond	29	97%	3%	3%	Stater	1	3%	88%	9%
Uva	niet bekend				Outle Center Roermond	35	98%	2%	0%
ING Groningen	642	39%	59%	1%	Uva	niet bekend			
Noordwest	6	87%	13%	0%	ING Groningen	1888	33%	66%	1%
West	12	5%	94%	1%	HTM				
Robecco	niet bekend				Noordwest	5	73%	27%	1%
Schiphol	1	56%	44%	0%	West	68	5%	93%	2%
Noordwest	9	68%	25%	6%	Robecco	niet bekend			
					Schiphol	1	100%	0%	0%

Bijlage 6 Huidige uitslagen Happy app

Belevings metingen		2014	2015	2016
ABN Ambro	eigen meting	2,96		
Arena	geen meting			
PWN	geen meting			
ING	eigen meting	7	7,2	
Avans	Happy app	6,8	7	
Brand loyalty	geen meting			
KPMG	Happy app		8,1	
Outlet Center	geen meting			
Provincie Groningen	eigen meting		7,1	
	Happy app		7,9	
UMC	Happy app	7,5 (medew)		7,2 (medew)
				7,5 (bezoekers)
Arcadis: Assen	Happy app		7,2	7,8
Arcadis: Arnhem	Happy app		7,3	7,5
Arcadis: Den Bosch	Happy app		8,2	
Arcadis: Apeldoorn	Happy app		6,9	
Atos	geen meting			
Stater	geen meting			
Uva	Happy app (nulmeting)		8	
Eneco	eigen meting	7,8		
Nauta Dutilh	Happy app	7,25		
HTM	geen meting			
FM Haaglanden	geen meting			
Aegon: Den Haag	eigen meting	6,6		
Aegon: Leeuwarden	eigen meting	6,8		
Schiphol	geen meting			

Bijlage 7 Huidige aantal klachten

Hospitality klant	2014	2015	2016
ABN Ambro	102	175	
Tennet	8	2	
KPMG	Niet bekend	46	
Aegon Den Haag	240	221	
Aegon Eindhoven	24	17	
Aegon Leeuwarden	62	71	
Avans Hogeschool	176	203	
Brand Loyalty	Nooit klachten		
Nauta Dutih	geen klachten registratie		
Eneco	169	89	
PWN	16	19	
UMC	18	17	
Provincie Groningen		6	6
Atos Amsterlveen	geen klachten		
FM Haaglanden		15	
Arcadis	4	22	
Stater		37	12
Outlet center Roermond	geen klachten registratie		
Uva	Niet bekend		
ING	3217	3453	
HTM			
Robecco			
Schiphol			

Bijlage 8 Huidige uitslagen Medewerkerstevredenheidsonderzoek

	CSU	Overdag	In de avond	Overdag en in de avond
	n=969	n=527	n=167	n=214
Gemiddelde tevredenheid	7.1	7.1	7.1	7.1
Het werk	7.2	7.2	7.2	7.4
De arbeidsomstandigheden	7.1	7.1	7.2	7.1
De arbeidsvoorwaarden	7.2	7.2	7.2	7.1
Ontwikkelingsmogelijkheden	6.2	6.1	6.1	6.3
De samenwerking	8.2	8.3	8.1	8.1
De direct leidinggevende	7.3	7.3	7.3	7.2
Informatie en communicatie (werklocaties)	7.6	7.6	7.5	7.6
Informatie en communicatie (CSU)	5.9	5.8	6.2	5.9

CSU scoort een 7

- De medewerker geeft het werk bij CSU een 6.9 als rapportcijfer. De diverse indicatoren die Integron gebruikt om tevredenheid in beeld te brengen, leiden tot een gemiddelde tevredenheid van 7.1. Geen van de BU's onderscheidt zich sterk van dit organisatiegemiddelde. Dus, CSU scoort een 7.
- De samenwerking en de informatie en communicatie (over/vanuit de werklocatie) zijn twee succesgebieden die aan de bovenkant van het gemiddelde scoren. Het zijn met name de objectleiders die hierover boven gemiddeld tevreden zijn, respectievelijk 8.8 en 8.2.

CSU versus Facilitaire dienstverlening

- Verhouden tot de gemiddelden die Integron kent binnen de facilitaire dienstverlening doet CSU het goed. CSU evenaart de gemiddelde medewerkertevredenheid, die binnen de sector ook 7.1 is. Echter, over de samenwerking en de direct leidinggevende heerst binnen CSU meer tevredenheid dan in de sector. De beschikbare tijd, de kwaliteit van voorzieningen op de werkplek en het leren van nieuwe dingen blijven achter bij sectorgemiddelden.
- Ook de loyaliteit overtreft de benchmark; dat geldt voor de intentie om CSU als werkgever aan te bevelen en om bij CSU te blijven bij een baanaanbod van een ander bedrijf.

Bijlage 9 KBF formulier



Kwaliteitsbeoordeling

Project: _____ Rayonleider: _____

Adres: _____ Datum: _____

Plaats: _____ Projectnummer: _____

Contactpersoon: _____ Kostenplaats: _____

Periode:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----

G= goed
V= voldoende
O= onvoldoende

	Dagelijks			Periodiek				Dagelijks			Periodiek		
	G	V	O	G	V	O		G	V	O	G	V	O
Sanitair							Kantoren/schoollokalen en overige ruimten						
Afval/prullenbakken							Afval/prullenbakken						
Deuren							Deuren						
Douches							Hoge kasten						
Leidingen							Lage kasten						
Roosters							Radiatoren						
Spiegels							Randen/richtels						
Supplies							Stoelen						
Toiletborstelhouders							Tafels/bureau's						
Toiletten/urinoirs							Telefoons						
Vloeren							Vensterbanken						
Wanden							Vloeren						
Wastafels													
Verkeersruimten							Glasbewassing						
Deuren/glas													
Liftdeuren							Waardering van de dienstverlening						
Randen/richtels							<i>(In te vullen door opdrachtgever)</i>						
Roltrappen							Algemene indruk						
Treepanken (roltrap)							Communicatie						
Verlichting							Facturatie						
Vloeren							Klachtenafhandeling						
Werkkasten							Personeel						
Werkwagens							Uitgebrachte offertes						
Machines							Aanvullende dienstverlening						
							Arbo/veiligheid						

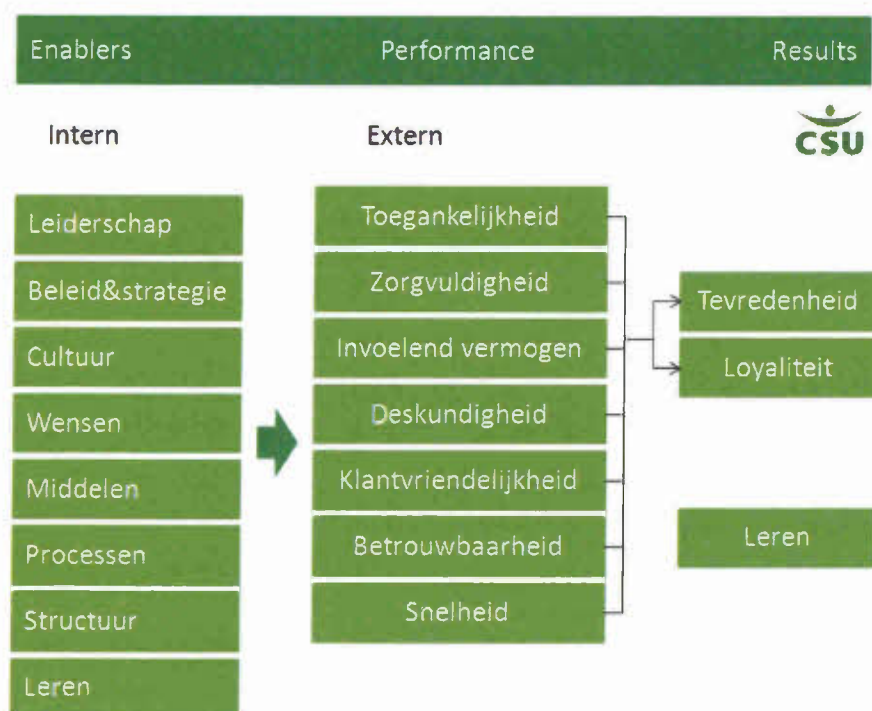
Toelichting op bovenstaande items:	Actie door:	Voordatum:

Namens opdrachtgever
Handtekening:

Namens CSU
Handtekening:

Exemplaar t.b.v. CSU
mei 2011

Bijlage 10 Integraal klachtenmanagement model



**Bijlage 11 Interview huidige situatie technische kwaliteit
KAM manager, woensdag 16 maart 2016**

- Wat is uw functie binnen CSU?

Manager KAM (kwaliteit arbeid en milieu)

- Hoe lang bent u werkzaam binnen CSU?

13 jaar

1. Hoe wordt de technische kwaliteit op het moment gemeten?

VSR= een keten waarbij alle schoonmaakbedrijven, klanten etc. lid van zijn.

VRS-DKS metingen (branche meetsysteem): een dagelijks controle systeem die de objectleider uitvoert om een indruk te krijgen van de schoonmaak op taakniveau. Dit is geen puntensysteem. Dit systeem wordt ook door CSU gehanteerd en het is de bedoeling dat de objectleider (waarschijnlijk niet dagelijks) dit checkt en hiermee ziet of de taken goed zijn uitgevoerd. Als een taak niet goed is uitgevoerd dan wordt aan die persoon of die taak extra aandacht besteed. Het systeem zou op elk gebouw ingezet kunnen worden. Je hebt hierbij scores op methode fouten (hoe bijvoorbeeld het sop samengesteld wordt), periodiek; wat er periodiek gecontroleerd wordt en technische fouten, is het op de juiste manier schoongemaakt en blijven en bijvoorbeeld geen strepen achter.

VSR-KMS (interview van een inspecteur) is het zusje van het DKS en eigenlijk een vervolg op het DKS en ook een branche meetsysteem. Bij deze meting wordt er eerst een inventarisatie gedaan van het gebouw, dit is heel exclusief, zelfs de bouwtekeningen van het pand moeten hierbij worden toegevoegd. Vervolgens wordt er software matig een steekproef getrokken van de ruimtes die worden gecontroleerd. Deze controle wordt uitgevoerd door een gediplomeerd persoon en die brengt vervolgens een bepaalde score uit. Nadeel van dit meetinstrument is dat het veel tijd kost om het gebouw te inventariseren en als er een verbouwing plaats vind moet dit ook weer vervangen worden, ook kost het inzetten van een inspecteur veel geld. Het is een leuk systeem alleen geeft meneer Boers aan dat het grote nadeel van deze meetwijze is dat de meting wordt uitgevoerd door een persoon. En een persoon kan beïnvloedend zijn. Als je bijvoorbeeld vrienden bent met een bepaald bedrijf dan controleer je soepeler dan een bedrijf dat je niks vind. Naast het VSR-KMS systeem kun je als bedrijf ook je eigen systeem opzetten en dat kun je vervolgens laten certificeren door VSR. Dat betekent dat je meting aan bepaalde kwaliteitseisen voldoet alleen de meting heb aangepast na eigen inzien.

Pandcontrole systeem: is een checklist waarbij op steekproefsgewijs wordt gekeken of de schoonmaak in orde is. Dit is een controlesysteem die wordt ingevuld door personen die ervaring hebben in het schoonmaken bijvoorbeeld ex-object leiders. Deze hebben verstand van zaken en zorgen voor een blik van een expert. Tijdens deze controle wordt er een checklist werklocatie ingevuld. De KAM managers of rayonmanagers plannen een pandcontrole zelf in. Dit is een soort (voor) controle zodat als er een KMS controle plaats vindt er goed gescoord wordt.

Kwaliteitscontroles rayonleider: dit kan gelinkt worden aan de DKS-meting. Dit is een meting waarbij de rayonmanager samen met de locatieverantwoordelijke een ronde loopt door het gebouw en de kwaliteit van de schoonmaak controleert. Dit een kwaliteitsborging maar daarnaast zorgt het ook voor een contactmoment met de klant. Nu weet de klant dat de rayonmanager interesse toont in de klant en de werkzaamheden binnen de panden die de rayonmanager beheert.

Bezoekrapportages van districtie managers: de districtie manager moet minimaal 1 keer per jaar langs al de panden die onder het district vallen een bezoek inplannen. Tijdens dit gesprek wordt er samen met de klant een checklist ingevuld. Dit is dan ook weer een controle op controles om er zeker van te zijn wat er speelt binnen een locatie.

2. Wat verstaan jullie onder technische kwaliteit?

Is het visueel schoon of is het niet visueel schoon. Visueel schoon houdt in wat je ziet, bijvoorbeeld vingervlekken of stof.

3. Waarom is er gekozen om een meting uit te voeren? Wat is het nut van de meting? Het doel?

Om de huidige stand van zaken in kaart te brengen. Voldoet de schoonmaak aan de contracteisen. Wordt er gedaan wat er is afgesproken?

4. Waarom is de keuze op dit meet instrument (deze meet instrumenten) gevallen?

Het is situatie afhankelijk welk meetinstrument wordt ingezet. Het is naast de contractafspraken ook afhankelijk van de klant en het budget.

5. Welke onderwerpen worden er gemeten?

a. -hoe komen jullie bij die verschillende onderwerpen?

Ervaringen en vragen zijn afgeleid van andere systemen. De panden controle wordt een paar keer herzien en vervolgens weer aangepast.

6. Wordt er gemeten d.m.v. normen?

-Wie bepaald die normen?

Subjectief of objectief? (gevoel door de inspecteur)

-Hoe komen die normen tot stand?

O.b.v. Intern overleg of een extern systeem van een externe partij.

-Wordt de afnemer ook betrokken bij het stellen van de norm?

-Hoe wordt dit dan gedaan?

-Hoe blijft dit up to date?

Als de afnemer de klant is (de contactpersoon) dan wel. Als de klant de medewerkers zijn van de klant of de bezoekers dan niet.

7. Wie voert de meting uit?

a. -Waarom voert die persoon/partij de meting uit?

Verschillend, zie vraag 1.

8. Wie vult de meting in? Voor wie is de meting bedoeld?(interne klant, externe klant)

-Waarom?

Zie vraag 1.

9. Wanneer worden de metingen uitgevoerd?

a. -Wordt dit altijd op een vast moment gedaan?

Verschilt maar meestal een aantal keer per jaar

b. -Waarom meten jullie juist op die momenten?

Omdat de kam manager die zo inplant.

c. -Waarom doen jullie metingen niet tegelijk?

Het zijn verschillende metingen en verschillende meetsysteem die onafhankelijk van elkaar werken. Waarom zou je verschillende metingen tegelijk doen? Veel mensen worden al moe van 1 vragenlijst laat staan 4 verschillende.

d. Wordt de meting ook wel eens herhaald?

De technische metingen worden regelmatig herhaald. Zie vraag 1.

10. Wie bepaald of de meting valide is?(wordt er gemeten wat men wil weten)

Vast gegeven, de software rekent dit van te voren uit.

11. Wie bepaald wanneer de meting betrouwbaar is?(als het op een ander moment gebeurd dezelfde uitslag)

Vast gegeven, we werken met vaste software. Dit is dus valide.

12. Is de meting representatief? (steekproef is een afspiegeling van de hele populatie)

Uit de software komt naar voren welke ruimtes we moeten toetsen. Er is dus een software pakket dat dit soort dingen uitgerekend voor dat een meting plaats vind.

13. Wat zijn de uitkomsten van de metingen?

- Aan de hand van welke schalen werken jullie?

Vast gegeven

-Hoe worden deze uitkomsten geanalyseerd?

Er komen rapportages van bezoeken. Deze worden vervolgens besproken en er worden aandachtspunten genoteerd. Deze aandachtspunten worden vervolgens weer omgezet in actiepunten.

-Waarom op deze wijze?

Omdat dan terug kan worden gelezen wat de vorige meting was en wat de afspraken waren.

-Is helder wat er gedaan kan worden met de informatie uit de analyse?

-Heeft u een jaarlijks overzicht van hoe CSU scoort? (vergelijking met dagschoonmaak en gewoon schoon)

Ik heb ergens wel een overzicht.

14. Wordt er daadwerkelijk ook iets gedaan met deze informatie?

a. -Waarom wel, waarom niet?

Meestal wel. De verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van de actiepunten ligt bij de rayonmanager of districtmanager. Het actiepunt van de vorige meting komt in beeld als er een nieuwe meting wordt uitgevoerd. Dit als reminder.

15. Wanneer is een meting "geslaagd"?

-Wordt het doel van de meting behaald?

Als de klant tevreden is. Als er wordt voldaan aan de klantverwachtingen en de klanttevredenheid bevorderd wordt.

16. Weet u wat de score was bij de klant voordat hospitality werd toegevoegd?

a. -Waarom niet? (heeft u deze score ook voor mij?)

De score van wat? Ik vind hospitality nou niet echt een link heeft met het switchen van avond schoonmaak naar de dag schoonmaak.

17. Hoe zou u het meten als u zelf zo'n meting mocht invullen, los van CSU?

Geen mensen gebruiken tijdens het meten van bepaalde zaken. Zorg dus dat er objectief naar gekeken wordt. Mensen kunnen worden beïnvloed. En statistieken niet.

**Bijlage 12 Interview huidige situatie aantal klachten
Werkzaam bij National account en verteld over Facilitor.**

- **Wat is uw functie binnen CSU?**
Medewerker Servicedesk National Accounts
- **Hoe lang bent u werkzaam binnen CSU?**
Bijna 6 jaar

-Wat verstaan jullie onder een klacht?

Een klacht is een bericht waarin de klant aangeeft dat wij niet naar wens hebben schoon gemaakt, of dat bepaalde artikelen niet op tijd zijn aangevuld. Bijvoorbeeld Sanitaire Supplies. Wat een klacht inhoudt wordt meestal bepaald tijdens het opstellen van een contract. Dan wordt samen met de opdrachtgever vastgelegd wat verstaan wordt onder een "klacht". Dit om te voorkomen dat er verwarring is.

-Hoe ziet u de verhouding tussen een klacht, een melding of een verzoek?

Dit is niet altijd te zien. In sommige gevallen geeft de klant aan of het een klacht is, melding of verzoek. Wij hebben op dit moment geen duidelijk onderscheid tussen een melding of een verzoek. Meldingen/verzoeken zijn over het algemeen makkelijk te onderscheiden, hierin geeft de klant aan wat hun wens is. Dit kan uitlopen van een schoonmaak tot het leveren van bijvoorbeeld containers

-Hoe registreren jullie het aantal klachten?

Uit Facilitor (programma waar wij mee werken) kunnen wij een lijst draaien waarin duidelijk wordt aangegeven hoeveel klachten er zijn geweest in een bepaalde periode. 20% van de klanten geeft in het systeem aan of iets een klacht of een melding is. Het is niet verplicht om het in te voeren tijdens het melden. CSU kreeg eerst alleen maar losse mails met klachten of meldingen en dat moest handmatig in Excel worden ingevoerd om het bij te houden. Dat was geen doen dus toen heeft CSU besloten om een systeem aan te schaffen waarin de meldingen c.q. klachten werden geregistreerd. En met de klanten wordt vervolgens afgesproken wat is een klacht? En wat is een verzoek? In de meeste aanbestedingen of contracten staat duidelijk vermeld wat een klacht zou kunnen zijn. Bij de grotere klanten is dat negen van de tien keer wel specifiek benoemd en in zo'n soort contract wordt ook duidelijk aangegeven wat de responstijden zijn voor bepaalde klachten.

Deze afspraken moeten worden gecommuniceerd met de medewerkers van de servicedesk. Zij kunnen in het systeem vanuit de klant en kunnen klachten c.q. meldingen doorgeven in het systeem. Soms geeft een klant al in een mailconversatie aan dat iets een klacht is en dan zie je vaak in het systeem dat er in meerdere gevallen geen klacht aan de orde is.

De meeste klanten hebben zelf ook een systeem bijvoorbeeld Planon of Top Desk, en daar zijn weer andere categorieën verbonden aan klachten/meldingen/wens/storing, en die zijn niet hetzelfde met de categorieën die wij hanteren. Bij KPMG noemen ze veel dingen een "klacht" wat wij dan een "melding" noemen. Ik denk dat er nooit duidelijk is gecommuniceerd wanneer iets een klacht of een melding is. Ook is er nooit duidelijk gecommuniceerd naar de medewerker van de servicedesk wat KPMG verstaat onder een klacht. Hierdoor wordt er bij onze kant een verkeerde categorie aan de melding gehangen.

Hoe doe je dat dan?

Achteraf kan ik een melding niet meer corrigeren. Als een melding afgemeld is kan ik het niet meer corrigeren. Dat is dus een stukje wat duidelijk op papier zou moeten worden afgesproken.

-Wanneer wordt dit geregistreerd?

Dit wordt elke dag geregistreerd in Facilitor.

-Wat is het doel van het registreren van de klachten?

Het doel is dat wij leren van de klachten. Bij sommige klanten is dit ook een KPI. Als wij onder een x % blijven van klachten staat hier een bonus tegen over. In de managementrapportage wordt dit ook weergegeven naar de klant.

Wij willen weten hoeveel klachten wij per account binnen krijgen, en van bepaalde klachten moeten wij kunnen leren. Dus bijvoorbeeld als er iets drie keer op een rij niet goed wordt schoon

gemaakt dan moeten wij dus een herinstructie geven aan onze schoonmakers, wat ze moeten gaan doen om te zorgen dat wij geen klachten meer krijgen. Bij bepaalde klanten hangen wij er namelijk een KPI aan en hoe minder klachten, dan staat daar een bonus male stenover. Dus hoe minder klachten hoe meer bonus. Wij moeten leren duidelijker instructies te geven aan de medewerker.

Een KPI is dus een soort doel dat je wilt behalen als je minder klachten registratie hebt. Maar hoe controleer je dan of een klacht, echt een klacht is en dat dat wel eerlijk is? Je hebt bijvoorbeeld de KPI niet gehaald en je komt erachter dat dat komt omdat veel "klachten" geen echte "klachten" zijn in je ogen.

Er wordt dan in overleg met de klant besproken wat er verstaan wordt onder de klacht en dan kan het zijn dat uiteindelijk de KPI wel gehaald wordt. Het is daarnaast ook belangrijk om te weten of het gaat om dag schoonmaak of avond schoonmaak, want dat heeft ook invloed op het "klagen" van mensen. Als er bijvoorbeeld in de avond wordt schoongemaakt en net daarna wordt koffie geknoeid dan zien medewerkers dat als vies en dienen een klacht in, terwijl er net op die plek is schoongemaakt.

Dan heb je ook nog twee verschillende contracten, namelijk inspanningsgericht of resultaatgericht. Inspanningsgericht is volgens mij dat wij bepaalde aspecten schoon moeten hebben en resultaatgericht is dat wij voor bepaalde uren bepaalde ruimtes moeten schoonmaken. En als we het niet binnen die paar uur halen dan moeten wij gaan kijken hoe we daar meer geld/tijd voor kunnen krijgen bij de klant om het wel binnen de tijd te redden. Stel dat ik een kantoorruimte heb en het is honderd vierkante meter, dan krijg ik er misschien een half uur voor maar als ik drie kwartier nodig heb dan moet dat herberekend en besproken worden met de klant. Maar dan wordt er precies in die tijd schoongemaakt.

En resultaatgericht is dat wij gewoon gezegd hebben; "we maken het schoon voor dat bedrag" en dan moeten wij gewoon kijken hoeveel tijd hebben we daarvoor nodig en het moet schoon zijn. En dat is wat wij doen. En als we daar twintig minuten voor nodig hebben of een uur, dan heeft dat voor de klant geen enkele consequentie. En dat is ook bepalend met het registreren van klachten. Want als ik natuurlijk 's morgens kom in de dag schoonmaak en 's middags valt er een kop koffie waardoor het taptij vies is, dan vind ik het geen klacht. Want wij zijn al geweest en daarna is iets gebeurd waar wij niks aan kunnen doen. Dus dat is moeilijk in te vullen.

En dat is bij ons op de afdeling helemaal lastig. Ik zit er voornamelijk achter (Facilitor) maar als ik vrij ben is het voor een ander heel moeilijk om dat in te vullen. Want ik weet uit het verleden, want ik heb eerst iets anders gedaan, heel veel van contracten van de klanten. Dus dan is het voor mij heel makkelijk aan te geven; "is het een klacht ja of nee?". Maar voor iemand anders die die achtergrond niet heeft, is dat soms heel moeilijk in te schatten. En dan is het ook maar net welk woordgebruik gebruikt de klant, om te kunnen bepalen of het een klacht is ja of nee.

-Wat doen jullie met de registraties?

Wij verwerken de registratie in het managementrapportage.

-Wat zijn de respons tijden? (wanneer moet iets opgelost zijn?)

Verschilt per klant en per contract. Er zijn niet altijd responstijden opgesteld.

Wie heeft die responstijden opgesteld?

Toen de tijd hebben we gewoon gekeken van "wat is belangrijk?". En in overleg samen met de accountmanagers is vastgesteld binnen welk termijn wij moeten reageren. Ik heb de responstijden dus opgesteld samen met de account managers.

-Hoe zit het met klanten die niet in het systeem staan? Hoe worden die klachten geregistreerd?

Bijna alle klanten van National Accounts doen hun meldingen/klachten in Facilitor. Dit kan doordat de klant zelf in Facilitor een melding doet. Maar ze kunnen ook mailen naar Facilitor. Er is op dit moment 1 klant die niet naar Facilitor mailt en dat is FacilityPortal (Luba). De reden hiervan is dat zij willen dat er correct en snel wordt gereageerd op de klacht.

Alle klanten loggen bij ons in op Facilitor. Er zijn een aantal klanten die een eigen inlog hebben, die kunnen dus zelfstandig een melding maken in ons systeem. Maar heel veel klanten mailen

gewoon. Dat is een bepaald mailadres, net zoals je bijvoorbeeld jou email adres hebt. En dan met dat email adres komen ze in het systeem terecht. Ik kan je straks een voorbeeld laten zien. En dan kunnen ze gewoon mailen naar dat email adres en dat gebruik je gewoon vanuit je outlook of wat voor mailsysteem je ook hebt. En dan ga je een mailtje tikken met wat je wilt vertellen en dat komt in het systeem terecht en na aanleiding van dat beoordelen wij of het een melding/ klacht /verzoek of wens of wat dan ook is.

Dat lijkt mij beter dan te gaan achterhalen of je het er mee eens bent, toch?

En het voordeel was als mensen of klanten inloggen dan kunnen ze specifiek kiezen of het een melding is of een klacht. Maar de meeste klanten willen niet in een portal van een ander bedrijf inloggen want dat kost te veel tijd. En een mail is altijd makkelijker.

Wij hebben aan onze zijde ook systemen van klanten waarin wij moeten kijken, is niet bij alle klanten. Er zijn een tweetal klanten die niet naar ons mailen waarvan wij in het systeem van de klant moeten kijken. Dat zijn ING en PostNL. Wij loggen in hun systeem in en daar krijgen wij een notificatie van en die gaat naar de verantwoordelijke in het land. En dan moeten hun in het systeem van de klant aangeven of ze de melding accepteren. En na aanleiding van daar moeten hun een reactie teruggeven naar de klant of het opgelost is of hoe ze het gaan oplossen.

-Tips?

Het begrip "klacht" of "melding" moet van te voren duidelijk gecommuniceerd worden met de opdrachtgever in het contract. Dit moet vervolgens duidelijk gecommuniceerd worden naar de servicedesk medewerker die de meldingen vervolgens goed kan categoriseren.

En een tip vanuit ons (National accounts) zeg maar, is behandel het systeem als een mailverkeer. Dus communiceer duidelijk richting de klant wat wij gaan doen en wanneer wij dat gaan doen. Wat op dit moment wel voorkomt is dat mensen reageren en zeggen; "ja we pakken het op" of "het wordt opgelost" of "het is opgelost". Vertel de klant specifiek wat je gaat doen en hoe je de klachten gaat verhelpen.

En een tip richting de klant is om duidelijk aan te geven wat het is, is het een klacht of is het een melding?

Ik heb bijvoorbeeld een gesprek gehad met de ABN Ambro bank, die zijn ook bezig met te kijken hoe hun systeem werkt in zaken met klachten en hoe de klanten daarmee om gaan. En wat hun vinden dat verbeterd moet worden. Ik heb hun namelijk ook tips gegeven over wat er vanuit hun kant kan worden verbeterd en wat vanuit onze zijde. Daar zijn ze ook aan het inventariseren van hoe kunnen we daar nou mee omgaan en wat zou efficiënter kunnen zeg maar.

Dat wij klant specifiek responstijden moeten indelen. Dan bedoel ik dat er op dit moment bijvoorbeeld voor een bepaalde klant standaard 3 dagen staan maar er zijn klanten die willen dat binnen 1 dag. Dus zorgen dat het klantspecifiek in het systeem komt zodat je weet : "Oh ik moet binnen 1 uur reageren en dan wordt mijn melding rood". Of op het moment dat we te laat zijn dan wordt een melding rood. Maar er zijn ook klanten waarbij we vijf dagen de tijd hebben om te reageren.

Maar jullie hebben nu dus maar 1 standaard en die gebruiken jullie bij iedere klant?

Ja

En dat is opgesteld door zelf te denken, wat vinden wij een redelijk termijn?

Ja, om te reageren in bepaalde situaties ja.

Heb je ook gekeken naar andere responstijden van andere bedrijven?

Ze hebben gewoon puur natte vingerwerk gezegd van dat mag het zijn. Wel met die verstanden dat we soms keken in het contract, van wat is er afgesproken qua responstijden. Want meestal wordt dat contractueel wel opgesteld. En na aanleiding van dat hebben wij gezegd van, "oké een melding van sanitair moet wel binnen drie dagen opgelost zijn". Bijvoorbeeld het leveren van een toiletrol houder moet wel binnen drie dagen gerealiseerd zijn.

Komt dat dan ook niet omdat jullie dat dan ook uit de praktijk weten?

Ja, maar de praktijk wijst toch wel wat anders aan. Want wij vinden bijvoorbeeld dat sommige dingen met drie dagen gebeurd moet zijn, maar onze leverancier die denkt: "ja dat kan volgende week ook". Het is dan weer de verantwoordelijkheid van de bedrijfsbureau medewerker om daar vinger aan de pols te houden.

Er is één klant waarbij een uitzondering voor is gemaakt en dat is ABN AMRO bank, daar houdt de servicedesk in Uden exact bij of er op tijd gereageerd wordt. Wij houden exact bij of melding, van bijvoorbeeld Beerendse, of er een antwoord op komt. Dat is de enige klant waarbij National accounts het registreren bijhoudt. En dat is zo contractueel afgesproken.

Waarom is dat dan speciaal bij hun?

Ik denk omdat ze dan zeker weten dat het opgevolgd wordt, omdat dit een grote klant is. Maar ik vind ook eigenlijk dat je dat soort dingen gelijk moet trekken. Er moeten geen uitzondering op de regel gemaakt worden. Als je bij bedrijf X iets op een manier doet dan moet je dat bij bedrijf Y ook op dezelfde manier doen is mijn mening.

Klachten registratie programma 2 Connect

20 april 2016

- Wat is uw functie binnen CSU?

Manager projecten, binnen die functie programmamanager 2Connect

- Hoe lang bent u werkzaam binnen CSU?

1,5 jaar

-Wat verstaan jullie onder een klacht?

Een aspect van de dienstverlening waar een klant ontevreden over is en die opvolging vraagt.

-Hoe ziet u de verhouding tussen een klacht, een melding of een verzoek?

Een klacht wordt gemaakt vanuit ontevredenheid. Een melding kan een constatering zijn van een status. Wanneer er geen juiste opvolging aan wordt gegeven kan dit leiden tot ontevredenheid maar i.p. is basisemotie bij een melding in eerste instantie neutraal. Een verzoek ligt dichtbij een melding maar kan juist ook een mogelijkheid tot extra werk/tevredenheid leiden.

-Hoe registreren jullie het aantal klachten?

Voor organisaties die zelf al een klachtenregistratie systeem hebben, zoals Planon of Top desk etc. is het meestal niet "handig" of aantrekkelijk voor een klant als CSU aankomt met een ander klachten registratiesysteem zoals 2connect. Als een organisatie zelf al een klachtenregistratie systeem heeft linken wij hun systeem aan Facillitor. Hierin krijgen wij meldingen die worden ingevoerd in hun systeem, en wij kunnen die vervolgens in ons systeem zetten. Deze twee systemen zijn dan aan elkaar gelinkt. Als een organisatie nog geen klachtenregistratiesysteem heeft bieden wij de klant 2Connect aan.

Middels het systeem 2Connect, zoals getoond. Hier worden overzichten van gegenereerd op klant- en locatieniveau. Het is op dit moment nog niet mogelijk om overstijgend rapportages te draaien.

2Connect is een platform dat cloud gebased is. We hebben naast 2Connect ook een app waarmee het personeel van CSU de data in 2Connect kan invoeren. De resultaten van de data die in 2Connect wordt ingevoerd wordt in een dashboard weergegeven. Dit dashboard is een url die door iedereen gedeeld kan worden, zodat iedereen (ook mensen zonder iphone of ipad) de resultaten kunnen bekijken. De URL die CSU nu gebruikt is nog van een externe partij (Leviy) maar dat wordt in de toekomst van CSU zelf.

Klacht is een melding binnen 2Connect. Je hebt verschillende soorten meldingen die per opdrachtgever en project aangemaakt kunnen worden. Als er een melding wordt aangemaakt gaat deze melding direct door naar de persoon/afdeling die hiervoor verantwoordelijk is. Als er bijvoorbeeld een technische melding wordt aangemaakt dan wordt er meteen een bericht gestuurd naar de technische dienst. Zij kunnen vervolgens in het programma aangeven dat de klacht wordt verholpen en wanneer de klacht ook daadwerkelijk is verholpen. Deze informatie komt in het systeem aan de hand van; het tijdstip, de datum en de persoon die de klacht heeft verholpen te staan.

Als een medewerker zich aanmeldt in 2connect wordt er een overzicht weergegeven met de verschillende klanten die onder zijn/haar verantwoordelijkheid vallen. Per klant is te zien hoeveel meldingen er zijn, wie de melding heeft aangemaakt en wanneer. Ook kun je zien wanneer de melding

is opgelost en door wie. Medewerkers die zelf een melding plaatsen (bijvoorbeeld een technisch mankement signaleren) kunnen bij het aanmaken van de melding eventueel een foto plaatsen van het mankement. Ook kan er een schriftelijke toelichting worden gegeven aan de situatie.

De persoon die de klacht/melding in het systeem zet bepaald zelf waar het om betreft. Er kan per medewerker of per klant een bepaalde autorisatie worden aangemaakt. Hierdoor kan er een beperkt aantal mensen meldingen plaatsen. Ook kan de hoeveelheid informatie die een bepaalde persoon kan zien worden aangepast op functie niveau. Dit is per klant en per behoefte in te vullen in het systeem.

Waarom 2Connect?

2Connect biedt in samenwerking met Levyi veel meer mogelijkheden dan andere klachten registratie systemen. Het is een veel breder platform zodat CSU het systeem op allerlei niveaus kan gebruiken. Het is een multifunctioneel programma waar klachten registratie een klein onderdeel van is.

-Wanneer wordt dit geregistreerd?

Realtime op het moment dat hier in het dashboard naar wordt gekeken. Wanneer er een nieuwe klacht wordt ingeschoten via app of dashboard wordt dit direct zichtbaar.

-Wat is het doel van het registreren van de klachten?

Uniforme registratie die voor alle betrokken inzichtelijk is. Inzage in aantal en opvolging van klachten.

-Wat doen jullie met de registraties?

Momenteel stuurinformatie voor de operatie (sturen op klant/locatieniveau). Op termijn ook managementinformatie (overall sturen op opvolging, doorlooptijden)

-Overzicht uitkomsten

Zoals benoemd.

-Wat zijn de respons tijden? (wanneer moet iets opgelost zijn?)

Hier hebben we overstijgend nog geen vaste afspraken over. Op klantniveau worden hier bij ingebruikname afspraken over gemaakt (bv binnen 24 uur reactie, binnen 48 uur opgelost)

-Hoe zit het met klanten die niet in het systeem staan? Hoe worden die klachten geregistreerd?

Via systeem van de klant, danwel 'random'; per mail/telefoon/logboek op locatie. Daarmee dus niet overstijgend inzichtelijk en moeilijk op te sturen.

Wat zou jij nog willen veranderen aan het systeem? (tips)

Wat Willemijn merkt bij het gebruiken van 2Connect is dat veel Rayonmanagers niet overweg kunnen met het programma waardoor ze niet bijhouden wat er precies speelt bij een bepaalde opdrachtgever. Dit is vreemd, want er zijn verschillende handleidingen opgesteld waar de opdrachtgevers wél wijs uit krijgen en de Rayonleiders blijkbaar niet. CSU is bezig om op hun interne site (share point) een extra knop toe te voegen waarin 2Connect wordt uitgelegd en waarin handleidingen en instructiefilmpjes te vinden zijn zodat Rayonmanagers en andere leidinggevende altijd bij de informatie kunnen. Hierdoor hoopt CSU dat alle managers in de toekomst optimaal gebruik maken van 2Connect.

Als CSU de bedrijven als Planon en andere grote klachtenregistratiesystemen zouden willen connecten met 2Connect dan is dat in de toekomst de ideaal situatie. Alleen is 2connect een enorm kleine speler tegenover de grote concurrenten en willen daarom niet mee werken aan een samenwerking, aangezien ze dan veel unieke informatie moeten delen.

In 2Connect is het op dit moment nog niet mogelijk om deadlines (responstijden) op te nemen in de meldingen. Dit is iets wat Willemijn in de toekomst wel als toegevoegde waarde ziet.

De ideaal situatie is dat de klant in zijn of haar eigen systeem een melding aanmaken, dat vervolgens gelinkt is aan 2Connect, dus wij binnen ons systeem een melding ontvangen waar wij vervolgens weer op kunnen reageren. Onze reactie wordt vervolgens in 2Connect verwerkt maar ook in het programma

dat de klant gebruikt. Maar zoals ik al eerder aangaf vereist dit een samenwerking tussen de verschillende klachtenregistratiesystemen en dat is op dit moment niet mogelijk.

Clickview: besproken met ICTer

Clickview had de beste prijs en kwaliteits verhouding. Clickview is een programma die informatie uit een database kan omzetten in overzichtelijke schema's en grafieken. Het programma moet dus gelinked zijn aan een data base en kan op zich zelf niets. Wij hebben het programma voornamelijk aangeschaft voor het opstellen van mooie en overzichtelijke rapportages.

**Bijlage 13 Interview huidige situatie medewerkerstevredenheid
17 maart 2016**

- Wat is uw functie binnen CSU?

Beleidsadviseur P&O, wij maken beleid op p&o gebied voor de organisatie en Manager marketing en communicatie.

- Hoe lang bent u werkzaam binnen CSU?

6,5 jaar, eerst manager p&o

1. Hoe wordt de medewerkerstevredenheid op het moment gemeten?

Een aantal instrumenten zetten wij in, namelijk de medewerkerstevredenheidsonderzoeken, direct als indirect personeel. En daarnaast een aantal instrumenten waaruit blijkt of medewerkers tevreden zijn of niet. Bijvoorbeeld hoe vaak iemand bij het vertrouwenspersoon komt, welke geluiden krijg je terug uit de organisatie etc. Dit soort instrumenten zijn minder formeel en vastgelegd waardoor je beeld krijgt van wat er speelt binnen de organisatie en hoe tevreden is de medewerker.

Dus jullie gebruiken voor onderzoek alleen medewerkerstevredenheidsonderzoeken? En welke instrumenten hebben jullie nog naast het vertrouwens persoon?

Vertrouwens persoon, klokkenluiderssysteem of je hoort ook via leidinggevenden via de p&o manager of medewerkers tevreden zijn of niet en of er klachten zijn. Dit zijn meer informele manieren maar een formele manier is het medewerkerstevredenheidsonderzoek.

Wat houdt het klokkenluidersysteem precies in?

Vertrouwens persoon en klokkenluiderssysteem lijken vrij veel op elkaar. Vertrouwens persoon is op het moment dat een medewerker iets mee maakt wat hij niet met de leidinggevende wil bespreken. En dat kan zijn bijvoorbeeld discriminatie of intimidatie, ongewenste intimiteiten etc. en hij heeft niet het gevoel dat hij dat kan delen met zijn leidinggevende, dan kan hij met een externe partij contact opnemen om daar over te praten. Die externe partij geeft hem of haar tips en trucs om ermee om te gaan. De klokkenluidersregeling is eigenlijk meer fraude. Dus er ontdekken medewerkers op de vloer dat er bijvoorbeeld gestolen wordt of er verdwijnen middelen etc. echt fraude gevallen zeg maar, dan kunnen ze dat ook melden bij een externe partij waar wij een contract mee hebben en dan kan er een onderzoek gestart worden of niet. Dat is dan uiteindelijk de keuze. Maar dat gaat meer dus over de fraude gevallen.

We hebben ook nog werkdrukmeters. En dat is een tool vanuit de RAS, en die werkdruk meters hebben ook een kenmerk van; oké hoe tevreden ben je. Uiteindelijk komt daar een bepaalde score uit en daar is de medewerkerstevredenheid ook heel erg in verwoven. Dat is een werkdruk meter voor de branche. Bepaald door de RAS en die hebben de werkdruk meter ontwikkeld. Is een online tool, mensen moeten via internet een vragenlijst invullen over hun ervaringen. Dat geeft een beeld van de werkdruk en tevredenheid heeft ook te maken met werkdruk.

2. Wat verstaan jullie onder medewerkerstevredenheid?

Ik denk niet dat dat ergens is vastgelegd wat wij daar als CSU onder verstaan, maar wat ik versta onder medewerkerstevredenheid is;

"Wat ik belangrijk vind is dat onze medewerkers met plezier naar hun werk gaan, dat ze met respect behandeld worden en dat ze met een goed gevoel aan CSU denken. Een goed gevoel in de zin van dat wij een werkgever zijn wat een goed werkgever is. En een goed werkgever kun je op verschillende vlakken zien, namelijk op het moment dat je er gewoon netjes voor zorgt dat het salaris altijd netjes, op tijd en correct is. Maar een goed werkgever ben je ook op het moment dat je een medewerker aan de hand neemt op het moment dat het wat minder lekker met ze gaat. Bijvoorbeeld financiële hulp bieden of psychische hulp bieden of een leefstijltraject aanbieden, dat soort dingen. Of opleiden. En ik denk dat je op het moment dat je een cocktail heb van alles, en daarmee bedoel ik dus ervoor zorgen dat de medewerkers lekker in hun vel zitten en fijn kunnen werken, (en dat loopt uiteen van goede materialen en middelen tot en met het aanbieden van een opleiding), dat ze met plezier naar hun werk gaan. Ik denk dat dan je medewerkers tevreden zijn."

3. Waarom is er gekozen om een meting uit te voeren? Wat is het nut van de meting? Het doel?

Ik kan me voorstellen, ik ben er niet rechtstreeks bij betrokken geweest, maar ik kan me voorstellen dat uiteindelijk het doel is dat je wil weten; hoe dat de werknemers, waar ze tegen aan lopen, hoe dat ze over je denken, wat ze prettig vinden en wat niet. En daar op volgend als we bepaalde trends zien dat we daar ook beleid op kunnen uitvoeren. Dat blijkt in de zin van dat we dingen aanpakken waardoor de medewerkerstevredenheid stijgt.

4. Waarom is de keuze op dit meet instrument (deze meet instrumenten) gevallen?

Er is maar één officieel instrument zoals ik net zei en dat is het medewerkerstevredenheidsonderzoek. Waarom dat omdat het de meest objectieve en de meest zuivere vorm is om te meten.

En hebben jullie zelf zo'n onderzoek opgesteld of heb je die uitbesteed?

Wij hebben die extern ingekocht bij een extern bureau. Volgens mij is de laatste niet vorig jaar maar het jaar daarvoor uitgevoerd. Dus 2014.

5. Welke onderwerpen worden er gemeten?

Eerst onderzochten we de directe medewerkers en de indirecte medewerkers tevredenheid, alleen hebben we dit toegespitst naar alleen directe medewerkers. Dit omdat dit echt nut heeft voor CSU en je hierbij dieper kunt ingaan op wat mensen echt belangrijk vinden.

a. -hoe komen jullie bij die verschillende onderwerpen?

Dat is een combi van eerdere onderwerpen van eerdere onderzoeken geweest die wij samen met het externe bureau nog wat hebben toegespitst op onze werkzaamheden.

De metingen zijn online toch?

De werkdruk meter is online. En de medewerkerstevredenheid van de indirecte medewerkers is online gedaan en ik twijfel of de medewerkerstevredenheid van de directe medewerkers online is gebeurd of per post, omdat we van veel medewerkers geen email adres hebben.

6. Wordt er gemeten d.m.v. normen?

Die zijn bepaald door het externe bureau die de meting heeft opgesteld.

7. Wie voert de meting uit?

Externe partij, intergron.

a. -Waarom voert die persoon/partij de meting uit?

Die zijn gespecialiseerd in medewerkerstevredenheidsonderzoeken en daar hebben we een contract mee afgesloten.

8. Wie vult de meting in? Voor wie is de meting bedoeld?(interne klant, externe klant)

Directe en indirecte medewerkers.

9. Wanneer worden de metingen uitgevoerd?

Erwin Vos verteld dat een meting meestal om het 1,5 jaar a 2 jaar gedaan wordt. Omdat er na die tijd pas kan worden gekeken of er bepaalde verbeteringen zijn doorgevoerd of niet.

a. -Wordt dit altijd op een vast moment gedaan?

Nee, niet op een vast moment maar na 1,5 a 2 jaar.

b. -Waarom meten jullie juist op die momenten?

Omdat er dan kan worden gekeken of de verbeteringen die hebben plaats gevonden ook daadwerkelijk verbetering opleveren.

c. -Waarom doen jullie metingen niet tegelijk?

Het zijn andere factoren die gemeten worden en worden door andere instanties uitgevoerd.

d. Wordt de meting ook wel eens herhaald?

Ja om het 1,5 jaar a 2 jaar.

10. Wie bepaald of de meting valide, betrouwbaar en representatief is?

Dit bepaald de externe partij. Je koopt juist extern in omdat je er dan zeker van bent dat deze onderdelen kloppen. Deze bedrijven zijn gespecialiseerd in het uitvoeren van medewerkerstevredenheidsonderzoeken. Zij zorgen er dan ook voor dat een onderzoek valide, betrouwbaar en representatief is.

11. Wat zijn de uitkomsten van de metingen?

We krijgen rapportage en dan natuurlijk op groepsniveau, nooit op individueel niveau. En op groepsniveau wordt er dan gekeken; "van oké waar kan het beter en waar kan het niet beter?". Er wordt ook gekeken in de verschillende business units. Er kan bijvoorbeeld in business unit noord oost meer ontevredenheid zijn over een bepaald onderwerp en dat dat in noord west dan juist heel goed gaat. Dan kijken wij hoe we het dan anders gaan doen om het te verbeteren. Dus we krijgen een totaal overzicht en een wat dieper, uitgesplitst gedeelte en daar haal de je trends uit. En dan zie je van; daar moeten we actie ondernemen. Dan doen we dat en als we zien dat het ergens goed gaat dan is dat heel erg prettig om te weten en dan zorgen we ervoor dat het goed blijft gaan.

En die acties worden die altijd ondernomen?

De laatste keer dat ik weet is er ook echt actie ondernomen ja. De punten die niet goed waren, zijn opgepakt. En daarna wordt dat vast nog wel eens geëvalueerd maar daar ben ik niet bij geweest. Ik verwacht dat dat een proces is geweest dat vervolging heeft gehad.

12. Wordt er daadwerkelijk ook iets gedaan met deze informatie?

Ja, zoals ik net al zei worden de actiepunten serieus gezien.

13. Wanneer is een meting "geslaagd"?

Als hij representatief is.

Staat dat erbij als je een onderzoek koopt, wanneer hij representatief is?

Ja, dat doe je in overleg met de partij en die adviseren dan de hoeveelheid van respons. En ik denk dat een onderzoek geslaagd is als hij representatief is want wat er ook uitkomt...

Hij is uiteindelijk geslaagd als de medewerkertevreden zijn want dat wil je zien als organisatie. Maar op het moment dat je zo'n onderzoek doet wil je dat je een goeden dwars doorsnede hebt, krijgt van wat er speelt binnen jou club. En dan is elke eerlijke uitslag, representatieve uitslag, een goede uitslag want dat betekend dat je daar op kunt sturen. En natuurlijk is die echt geslaagd op het moment dat je te horen krijgt dat je medewerkers tevreden zijn. Maar ook op het moment dat medewerkers niet tevreden zijn zou het voor mij geslaagd kunnen zijn want dan heb je in beeld waar het aan ligt en kun je er actie op ondernemen. En dat is uiteindelijk je doel van zo'n onderzoek.

14. Weet u wat de score was bij de klant voordat hospitality werd toegevoegd?

a. -Waarom niet? (heeft u deze score ook voor mij?)

Er geen rekening mee gehouden met een medewerkerstevredenheid voor het toevoegen van hospitality en erna. Het laatste medewerkerstevredenheidsonderzoek is in 2014 uitgevoerd en toen waren we nog niet zo actief met hospitality. Misschien zijn er daarna nog wel metingen op locaties geweest maar die zijn mij niet bekend. Ik heb geen idee of daar een splitsing is geweest of niet.

Erwin Vos vertelde mij dat de laatste medewerkerstevredenheidsonderzoek inderdaad in 2014 is uitgevoerd en in dat onderzoek is wel gekeken of een medewerker die overdag werkt meer tevreden is dan een medewerker die niet overdag werkt. Daar kwam verder niets uit. Erwin vertelde dat het misschien ook komt omdat het begrip "overdag" werken nog al een breed begrip is en dat niet goed is afgebakend. Dit kan in de toekomst nog beter worden toegespitst.

15. Hoe zou u het meten als u zelf zo'n meting mocht invullen, los van CSU?

Nee, je wilt een onderzoek hebben dat goed aansluit bij jou werknemers waarbij ze niet ells lange lijsten moeten invullen, het moet doelgericht zijn. Ik vind het belangrijk dat het anoniem is, dat medewerkers veilig hun zegje mogen doen. Maar dat zijn allemaal dingen die op dit moment al

gebeuren. Dus ik denk niet zo zeer dat ik het anders zou doen. Ik zou het ook door een extern bedrijf laten doen, omdat die gespecialiseerd zijn in het doen van onderzoek en je zeker weet dat je samenstelling van vragen het totaal raken. En op het moment dat je dat zelf doet dan is dat veel lastiger. Bij een professionals zit een hele matrix achter van waarom, wanneer en op welk moment de vragen worden gesteld en of ze eventueel nog een keer terug moeten komen om bepaalde concessies daarin te vinden. Dus ik denk dat het ook echt een vak is om zo'n lijst tot stand te brengen.

Bijlage 14 Interview huidige situatie klantbeleving
woensdag 16 maart 2016

Wat is uw functie binnen CSU?

Specialist hospitality

Hoe lang bent u werkzaam binnen CSU?

Bijna 5 jaar

1. Hoe wordt de klantbeleving op het moment gemeten?

Happy app= een belevingsmeting> vanuit CSU zelf opgezette app.

En klanten hebben soms zelf een eigen meting.

2. Wat verstaan jullie onder klantbeleving

Wij meten echt alleen de schoonmaakbeleving, dus hoe de klant de schoonmaak ervaart.

Het kan zijn dat het technische gezien bijvoorbeeld niet schoon is, maar de klant het ervaart het als wél schoon of andersom. Dat is dus de beleving.

3. Waarom is er gekozen om een meting uit te voeren? Wat is het nut van de meting?

Wij merken dat onze klanten de technische kwaliteit belangrijk vinden, maar de technische kwaliteit gaat echt op basis van wat door een controleur gezien wordt. Die kijkt echt naar methode fouten etc. dus heel technisch. Alleen onze klanten vinden het ook belangrijk; wat vinden de mensen/medewerkers op de werkvloer nou van de schoonmaak? Ongeacht of het technisch goed is. Hoe ervaren zij het? Wij merken dat dat steeds belangrijker is. Dus dat het naast de technische kwaliteit belangrijk is dat het eigenlijk nog belangrijker is hoe de medewerkers de schoonmaak ervaren. En omdat wij merken dat zij dit steeds belangrijker vinden hebben wij zelf een tool bedacht om dat ook te kunnen meten. Om ook aan de klant te laten zien van hé, de beleving is voor jullie steeds belangrijker, wij zijn op een andere manier gaan schoonmaken en wij hebben deze meting en hiermee laten wij zien dat het ook echt beter gaat, dat de beleving stijgt.

Het doel?

Om in kaart te brengen welke invloed schoonmaak heeft op de beleving. Hoe scoort CSU? Klanten vinden het naast de technische kwaliteit belangrijk hoe ze de schoonmaak ervaren.

4. Waarom is de keuze op dit meet instrument (deze meet instrumenten) gevallen?

Happy app is opgezet zodat iedereen hem kan uitvoeren. Het is een korte meting die wordt afgenomen tijdens het koffie schenken. Deze tijd hebben medewerkers vaak toch "niets" te doen. Er wordt fysiek gevraagd of ze de app willen invullen, dit en de korte invul tijd zorgt er namelijk voor dat het moeilijker is om hem te weigeren. Hiermee hou je het dus laagdrempelig. De ervaring is namelijk dat als er een mail wordt gestuurd met een link naar een enquête de meeste personen hem niet invullen. Ook wordt de interview meestal afgenomen door een rayonleider of een objectleider die ze kennen, dan willen ze ook eerder de enquête invullen.

5. Welke onderwerpen worden er gemeten?

We hebben 6 hoofdonderwerpen: sanitair, werkplek, entree, representatieve ruimtes, schoonmaak medewerkers en verkeersruimtes.

a. -hoe komen jullie bij die verschillende onderwerpen?

Eerst was er een andere hele uitgebreide vragenlijst die samen met de afdeling KAM is opgezet. En die vragen werden dan geselecteerde onderwerpen uit gevraagd. Uit de praktijk bleek dit niet goed te werken en hebben de manier van vragen aangepast. De lijst met vragen is ingekort en verwerkt in de app. Ook zijn de vragen naast vragenlijsten die al bestonden gelegd en is er gekeken wat er nog aangepast moest worden. De vragen hebben we opgesteld door onszelf af te vragen; wat willen we weten, en wat kunnen we met de uitslag?

6. Wordt er gemeten d.m.v. normen?

Nee, niet echt. Er wordt gewerkt met slecht onvoldoende voldoende goed en uitstekend. En dan komt daar gewoon een eindcijfer uit. De meting is op schaal van 1 (is heel slecht) en tien (heel goed). Per klant zijn er afspraken gemaakt met wat de uitkomsten moeten worden. We hebben niet zelf een norm van bijvoorbeeld 7,5.

-Wie bepaald die normen?

Als er normen zijn is dit van te voren afgesproken met de klant in het contract. Bijvoorbeeld er moet een 7,5 gescoord worden.

-Hoe komen die normen tot stand?

Samen met de klant wordt dit bepaald.

-Wordt de afnemer ook betrokken bij het stellen van de norm?

-Hoe wordt dit dan gedaan?

-Hoe blijft dit up to date?

De contactpersoon van de klant wordt erbij betrokken, maar niet de persoon op de werkvloer die het invult. De contactpersoon stelt de normen op samen met csu. De eindgebruiker wordt er verder niet bij betrokken. Het bijstellen van de norm wordt gedaan bij het opstellen van een nieuw contract.

-Hoe kunt u de gegevens/ normeringen vergelijken met de gegevens die in de markt zijn?

Het cijfer dat uit de meting komt (1 op tien) kan vergeleken worden met andere cijfers in de schoonmaak markt. Welke cijfers worden er in de markt gegeven voor een schoonmaak beleving.

7. Wie voert de meting uit?

Iemand van CSU. Dat mag het district zelf bepalen, meestal de rayon manager of objectleider.

a. -Waarom voert die persoon/partij de meting uit?

De keuze is gewoon gevallen op die persoon. Meestal is het de persoon die verantwoordelijk is voor die locatie.

8. Wie vult de meting in? Voor wie is de meting bedoeld?(interne klant, externe klant)

-Waarom?

Meestal medewerkers van het pand, maar het ligt er aan wat de klant wil. Zo hebben we ook een keer de app laten invullen door de patiënten zelf in een ziekenhuis omdat de klant daar om vroeg.

9. Wanneer worden de metingen uitgevoerd?

Dat wordt per klant afgesproken, maar het is de over het algemeen de bedoeling het zeker twee x per jaar te doen. Ook is het de bedoeling dat er eerst een nulmeting wordt gedaan om vervolgens te kunnen kijken wat er verbeterd of veranderd is, dit is meestal na een half jaar. Het is niet altijd na een halfjaar dat het weer getoetst wordt, dat zal in principe wel moeten. Dan kun je het beter bewaken. Dit wordt bij sommige klanten afgesproken en ingepland maar is niet altijd het geval en dan wordt het nog wel eens vergeten.

a. -Wordt dit altijd op een vast moment gedaan?

Dat zal wel moeten volgens de planning.

b. -Waarom meten jullie juist op die momenten?

Omdat dat met de klant is afgesproken en van te voren ook is ingepland. Er wordt dan wel gekeken wanneer zijn de meeste mensen aanwezig en welke dag is het meeste geschikt. Dat je bijvoorbeeld zo'n meting niet midden in de zomervakantie doet, als er dan bijna niemand is.

c. -Waarom doen jullie metingen niet tegelijk?

Alle verschillende metingen worden op verschillende momenten uitgevoerd, er is verder niet over nagedacht om dat misschien te combineren.

d. Wordt de meting ook wel eens herhaald?

Ja, het staat zo ingepland soms. Dat is zoals ik eerder al zei niet altijd het geval. De verantwoordelijke van het contract is verantwoordelijk voor het uitvoeren van de planning volgens plan. Dus als het een landelijk contract is, is het de accountmanager die zorgt dat er planning met wanneer die meting uitgevoerd wordt. Als er echt een planning is worden de afspraken ook nagekomen, dan moet hij de uitkomsten namelijk aanleveren aan de klant. En als dat niet gebeurt dan heeft hij een probleem.

10. Wie bepaald of de meting valide is?(wordt er gemeten wat men wil weten)

We toetsen bij de klant of de uitkomsten en de vragen, kloppen met de verwachtingen. Als de klant aangeeft er niks mee te kunnen dan wordt de vragenlijst aangepast naar de wens van de klant. CSU probeert een standaard vragenlijst te verkopen, want elke keer aanpassen kost geld en de uitkomsten zijn moeilijk met elkaar te vergelijken. Maar soms kan er ook bepaald worden door de klant dat de vragen wat worden aangepast aan speciale wensen van de klant.

11. Wie bepaald wanneer de meting betrouwbaar is?(als het op een ander moment gebeurt dezelfde uitslag)

Ik denk het wel. Je stelt hele simpele vragen aan de mensen, namelijk of de vloer schoon vinden. En als zij dat nu schoon vinden en er gebeurt in de tussentijd wat dan kan dat weer veranderen. Dus dat is afhankelijk van de eigen dienstverlening. Als die hetzelfde blijft en de omgeving blijft hetzelfde dan zal het antwoord ook hetzelfde zijn. Maar dat antwoord kan weer door heel veel andere factoren weer verschillen.

12. Is de meting representatief? (steekproef is een afspiegeling van de hele populatie)

Daar moet meer stelling in kunnen nemen in de toekomst. Dat als je bijvoorbeeld zo'n meting doet dat je minimaal tien procent van het gebouw moet hebben ondervraagd. Nu hebben we daar niet echt een berekening van. Bij KPMG hebben we toevallig wel een percentage benoemd. Maar dat hebben we niet bij alle klanten. Waarom dat er nog niet is weet ik niet. Ik denk dat daar nog geen reden voor is. Daar zouden we zelf stilliger in moeten zijn.

13. Wat zijn de uitkomsten van de metingen?

Over het algemeen scoren wel goed. In kan inloggen in het overzicht met alle uitkomsten van een bepaald jaar. Zo heb ik er bijvoorbeeld ook één van 2014 en die kan ik je wel mailen. Het is alleen wel zo dat we het overzicht van de uitkomsten van 2014 nu allemaal handmatig zijn ingevuld. Dit geeft wel een duidelijk beeld van de totaal score per klant. Hier zou nog wel een verbeterslag in gemaakt kunnen worden door het automatisch te geven. Via de app krijg je wel een overzicht per klant alleen niet per jaar. Dat zou wel een goeie toevoeging zijn.

- Aan de hand van welke schalen werken jullie?

Cijfers en per onderdeel kan er een opmerking worden genoteerd waar we in de operatie dan weer iets mee moeten.

-Hoe worden deze uitkomsten geanalyseerd?

De KAM manager en de districtmanager schrijven een rapport met daarin de actiepunten en de tijd die ze nodig hebben om die actiepunten te verbeteren. Er zijn dus actiepunten voor CSU maar er kunnen ook actiepunten voor de klant in voor komen. Het rapport wordt met de klant besproken, de actiepunten. Normaal gesproken zijn dit punten waar de klant niks aan wil doen, omdat er bijvoorbeeld iets verouderd is. Of dat het geld kost. En dan adviseren wij de klant wel altijd om ook nog even intern te communiceren wat de uitkomsten van de meting zijn.

-Waarom op deze wijze?

Ik zou geen andere methode weten.

-Is helder wat er gedaan kan worden met de informatie uit de analyse?

Ja, het zijn vaak hele praktische punten. Alleen je moet er wel zelf iets mee doen. Als bijvoorbeeld de uitkomst is dat mensen de geur van het toilet niet prettig vinden, dan is het wel noodzakelijk dat je ook wel echt met de klant gaat zitten. Dan bespreek je hoe komt dat nou, en waar ligt dat aan? Is dat omdat het ouwen voegen zijn of moeten we iets met geurfolie doen. Of ligt het aan een apparaat van

cws wat niet goed werkt? Er kunnen allemaal verschillende oorzaken zijn. En het is wel belangrijk dat je samen met de klant gaat kijken van waar komt die onvoldoende vandaan en wat gaan we er ook mee doen. En het is belangrijk dat het rapport ook met de schoonmaakmedewerker besproken wordt. Of dat altijd gedaan wordt durf ik niet te zeggen, ik betwijfel het. Maar als je alleen een meting doet en je doet niks met de opvolging dan is het een waardeloze meting, dus die opvolging is een hele belangrijke fase. We borgen nu niet of het gedaan wordt of niet. Er is niemand die daarna nog vraagt van wat heb je er nou mee gedaan? Wat eigenlijk wel zou moeten.

-Heeft u een jaarlijks overzicht van hoe CSU scoort? (vergelijking met dagschoonmaak en gewoon schoon)

Ja, stuur ik via de mail naar je toe.

14. Wordt er daadwerkelijk ook iets gedaan met deze informatie?

a. -Waarom wel, waarom niet?

Dat weten ze dus niet zeker die vorige vraag.

15. Wanneer is een meting "geslaagd"?

Voor ons natuurlijk als we een hoog punt halen, en voor de klant ook. Nja hoeft eigenlijk niet. De meting is geslaagd als je genoeg respondenten hebt en ook echt iets met die informatie kan. Dus een hoog cijfer is fijn, maar als je een laag cijfer hebt wil je ook weten; waar zitten mijn verbeterpunten? En als we dat met die meting goed in beeld kunnen brengen dan weten we ook van; hoe kunnen we ervoor zorgen in de toekomst dat we een hoger cijfer halen?

-Wordt het doel van de meting behaald?

Doel wordt altijd wel behaald, behalve als je te weinig respondenten hebt want dan is het niet meer valide. En het wordt alleen behaald als je daarna iets met je actiepunten doet.

16. Weet u wat de score was bij de klant voordat hospitality werd toegevoegd?

a. -Waarom niet? (heeft u deze score ook voor mij?)

De nulmeting wel, dus je weet wel waar de meting in 2014 zijn gehouden en in 2015, dus dat zou je dan met elkaar kunnen vergelijken. Of wanneer de eerste meting plaats vond, want daar staat ook een datum bij. Dus kan kun je wel zien wanneer een meting als eerste is uitgevoerd en de tweede. En er is niet bij iedereen waarbij hospitality is toegevoegd een nulmeting uitgevoerd. We weten dus niet hoe we kunnen controleren of het toevoegen van hospitality een toegevoegde waarde heeft of niet. Er zijn ook klanten met een eigen meting.

Een eigen meting: wat voor eisen stellen jullie aan een eigen meting van een organisatie? Wij stellen daar geen eisen aan. Soms vraagt de klant wel eens of we met hun mee willen kijken of de vragen goed zijn. En dan leveren wij de vragen aan die wij graag gesteld zouden zien.

Geen eisen aan een meting, hoe ga je dan waarde hechten aan een onvoldoende?

Uit die metingen komen ook altijd actiepunten waar wij verder mee kunnen, waar we verder op in moeten gaan. En als we echt denken met deze meting kunnen we niks, dan vragen we ook nog wel eens of we onze eigen meting ook nog eens kunnen doen als verdieping.

Mensen die een eigen meting doen hebben ook altijd een nul meting en een vervolg meting?

Dat verschilt per klant. Ik heb ook geen overzicht met de uitkomsten van de externe metingen voor je. De metingen die ik heb die gedaan zijn heb ik wel voor je, dus die kan ik wel even bij elkaar zoeken. En ik heb vorig jaar ook bij alle hospitality klanten uitgevraagd of er een belevingsmeting gedaan is en wat het cijfer was. Dus dat heb ik wel in een overzicht. Maar er zijn ook klanten waarbij wij geen meting gehouden is. En dat cijfer en die schalen zijn dan weer net anders dus dat controleren we niet. We gaan gewoon uit van cijfers 1 tot en met tien, dus wij houden de schoolcijfers aan. Er is 1 klant die scoort van 1 tot en met 3 en die tellen we dan niet mee in het totaal cijfer.

En hoe weet je of de metingen valide/betrouwbaar en representatief zijn? Dat weten we niet. We hebben wel 1 keer gehad dat ik vond dat er op sommige locaties echt te weinig reacties waren en toen hebben we bij de klant aangegeven die gaan we niet mee nemen in de eindscore. Daar hing namelijk ook een bonus aan. En daar was de klant het ook mee eens. We hebben toen aangegeven dat ze echt meer respondenten nodig hebben als ze iets met de resultaten willen doen. Wij hebben binnen CSU geen lijst met eisen waar een externe meting aan moet voldoen. Wij stellen ons op dat gebied niet op als experts richting de klant. We gaan gewoon mee met de klant

Jullie hebben zelf een app gemaakt, waarom hebben jullie niet gekozen om een extern bedrijf wat daarin gespecialiseerd is in te schakelen? Zodat je zeker weet dat de meting goed is? Het bedrijf die de app gemaakt heeft is daar wel in gespecialiseerd, tenminste die had het al vaker gedaan. Dus de app hebben we wel door een extern bedrijf laten maken. Maar waarom we geen meting hebben genomen van een ander bedrijf dat weet ik eigenlijk niet. Ook qua kosten denk ik. Als je altijd een bedrijf in moet huren om je meting te doen kost veel geld en nu doen onze mensen dat er gewoon bij. En we willen veel dingen ook in onze eigen hand houden.

Hoe zou u het meten als u zelf zo'n meting mocht invullen, los van CSU?

Dan zou ik de technische meting en de belevingmeting helemaal aan elkaar koppelen. Dus dat je eigenlijk één rapport hebt waarin je ziet hoe je je technisch scoort en hoe je qua beleving scoort. Omdat je het dan ook makkelijk met elkaar kunt vergelijken. Dan is het meetmoment gelijk, rapportage is gelijk. Nu zijn het twee totaal verschillende rapportage die eigenlijk helemaal niet met elkaar kunt verbinden. En als je dat naast elkaar heb staan gemeten op dezelfde aspecten dan zijn die verschillen goed zichtbaar. En dan is het ook voor iedereen gelijk helder. Dan heb je ook een beter gesprek. En uiteindelijk zou het dan mooi zijn als daar één cijfer uitkomt dat je zeg maar een totaal cijfer hebt. Dan je niet alleen op technische kwaliteit wordt afgekeurd maar op een combinatie met de belevingskwaliteit.

Bijlage 15 Interview Atir
21 April 13:00- 14:30

1. Wat is uw functie binnen het bedrijf?

Senior adviseur, en dat is iemand die zelfstandig iedere opdracht binnen Atir zou moeten kunnen uitvoeren. Eigenlijk zonder hulp van derden en iemand die daar de eindverantwoordelijkheid voor kan en zou moeten dragen zowel operationeel als financieel.

2. Hoe lang bent u al werkzaam voor dit bedrijf?

17 jaar en 3 maanden. En heb het nog steeds naar mijn zin.

3. Hoe is jullie meetsysteem op het gebied van technische kwaliteit ingericht?

-VSR NEN 2075

-ERKMS systeem

Heel soms nog een afgeleide versie toe, een nulmeting. Maar meestal is het VSR of ERKMS

Is dat niet overlappend?

Ja, ze zijn allebei gekoppeld aan de borgtekst van de EN 13851 (Europese norm) voor technische kwaliteitsmetingen. Maar inhoudelijk zijn de verschillende meetsystemen fundamenteel verschillend.

Wat is dan precies het verschil?

ERKMS systeem is het element niveau waardes aantoegekend. En dat is bij het VSR kwaliteit meetsysteem niet van belang. En de steekproefwijs is volgens mij anders.

-Wat verstaan jullie onder technische kwaliteit?

In hoeverre voldoet de leverancier aan de verwachtingen zoals gesteld in het programma van eisen.

Eigenlijk is dat alleen maar het beantwoord met is het voldoende of onvoldoende. En in principe hangen we daar geen waarde oordeel aan, dat is gewoon goed of niet goed. en wat dan goed is, dat is beschreven in de borgtekst van de meetsystemen. Wanneer is iets goed en wanneer keur je iets af, dat staat vermeld in de meetsystemen. Het kan ook zo zijn dat aan enerzijds dat er bij de klant wordt gewerkt met schoonmaakprogramma's of dat er gewerkt wordt met oplever status. En je ziet in ieder geval wel een heel duidelijke trends, dat het steeds meer gaat over opleverstatus en niet zo zeer met schoonmaakprogramma's.

Wat is het verschil tussen opleverstatus en werken met een schoonmaakprogramma?

Een schoonmaakprogramma beschrijft eigenlijk wat je moet doen aan een bepaald element. Dus neem bijvoorbeeld een tafel en ik wil dat je die tafel 4 keer week met een doekje afneemt. En bij een opleverstatus staat beschreven ik wil dat die tafel altijd schoon is, en hoe de schoonmaker dat doet moeten ze zelf invullen. Als het resultaat er maar is. Dus je geeft het schoonmaakbedrijf meer vrijheid om zijn eigen werkzaamheden te voeren.

-Wat is het doel van de meting?

Het doel is dat de leverancier voldaan heeft aan de contractuele verplichtingen met betrekking tot de oplever kwaliteit. Toetsen of de gezamenlijke kwaliteit conform de afspraken is die we ten tijde van aanbesteding hebben gemaakt.

-Welke onderdelen worden er gemeten?

VSR staat vast.

ERKMS controleert eigenlijk dezelfde onderdelen als VSR, alleen zitten er wel verschillen in. Bij VSR moet je vooraf gaan inventariseren. En bij het ERKMS systeem hoeft dat bijvoorbeeld niet. Alleen bij

beide systemen wordt wel gebruik gemaakt van steekproeven en het gaat beiden over het controleren van de oplever kwaliteit. En beide is er sprake van goed of niet goed.

-Hoe wordt de norm bepaald?

Die is van te voren vastgesteld. Er zijn een per ruimte categorie kwaliteitsniveaus en bij VSR worden die uitgedrukt in AQL en van te voren worden die in het programma van eisen kenbaar gemaakt. En vaak is het zo, hoe kritischer de ruimte hoe lager het foutpercentage. Dat is bij beide systemen het geval. Bij het VSR is op ruimte niveau bijvoorbeeld het sanitair krijgt een strengere norm. En bij het ERKMS is dat niet op ruimte niveau maar op element niveau. Waarbij een bepaalde zwaarte wordt toegekend aan elementen. En dat is bij het VSR weer niet zo.

Kunt u een voorbeeld noemen van een element?

Er zijn vijf categorieën. Als je elementen in een ruimte belangrijker vindt dan kun je daar een score van 1 tot 5 aangeven en dan is 5 heel belangrijk en 1 onbelangrijk. Zo kan een opdrachtgever zelf aangeven waar hij extra aandacht voor wil. En dat kan wisselen per ruimte. Dus als je bij de ene ruimte zeg ik vind de plinten niet belangrijk en in de volgende ruimte is dat wel belangrijk.

En dat wordt van te voren afgesproken en vast gesteld?

Ja, en ook bij de aanbesteding wordt bij beide systemen beschreven wat de kwaliteitsniveaus zijn die gehaald moeten worden. En je kunt je voorstellen dat er bij de voedselindustrie nog lagere normen zijn, scherpere dan bij een kantoorgebouw. Of bij een ziekenhuis, dat daar de normen hoger omdat je daar te maken hebt met bacteriën of ziektes. Daar zijn veel verschillen in. En bij beide systemen kun je daarmee spelen.

-Wie voert de meting uit?

Onze kwaliteitsadviseurs en dat zijn mensen die per definitie ook **gediplomeerd** moeten zijn. En op herhalingstrainingen gaan.

En dat is in beide gevallen die VSR diploma?

Ja, in beide gevallen. Er is geen opleiding ERKMS, maar als je diploma VSR hebt mag je ook RKMS doen.

-Wie vult de meting in? (interne klant, externe klant?)

De gene die de meting uitvoert is ook de persoon die de meting invult. Tegenwoordig doen we het met een tablet, waarbij de tablet aangeeft welke ruimte je moet controleren, en welke elementen je moet controleren. Het enige wat wij als controleur doen is eigenlijk het aangeven van het aantal fouten die worden geconstateerd. Maar de controleurs zien nooit tijdens de meting wat de voortgang is van het resultaat. Dus als de controleur pas bij de laatste ruimte is en de aller laatste ruimte gecontroleerd is en je drukt op klaar, dan pas ziet de controleur hoeveel foute dat er gemaakt mochten worden en wat de verhouding is met de daadwerkelijk geconstateerde fouten.

Dat doen ze zeker om beïnvloeding te voorkomen?

Ja, dat klopt

Maar als ik als controleur nou elke dag zo'n meting doe, dan weet je toch ongeveer...?

Er zijn bij ons inderdaad 25 mensen die elke dag zo'n meting doen. Alleen dan zou je wel een heel goed geheugen moeten hebben, en het is ook afhankelijk van de steekproef. Wat de steekproef bepaald welke ruimtes je op welke elementen moet meten, en dat is natuurlijk heel erg verschillend. En als er in een steekproef een ruimte zit met heel veel elementen, dan mogen daar ook meer fouten worden gemaakt. Als de adviseur al een olifanten geheugen zou hebben, dat is vraag 1. Dan is vraag 2, hoe kan hij dan op basis van de elementen die gecontroleerd zijn wat de goedkeurgrens zou zijn. En het is voor onze controleurs totaal niet interessant om de meting juist goed of niet goed te doen. Hij doet gewoon zijn werk en wat er uit komt dat komt eruit.

-Wanneer wordt de meting uitgevoerd?

Dat is **afhankelijk van de wensen van de klant en het budget.** Maar je moet er vanuit gaan dat er gemiddeld **tussen de twee en zes keer per jaar** gecontroleerd wordt.

-Hoe wordt deze meting geanalyseerd?

Op het moment dat de controleur drukt op gereed op de tablet. Dan kunnen er twee dingen gebeuren.

1. Of de **rapportage** wordt per direct verzonden naar de klant en naar het schoonmaakbedrijf. Dat is vaak bij de wat uitgekledere versie. En dan hebben we ook nog een uitgebreidere versie waarbij wij de mogelijkheid hebben om ook de beleving van ons zelf daar neer te zetten. En dat gebeurt eigenlijk vaker als de eerste. Wat de controleur dan doet, is dat hij naar huis toe gaat en inlogt op zijn computer en de desbetreffende rapportage van de meting die hij net heeft gelopen die opent hij. En hij kan de uitslag niet meer wijzigen er kunnen alleen dingen aangevuld worden. dus dat **zijn punten vanuit zijn beleving die worden toegevoegd aan het rapport**. We proberen waardevolle informatie te geven, voor zowel de opdrachtgever als de leverancier.

Waarom is dat niet zo verwerkt in het systeem, dat je dat op het moment dat je de meting loopt bijvoorbeeld eventueel iets kunt bijtypen?

Dat doen we bewust omdat het typen op een tablet niet perfect is, en de kans op taalfouten etc. is dan groot. Dus we wachten daar even mee en dan wordt hij thuis **netjes** afgemaakt.

Meting doen jullie samen met het schoonmaakbedrijf toch?

In principe wordt dat altijd gedaan ja. Zij worden vooraf uitgenodigd om erbij te kunnen zijn.

Tijdens de meting, die wordt gelopen met het schoonmaakbedrijf worden de fouten die geconstateerd zijn meteen verteld en aangewezen toch? Maar waarom zou je dan achteraf nog dingen toevoegen terwijl je op dat moment ook dat kunt typen. En meteen kunt toevoegen zodat dat schoonmaak bedrijf meteen weet wat er ingevuld word. En er niet achteraf dingen worden aangevoegd? Snapt u wat ik bedoel?

Ja, ik begrijp het. Alleen je moet je zo voorstellen dat het eigenlijk een systeem is, die van ruimte naar ruimte gaat.... Wat je vaak ziet is dat het schoonmaakbedrijf ook zelf notities maakt en de controleur schrijft key words op voor zich zelf om later uit te kunnen werken. Maar wat je vaak ook ziet is dat de opdrachtgever niet in alle gevallen meeloopt. En wij schrijven dan nog extra informatie op voor de opdrachtgever.

4. Hoe is jullie meetsysteem op het gebied van **beleving ingericht?**

Dat doen we op verschillende manieren. Wij worden nog wel eens gevraagd om met onze kennis en ervaring een **belevingsronde** te lopen. Dan loopt **de controleur van de kwaliteit rondom als de beheerder rondom** loopt door een gebouw heen, en dat kan steekproef gewijs maar dat kan ook select of a selecte steekproef. En die geeft dan op **basis van contract afspraken zijn of haar mening**, maar dat is dan de mening vanuit het adviesbureau Atir. Wat we vaker doen is dat wij op een bepaalde wijze de **gebouwgebruikers gaan enquêteren en op basis van een representatieve steekproef**. Dat kan op verschillende manieren, bijvoorbeeld door op de persoon af te enquêteren met **een vragenlijst op tablet**. Maar we doen het ook wel eens online via Survey Monkey. Wat we gaan ontwikkelen is een kleine app waarmee, als je bijvoorbeeld een **kwaliteitscontrole ronde loopt, dat je heel snel je tablet aan een gebouwgebruiker kunt geven die vervolgens aan de hand van smiles zijn of haar mening geeft**. Dus voor beleving hebben we niet echt 1 of 2 systemen maar dat is eigenlijk een diversiteit van systemen, dat we mensen gaan enquêteren. En ik ben nu bezig met muziekgebouw waarbij ik tijdens evenementen aan het publiek ga vragen. Dus het meten van beleving is afhankelijk van de situatie en de wensen van de klant. Wat we wel merken is dat het meten van beleving een steeds belangrijke KPI gaat worden. En ik denk dat die op termijn zelfs de technische kwaliteit gaat verdringen en dat belevingskwaliteit wordt de technische kwaliteit.

Zo'n app na een technische meting, hoe moet ik dat zien? Dat er bijvoorbeeld 5 mensen ondervraagd worden die toevallig gezien worden?

Wat je moet voorkomen is dat je op basis van vijftal meningen dat je daar het bedrijf op laat afrekenen, in positieve of negatieve zin van het woord. Dus op het moment dat je het aantal mensen die app laat

invullen dan is het niet informatief. Pas als je echt een uitgebreide enquête gaat doen onder een representatief deel van de populatie, dan pas kun je goeie contractuele afspraken daarover maken.

Waarom kiezen jullie voor enquêteren in plaats van interviewen?

Soms hebben we geen email adressen van de personen waar we informatie van willen en dan laten we de enquête op een tablet of op papier invullen. En als ik email adressen heb **dan is het goedkoper om enquêtes te mailen dan iedereen te ondervragen.**

Waarom mailen en niet ondervragen?

Dat is een **kosten aspect**. Wat er wel eens is gebeurd, maar dat gebeurd niet heel vaak. Is dat er een enquêtegroep is, een vast gesteld aantal mensen, die representatief zijn voor de populatie, dat er altijd een vaste groep geënuquêteerd word. En dan ga je op een gegeven moment trends zien.

-Wat verstaan jullie onder beleving?

Beleving is de perceptie van de interne gebruiker ten aanzien van de schoonmaak. Dus hoe ervaart de interne gebruiker de kwaliteit van de schoonmaak. En dan zonder kennisschap van het schoonmaakprogramma of contractuele afspraken.

-Wat is het doel van de meting?

Het doel is om **te bepalen of het inkoop beleid van schoonmaak matchet met de verwachtingen van interne gebruikers.**

-Welke onderdelen worden er gemeten?

Alles wat direct of indirect met schoonmaak te maken heeft. maar vaak stellen wij vragen over de diverse ruimte categorieën, bijvoorbeeld wat vind u van uw kantoor? Sanitair verkeersruimten etc. Maar ook vragen over de schoonmaker zelf, het contact met de schoonmaker etc. Het **is situationeel afhankelijk**. Maar meestal zijn het vragen over de **ruimtes van het gebouw, glasbewassing, sanitaire artikelen en de beleving van de schoonmaker zelf.**

En die vragen hebben jullie opgesteld aan de hand van ?

Aan de hand van dat **[redacted]**. Dus het schoonmaakbedrijf weet op voorhand, als er een meting is waar die vragen in de meting over gaan. En hoe zwaar de vragen wegen staat er ook in vermeld.

Dus wat de klant wil weten, dat is de [redacted]

Ja, die geeft aan wat hij wil weten van de gebruiker en daar helpen we hem ook bij. Maar in principe bepalen wij vooraf in het programma van eisen welke vragen er gesteld gaan worden.

Hoe weten jullie dat zeker dat jullie alle onderwerpen hebben benoemd die de daadwerkelijke gebruiker belangrijk vindt?

Wat wij altijd doen bij zowel de digitale enquête als de vragen op de tablet, is dat we aan het einde vragen: Will u nog meer kwijt? En op basis van die informatie zouden we de enquête in het vervolg kunnen aanpassen.

-Hoe wordt de norm bepaald?

We leven dat betreft in een bepaalde zesjes cultuur. **[redacted]**. Dan is het aan ons de taak om ervoor te zorgen dat die norm niet van een zeven naar een negen dat dat in het programma van eisen komt, want daar kan iemand die daar op in schrijft nooit aan voldoen. **[redacted]**. Dus gewoon een eerste meting te doen en dat rapportcijfer is dan leidend voor de contractsduur. En je hebt een aantal contracten waarbij we dit gedaan hebben, en dan spreken we meestal af dat de norm elk jaar minimaal het getal moet zijn wat uit die nul meting komt of **[redacted]**. Maar we leven dat betreft in een zesjescultuur en je ziet ook dat de beleving van schoonmaak altijd tussen de vijf en zes en half zit, zelden eronder en zelden erboven.

-Hoe waarborgen jullie dat, bij het stellen van de norm, de wensen en behoeften van de afnemer centraal staan?

Door aan het eind van een enquête te vragen of ze nog **wat kwijt willen**.

-Wie voert de meting uit?

Dan is iedereen die werkzaam is binnen onze organisatie. Niet iedereen is in het bezit van een VSB **certificaat maar dat is op dit ogenblik** niet echt van belang. Ze worden gedaan door **iedereen die** **involvement heeft met schoonmaak**. Want als je bij Atir werkt heb je per definitie affiniteit met schoonmaak en dan kun je ook goed doorvragen.

Zijn ze verder opgeleid of hebben ze een cursus gevolgd om mensen te interviewen of iets dergelijks?

Je moet je zo voorstellen, dat als je adviseur bent bij Atir, dan heb je per definitie een **goede** **communicatieve en didactische vaardigheden**. We hebben ook een flink aantal docenten bij ons in dienst, we hebben een vijftal schoonmaak makelaars, of ze zijn opgeleid via de FD, dus laat we het zo zeggen dat iedereen binnen Atir dit gewoon kan.

-Wie vult de meting in? (interne klant, externe klant?)

De gebruiker

-Hoe wordt deze meting geanalyseerd?

Er wordt een **rapport van gemaakt in overeenstemming met de afspraken die we hebben met de klant.** **Dat rapport gaat naar de klant en naar het schoonmaakbedrijf. En op basis van de contractuele** **afspraken worden er verdere afspraken gemaakt.** Als er bijvoorbeeld wordt gezegd je moet een 6,9 halen en als dat niet gehaald wordt dan verwachten wij van het schoonmaakbedrijf een plan van aanpak om te komen tot een verbetering.

Jullie geven geen advies?

Ja dat zit in het rapport verwerkt alleen is de uitrol en de uitvoering van het advies daar vragen wij een plan van aanpak voor. Dus we **informereren in ons advies eigenlijk sturing te geven aan een verbetering** **van de perceptie van de gebouwgebruiker. En vervolgens gaan we meten om te kijken of het resultaat** **van het uitvoeren van het plan van aanpak ook echt nut heeft gehad.**

Hoe weet je uit een enquête, want iemand geeft gewoon aan ik vind het voldoende of onvoldoende denk ik, hoe kunt u dan concluderen uit zo'n enquête dat pietje de ramen niet zo belangrijk vind, maar vooral belangrijk vind dat de stoel schoon is waar hij op zit. Het gaat niet om 1 pietje maar het gaat om alle pietjes. **Wij stellen niet alleen de vraag: wat vind je ervan? Maar ook de vraag hoe belangrijk vind je het?** En die verschillen worden in het rapport weergegeven. Want stel je vraagt een rapport cijfer vijf over een bepaalde ruimte, maar je vind het niet belangrijk dan is de vraag moet je daar wel wat aan gaan doen? En als je een onderdeel beoordeeld met een drie en je vind het ontzettend belangrijk dan zijn dat punten waar aangewerkt moet worden. dus wat wij altijd doen is de **beleving in relatie tot het belang wat de eindgebruiker** **er aan heeft om dat dus te vragen.** Dit plaatsen we in een matrix met 2 assen en dan maak je visueel via bolletjes heel snel zichtbaar welke problemen het grootste zijn. Hiermee kun je de schoonmaak enorm goed sturen.

5. Hoe is jullie meetsysteem op het gebied van medewerkertevredenheid ingericht?

Dit doen wij nog niet. Het is wel iets dat bij ons op de planning staat om daar wat mee te doen, want we zijn er ook van overtuigd dat een tevreden schoonmaak medewerker zorgt voor een tevreden klant en met een tevreden interne gebruiker. Alleen dat is iets wat wij nog niet uitvoeren. Maar dat **staat wel op de planning** en dat vinden wij zeker wel van belang want het is toch uiteindelijk de schoonmaker die de kwaliteit levert zeg maar. Maar we hebben er echt nog heel weinig aangedaan.

Hoe zou u dat dan in een gewenste situatie uitrollen?

Ik zou overgaan tot **persoonlijke interview en dan wel onafhankelijk**. Want ik spreek nog best wel wat schoonmaak medewerkers, ik doe nog regelmatig mystery visits. En wat er dan gebeurd op het moment dat je een schoonmaker gaat ondervragen, de kans dat iemand helemaal leeg stroomt is aanwezig. Dus je zult heel goed moeten gaan filteren. En die dingen eruit halen die van belang zijn en de emotie van de ratio gaan scheiden. Maar ik ben er wel van overtuigd dat **de schoonmaker vaak de beste opties kan geven hoe iets beter kan**, dan dat de klant of ik dat kan, daar ben ik van overtuigd.

Waarom aan de hand van interviews en niet aan de hand van enquêtes?

Op het moment als je iemand persoonlijk spreekt, zeker op dat niveau, denk ik dat je veel **meer waardevolle informatie kan krijgen** middels een persoonlijke interview dan dat je dat digitaal zou doen. Even los van het feit dat ze de behoefte hebben om digitaal daar aan mee werken. Ik kan me wel voorstellen dat dat wat drempel verhogend werkt. Want wat gebeurd er met de informatie, komt die bij de leidinggevende etc. Terwijl je vaak in een persoonlijk gesprek **heel snel die angel eruit** kan halen. En dat je ook gewoon duidelijk aangeeft dat je gaat filteren en dat je alleen de essentiële informatie, dat je daar alleen wat mee gaat doen.

En die onderzoeken zou je dan door jullie **eigen personeel laten uitvoeren** neem ik aan?

Ja. Ik zou het dan wel door mensen laten uitvoeren die op het niveau van schoonmaak kunnen denken en kunnen werken. Hierbij zou ik dus selectief kijken naar mijn personeel.

Hoe vaak zou u zo iets doen?

Dan zou ik zeggen doe dat **twee keer per jaar**.

Waarom?

Om het wel **belangrijke informatie** is, alleen het is denk ik toch wel een **redelijke belasting** voor de schoonmaakmedewerkers. En ik denk dat **opmerkingen vanuit die schoonmakers, niet vaak binnen één of twee maanden geregeld is**. Dus als je dan die mensen weer gaat interviewen terwijl dingen nog niet geregeld zijn dan kun je beter zeggen, we nemen daar een wat langere periode voor. We gaan het vervolgens doorvoeren en we gaan dan na een half jaar weer kijken of het gelukt is wat we ook afgesproken hebben.

6. Hoe registreren/meten jullie het aantal klachten binnen een organisatie?

Nee **dat hebben we niet**. We vinden ook eigenlijk dat **dat primair behoort tussen het schoonmaakbedrijf en opdrachtgever**. Dat is echt proces matig. En het moet snel dus daar moeten wij niet tussen gaan zitten.

7. Hoe garandeer/controleer je of een meting valide, betrouwbaar en representatief is?

Het systeem op zichzelf is volledig **technische geborgd middels de Norm**. En wij blijven onze **mensen met regelmaat opleiden** op het gebied van technische kwaliteit zorg, dus iedere kwaliteitsadviseur is gediplomeerd middels de meest recente norm. En we doen **twee keer per jaar een eindsessie met onze mensen, dat doen we zelf**. Om te kijken of onze neuzen nog steeds te zelfde kant op staan. Er is ook een **orgaan**, en op het moment dat er **twijfel is over onze identiteit of de resultaten** dan kan een bedrijf dat melden bij die organisatie. En ik werk hier nu 17 jaar en dat is nog geen één keer voor gekomen.

8. Wanneer is een meting een "goede meting"?

Goed is als het resultaat goed is. maar dat vind ik niet zo krachtig antwoord. Maar als de meting op de juiste wijze is toegepast. Dus als **de meting binnen de kaders van het meetsysteem, juist is toegepast**. En bij ons is het dan ook commercieel gezien van belang dat het binnen de bepaald gestelde tijd is. maar dat is meer commercieel voor ons. En wat dan het resultaat van de meting is, is dan eigenlijk dan eigenlijk primair niet van belang. Ja, het zou fijn zijn dat het goed is. In principe hopen wij altijd dat een meting goed is, want anders volgt er een hercontrole en die hebben altijd best een redelijke impact op de planning en de agenda van de medewerker van Atir.

Waarom zouden jullie dat dan minder prettig vinden?

Een adviseur plant zijn controles in, dat is een heel praktisch verhaal. En op het moment dat er een hercontrole komt, moet die tussen de planning door gaan en dat kan ten koste gaan van een vaste afspraak bij een andere klant. Dus we zitten eigenlijk niet te wachten op hercontroles.

9. Wat is er zo sterk aan jullie metingen? Waarom niet de concurrent?

In het systeem op zichzelf (technische metingen) zou daar geen verschil in mogen zijn. Het is namelijk een geborgd systeem en dat ligt vast. Maar onze toegevoegde waarde zit hem in de extra uitwerking zodra de controleur thuis het rapport aan het uitwerken is. Dus de toegevoegde waarde, de toegevoegde informatie buiten het systeem die wij geven adviezen of wat wij gezien hebben die zeer positief gewaardeerd wordt door onze klanten. Dus als wij aan het eind van de meting op de knop drukken en onze conculega zou hetzelfde doen dan moet dat precies hetzelfde uitkomsten geven. Maar onze toegevoegde waarde zit hem **in meer informatie geven, los van de prestatie van de meting, geven wij aanvullende informatie**

10. Welke tips heb je voor bedrijven die een meting willen gaan doen op het gebied van technische kwaliteit, beleving, medewerkertevredenheid en het aantal klachten?

Beloof wat je kunt waar maken Bellof niet wat je niet kunt waarmaken. Ik heb ooit een keer bij een aanbesteding gevraagd, welk rapport cijfer kunt u voor de beleving geven? En bij de beoordeling had ik toen aangegeven dat de gene met de hoogste waardering de meeste punten zou krijgen. En degene die het uiteindelijk kreeg had als uiteindelijke beoordeling van de beleving een tien gegeven. En nummer twee een negen en half. Dan weet je gewoon op voorhand al dat **in een zesjes cultuur je nooit een negen of tien kunt gaan halen**. En als je het **niet waar kan maken, wees daar dan eerlijk in**. en **zie het adviesbureau niet als bedreiging maar zie het als een kans**.

1. Wat is uw functie binnen het bedrijf?

Facility auditor. We proberen wat verder te kijken dan alleen de technische schoonmaak, er worden bij klanten audits uitgevoerd, niet alleen op schoonmaak gebied, maar ook op catering, beveiliging, groenvoorziening dat we dat in totaal proberen weg te zetten. Net een slag boven een kwaliteitscontroleur.

2. Hoe lang bent u al werkzaam voor dit bedrijf?

9 jaar.

3. Hoe is jullie meetsysteem op het gebied van technische kwaliteit ingericht?

VSR en ERKMS en voor VSR hebben wij ook ons eigen software voor ontwikkeld en die is ook door de VSR goed gekeurd. Wij zijn namelijk van oorsprong een software bedrijf.

Zijn jullie ook de personen die andere software VSR kunnen keurmerken?

Nee, dat niet. Wij verkopen ons software wel, want Atir gebruikt namelijk onze software. Het is een software voor resultaatgerichte schoonmaak kwaliteit.

-Wat verstaan jullie onder technische kwaliteit?

Dat het schoonmaakbedrijf zeg maar voldoet aan het werkprogramma. En dat dat gecontroleerd is volgens een gecertificeerd systeem. Je hebt dan ook VSR waarin je dan een goedkeur en een afkeur grens hebt, en ERKMS waar je de kwaliteitsniveaus per ruimte bepaald. Die kunnen worden bepaalde in overleg met de klant.

-Wat is het doel van de meting?

Om in ieder geval toegevoegde waarde te geven. Wij zitten er namelijk tussen in, je hebt een klant en een schoonmaak bedrijf en die hebben samen een afspraak gemaakt. En dan worden wij door de klant ingezet om te kijken of het schoonmaakbedrijf datgene doet wat is afgesproken. Dat is ontstaan omdat schoonmaakbedrijven niet altijd deden wat er afgesproken werd. En dan om te kijken van wat je hebt afgesproken, is dat reëel, en komt dat uit? Kan het schoonmaakbedrijf eventueel op andere slagen wat efficiënter gaan werken, om advies te geven. Wij lopen absoluut niet met het vingertje rond van; "Jongens, jullie hebben dat fout gedaan en er moet een boete op komen." We proberen wel samen, en vooral dan in die drie luik, samen te kijken hoe de schoonmaak verbeterd kan worden. En of er misschien aanpassingen in het werkprogramma nodig zijn, of een andere taak indeling. Daar gaan we naar kijken.

-Welke onderdelen worden er gemeten?

De ruimtes in een gebouw, het zijn standaard elementen. De onderdelen die gemeten worden zijn de onderdelen die zijn meegenomen in het schoonmaakprogramma. Dus dat mogen we dan ook alleen maar controleren. Daar zijn ook afspraken over gemaakt tussen de klant en het schoonmaakbedrijf over dat alles wat er meegenomen is in het schoonmaakcontract dat dat gecontroleerd wordt. Voor dat er een meting wordt gedaan wordt er bij VSR een inventarisatie gedaan aan de hand van het werkprogramma. Om te weten welke elementen er schoongemaakt worden. En bij ERKMS ga je uit van aantal m2 en ruimten die in een gebouw zitten. Bij ERKMS hoef je niet te inventariseren.

-Hoe wordt de norm bepaald?

VSR heeft daar een standaard in, de AQL's een 7,5,3. En bij ERKMS wordt het in overleg met de klant gedaan. Want bij ERKMS kun je heel flexibel die kwaliteitsniveaus vaststellen, omdat het bij dit systeem per ruimte op vijf beoordelingsgroepen wordt beoordeeld. Al die elementen zijn onderverdeeld in beoordelingsgroepen, hoofdinventaris, rest, vloer/wanden/vloer en moeilijk te beoordelen onderdelen. Per ruimte wordt er een kwaliteitsniveau aangegeven in samen spraak met de klant. Je kunt bijvoorbeeld zeggen een toilet in de kelder moet schoon zijn, maar een toilet van de raad van commissaris daar mag geen vuiltje aan de lucht zitten. Dan zet je ook daar het hoogste

kwaliteitsniveau neer, dus daar kun je heel flexibel in zijn en dat vind ik een enorm groot voordeel aan het meetsysteem. Echt op de behoefte van de klant.

-Wie voert de meting uit?

De kwaliteitsinspecteurs, en dat zijn mensen die wij in dienst hebben of het is een ZZP'er. En die zijn allemaal in het bezit van de VSR diploma. Voor het ERKMS is geen specifieke diploma.

-Wie vult de meting in? (interne klant, externe klant?)

Dezelfde persoon als die de meting uitvoert.

-Wanneer wordt de meting uitgevoerd?

Sommige klanten willen het echt na het schoonmaken hebben, dus dan wordt hij 's ochtends ingepland als ze net klaar zijn, maar dat is niet altijd mogelijk. En soms wordt er in de avond schoongemaakt en het kan niet eerder ingepland worden dan de volgende dag tien elf dan is het jammer. We proberen wel altijd met de klant in te plannen wanneer zij het liefst willen controleren.

Hoe vaak in de week, maand of het jaar wordt zo'n meeting meestal gedaan?

Dat is per klant verschillend maar varieert van twee tot vier metingen op jaar basis. En er zijn ook klanten die elke maand wat doen maar die hebben dan zoveel verschillende gebouwen, dat je daar gewoon maandelijks bezig bent zeg maar.

-Hoe wordt deze meting geanalyseerd?

Dan komt er een rapportages uit, waarin per vuilsoort en per element aangegeven wordt hoeveel er aangegeven is. En we gebruiken onze software tijdens het invullen van de meting en de software maakt uiteindelijk automatisch het rapport op. en die rapportage wordt naar de klant gestuurd, en daarin wordt per ruimte groep aangegeven of het voldoende is of onvoldoende.

4. Hoe is jullie meetsysteem op het gebied van beleving ingericht?

Daar hebben wij de **hospitality barometer** voor opgericht. Het is een combinatie van een beleving en klant tevredenheid. We hebben de hospitality barometer opgebouwd uit een aantal onderdelen, namelijk dat een expert naar een gebouw toegaat, een enquête intern in de organisatie, interviews met de medewerkers en proberen om continu data te verzamelen. Beleving is namelijk een moment opname. En als ik alleen ergens naar een gebouw ga, dan is het mijn mening maar daar heb je niet zoveel aan. Je zult meer input moeten hebben om de beleving in kaart te krijgen. En de hospitality barometer hebben we ook opgebouwd in negen categorieën, dat is eigenlijk te klantinis. Dus als iemand naar een gebouw toe gaat, dan heb je verschillende onderdelen die je tegen komt. Dus zo hebben we die categorieën benoemd. Die hebben we opgesteld door zelf een gebouw binnen te lopen en onszelf af te vragen: "Wat vinden wij nou belangrijk?" "Hoe beleeft iemand de ruimte?" Hoe mensen hun reis door het gebouw beleven, en al die stappen hebben wij in sessies weggezet, en daarin afgevraagd welke elementen onder welke categorie vallen. Beleving is heel vaag, je heb ook heel veel verschillende inputs nodig van mensen om te kijken: "wat voor cijfer kun je er nou aan geven?". En dan kan er aangegeven worden; "ik vind aankomst heel erg belangrijk dus die krijgt van mijn drie sterren." En dan vind er een berekening plaats waardoor er een bepaald cijfer aangegeven kan worden. en dan kun je dus aangeven ik beoordeel het onderdeel op een cijfer van een tot tien. En dat wordt dan gegenereerd en als je dan alle antwoorden en input bij elkaar hebt dan kun je dus zeggen wat iemand geeft voor cijfer voor de hospitality in het gebouw.

Hoe weet je dan hoe belangrijk iemand het onderdeel ook vind als er alleen een cijfer wordt gegeven?

En per element kan de bezoeker een score geven wat hij/zij ervan vind (1 t/m 10). En dan krijg je dus

verschillende invalshoeken. We hebben ook de gebruikers gedefinieerd door de vraag te stellen; "wie maakt nou welke klantreis?". Want een bezoeker, of een werknemer of een leverancier hebben allemaal te maken met een verschillende klantreis. Dus de gebruikers zijn ook gedefinieerd, dus je kunt ook daaruit informatie halen. Wat vinden de bezoekers en nou van of de medewerker of de leveranciers? Wij kunnen bijvoorbeeld ook daarna met de leveranciers aan tafel gaan zitten om te kijken wat er verbeterd kan worden. Die zijn voor bepaalde onderdelen binnen die klantreis ook verantwoordelijk. De cateraar bijvoorbeeld, is verantwoordelijk voor het eten en het drinken dus dat is heel erg bepalend. Er wordt een waardering gegeven en mensen kunnen daarna ook nog opmerkingen plaatsen. Als ze bijvoorbeeld verbeterpunten zien en om de klant te helpen om de hospitality hoog. Wij doen altijd eerst een nulmeting en daar komt iets uit en vandaar uit kunnen we zien of beoordelen welke verbeterpunten en dan ga je steeds zo verder wat we tegen komen.

Jullie doen altijd eerst een nulmeting?

Want dan kun je ook samen met de klant bepalen of dit hetgeen is wat hij/zij wil. wil hij een 6,5 of wil hij toch een 7 en welke verbeterpunten komen daar dan bij kijken.

-Wat verstaan jullie onder beleving?

Hospitality bestaat uit drie onderdelen, gedrag, service en omgeving(processen). Daar bestaat hospitality uit. Die drie onderdelen moeten nauw met elkaar verbonden zijn, en dat is dan ook weer uit de hospitality barometer te halen. Je kunt er verschillende analyses op los laten. De elementen die onder deze categorieën staan zijn ook gedefinieerd naar gedrag service en omgeving. Als er bijvoorbeeld uitkomt dat het gedrag een vier is, nou dan weet je dat er een training moet plaats vinden voor de medewerkers.

-Wat is het doel van de meting?

Tegenwoordig is hospitality een hot item, en niet alleen maar technische kwaliteit. En er zijn afspraken tussen bepaalde bedrijven gemaakt waar die door de gebruikers heel anders beleefd worden, omdat daar helemaal niet over gecommuniceerd wordt, of omdat ze niet weten wat ze moeten verwachten. En wat het doel is om te zorgen dat de beleving, de hospitality factor binnen een organisatie omhoog gaat. Dat die dusdanig is dat de medewerker tevreden is, dat de productiviteit omhoog gaat en dat iedereen een fijne werkomgeving heeft. En dat je wel probeert om samen met de klant en met de leveranciers ervoor te zorgen dat het op een hoger niveau komt. En daarbij zeer zeker gecommuniceerd wordt met de gebruiker, anders heeft het nog geen zin.

-Welke onderdelen worden er gemeten?

Negen categorieën vanuit de klantreis, namelijk:

- aankomst
- binnenkomst
- gebouw
- sanitair
- eten en drinken
- facilitaire services
- vertrek
- ontmoeten
- werkplek

-Hoe wordt de norm bepaald?

-Hoe waarborgen jullie dat, bij het stellen van de norm, de wensen en behoeften van de afnemer centraal staan?

Wij gaan echt naar de afnemers toe om te vragen wat ze ervan vinden. Dat zijn de interviews en de enquêtes. En de dataverzameling die we continue doen, dat doen we middels een app.

Kunt u dat misschien toelichten?

De expert die doet de klantreis, en die gaat gewoon onbevagen en objectief kijken hoe het overkomt voor zijn of haar gevoel en wat er eventueel ook anders kan.

Enquête is dat er een aantal onderdelen uit de klantreis gehaald worden om te vragen aan de gebruikers. Dat kunnen dus medewerkers, bezoekers of leveranciers zijn dat is afhankelijk van wat de klant wil op dat moment.

Interviews: wordt in samen spraak met de klant gedaan, om te achterhalen wie we het beste kunnen benaderen en wie toegevoegde waarde kan bieden om te kijken of het op de hospitality op een hoger niveau kunnen krijgen. En bij de interviews, worden niet alle elementen (want dat zijn er ongeveer 100) behandeld, maar wordt er met de klant bepaald welke onderdelen van belang zijn. En ook als je met een klant praat dan komt er toch meer uit dan dat er alleen een enquête wordt ingevuld. Dus dat proberen we daarmee te bereiken.

En data verzamelen proberen we te doen, door bij wijs van spreke een spreuk of een kreet op intranet te gooien zodat medewerkers daar met 1 druk op de knop op kunnen reageren. En tegenwoordig kunnen we overal onze mening geven, dus dat hebben we via deze weg ook proberen te krijgen. Het is toch weer een andere invalshoek en geeft je toch weer wat informatie (data).

Maar dat laatste is niet representatief?

Nee, maar heel veel mensen hebben wel een bepaalde mening over beleving en wil je daar dan een cijfer aan kunnen geven dan moet je het wel in een trechter stoppen en vervolgens clusteren. Dus de continue data is eigenlijk wel gebaseerd op deze dingen maar meer even één keer in de zoveel tijd van wat vinden jullie daar nou van?

Om te pijlen of het goed is? en als het niet goed is dan ga je daar verder op in?

Ja.

Hoe vaak komt u zo'n expert langs?

Elke twee keer per jaar, want ik moet het wel de tijd kunnen geven om te verbeteren. De organisatie moet de verbeterpunten kunnen oppakken, en dat kost tijd.

Wij hebben nu twee keer een meeting met de klant. Dus geen interview 1 op 1 maar een groepsgesprek waarin we bepaalde onderdelen bespreken. Dat ook twee keer per jaar. Je zit natuurlijk met de beleving en een aantal dingen kun je heel snel regelen, waardoor de beleving wat hoger uit zo kunnen vallen, maar sommige dingen hebben ook tijd nodig. Als bijvoorbeeld iemand vindt dat er nieuwe parkeermogelijkheden moeten komen dan is dat niet binnen een maand gerealiseerd, maar binnen een half jaar. Daarom moet je het ook niet te dicht op elkaar doen want anders blijft het niveau hetzelfde en dan heeft het geen nut.

Wij hebben instrumenten waardoor we twee keer per jaar gegevens hebben. Wij proberen te voorkomen dat we te veel data verzamelen en zo snel mogelijk op het juiste moment te maken om de situatie goed te kaart te kunnen brengen.

Al die medewerkers van de bedrijven die jullie benaderen werken allemaal vlekkeloos mee aan alle verschillende metingen die jullie uitvoeren?

Je moet dan gewoon voor jezelf bepalen wat je qua respons wil hebben en hoeveel enquêtes je dan uit moet sturen om in ieder geval die respons te halen.

Jullie hebben wel een statistiek erachter zitten waardoor jullie weten wanneer je onderzoek bv. Representatief is?

Ja

-Wie voert de meting uit?

Iemand die bij ons werkzaam is en ook technische meting doet.

-Hoe wordt deze meting geanalyseerd?

Er komt een rapport uit en ook zijn de uitkomsten in een dashboard te zien voor de klant.

Als al die acties geweest zijn dan gaat de adviseur langs om met elkaar te bespreken wat er is waargenomen en welke acties nodig zijn. En wat er nodig is om acties uit te zetten.

Dat komt niet uit het rapport zelf, bepaalde adviezen? Komen alleen de uitkomsten in het rapport te staan?

Nee, die staan daar ook in. Maar het is meer van ons uit dat er nog een advies gesprek plaats vind na een meting, met een adviseur om te kijken wat staat er in, en hoe kunnen we de klant er verder in ondersteunen om de hospitality te verbeteren in de toekomst.

5. Hoe is jullie meetsysteem op het gebied van medewerkertevredenheid ingericht?

Voor een aantal klanten hebben we daar enquêtes voor uitgezet.

Waarom enquêtes en geen interviews?

Omdat de vraag van de klant was om een enquête op te stellen en niet om een interview te houden.

-Wat verstaan jullie onder medewerkertevredenheid?

Dat de medewerker een bepaalde tevredenheid heeft over zijn werkomgeving, nja eigenlijk alle dingen die nodig zijn om in ieder geval op een dusdanige manier te werken voor management, leidinggevende eigenlijk alles wat daarbij hoort.

-Wat is het doel van de meting?

Om een beeld te vormen van hoe de medewerkers ook over de organisatie denken en hoe tevreden ze erover zijn, en waar je eventueel wat verbeterlagen kunt maken om te zorgen dat het toch de tevredenheid verbetert. En daardoor misschien mensen niet weglopen.

-Welke onderdelen worden er gemeten?

Ja, wat we dan bij die aantal die we gedaan hebben is dat we meten op het schoonmaak gebeuren om te kijken hoe tevreden ze daar over waren.

Ik zit even te denken of we echt een totale medewerkertevredenheid gemeten hebben. Dat hebben we eigenlijk niet gedaan. Wat je wel terug ziet in die hospitality barometer is dat de medewerkertevredenheid alleen wordt bekeken vanuit schoonmaak aspecten. Wat we bij die klanten gedaan hebben, waar we dat medewerkertevredenheid hebben gevraagd, zijn schoonmaak gerelateerde vragen, en niet; "wat vind u van de werkplek?". En dat zit wel weer in de hospitality barometer, omdat medewerkers deze barometer ook kunnen invullen. Dus het is een beetje met elkaar verweven. Want in de hospitalitybarometer heb je het meer over beleving van een organisatie en ook de medewerkers worden daarbij gevraagd.

Maar niet: "hoe tevreden ben jij op je werk over je organisatie waarvoor je werkt?".

Nee

Willen jullie dat in de toekomst nog wel bij bedrijven gaan doen?

Nee, dat is niet aan de orde. Wij zijn nu voornamelijk bezig met de hospitality barometer. Waarbij we vanuit de gebruikers groepen de medewerkers hier ook bij betrekken.

Ja, maar die vullen in hoe zij over gastvrijheid denken.

Ja, er zit ook een categorie werkplek in, dus dan vragen we naar de capaciteit van het aantal werkplekken of van de vergaderruimten.

Ja oké, maar niet over "hoe serieus wordt er omgegaan met je problemen" en dat soort dingen.

Nee, dat soort dingen die toetsen wij niet nee.

6. Hoe registreren/meten jullie het aantal klachten binnen een organisatie?

We hebben in onze software voor VSR ook een klachtenregistratiesysteem verweven. Daar zit ook gebouwbeheer en calculatie in het systeem verwerkt.

Maar dat is dan puur dat VSR systeem waar ze zelf dan klachten kunnen bij houden zodat ze zelf niet nog een apart klachtenregistratiesysteem hoeven aan te schaffen?

Het klachtenregistratie is wel een aparte module in de software. Je hebt de module kwaliteit en dan ook een module calculatie. En je loopt dan de VSR metingen ermee, en je kunt daar dan ook

je klachten in registreren. Het is geen FMIS of ander iets waarin mensen kunnen inloggen om hun klachten te registreren.

Het is meer degene die de metingen loopt dat die kan invullen ...?

Ja, klopt.

Is het een soort logboek achtig?

Ja dat is ook weer anders. Want je registreert een klacht en daarna kun je meteen een maatregel inzetten om te zorgen dat de klachten verholpen worden. en dan kun je ook daar weer een overzicht van maken, van welke klachten je hebt en welke maatregelen en dan kun je kijken hoe snel het dan weer verholpen is. maar dan moet het wel allemaal ingevuld en ingevoerd worden.

-Wat verstaan jullie onder een klacht?

Iets waar iemand niet tevreden over is. en dat kan van alles wezen.

-Wat is het doel van de registratie/meting?

Dat je in ieder geval inzichtelijk hebt waar wat moet gebeuren en dat je in ieder geval weet wat de maatregel is, of dat er structureel iets moet worden aangepast

7. Hoe garandeer/controleer je of een meting valide, betrouwbaar en representatief is?

De VSR is ingericht conform VSR systeem. En ERKMS ook. En het software systeem van VSR wordt ook 1 keer per jaar geupdate.

En bij de hospitality barometer?

Ja, die VSR en ERKMS zitten ook op die NEN norm, 2075. En dat is bij de hospitality barometer nog niet zo, er is nog geen NEN norm voor.

Maar hebben jullie bepaalde statistieken of iets dergelijks wat hier achter zit, zodat je zeker weet dat je een representatieve meting hebt.

Ja, steekproef bepalingen enz. zitten er wel achter ja. Als je bijvoorbeeld weet dat je 10 % moet hebben, dat je dan ook weet hoeveel enquêtes je uit moet zetten, dat zit verweven in het systeem.

8. Wanneer is een meting een "goede meting"?

Als we in ieder geval wat bij hebben kunnen dragen aan de verhoging van het kwaliteitsniveau voor de klant. En dat we samen hebben kunnen kijken naar wat er beter kan. En dat hij daardoor een beter kwaliteit krijgt zonder er extra voor te hoeven betalen. Kijk een goede meting kan ook een meting zijn die onvoldoende is, want daar leg je heel veel mee bloot natuurlijk waarmee aan de gang kan worden gegaan. Het schoonmaakbedrijf kan ermee aan de gang gaan, de klant en wij kunnen ermee aan de gang. Dus een goede meting kan ook zijn dat je dingen kan gaan uitzetten en kan gaan verbeteren.

Dus als iets verbeterd kan worden, is het een goede meting?

Ja, dan je daar in ieder geval mee aan de gang.

9. Wat is er zo sterk aan jullie metingen? Waarom niet de concurrent?

Dat we in ieder geval ook altijd proberen om na de meting met de klant te gaan praten over de uitvoering van de meting, wat er op viel en wat we erbij adviseren. Er zit ook altijd een actielijst bij waarin we actiepunten kunnen toevoegen die we geconstateerd hebben. want wij komen natuurlijk overal in een gebouw. En wij kunnen bijvoorbeeld constateren dat ergens het stopcontact niet meer werkt en daar maken we dan een foto van en geven dat via de actielijst door aan de opdrachtgever. En dat we tijdens de meting ook de aandachtspunten die wij zien ook meteen aangeven en meteen met het schoonmaakbedrijf een advies geven wat ze daaraan kunnen doen. We proberen daar wel open over te zijn en we willen daar graag een open communicatie over hebben zodat de schoonmakende partij weet wat er verbeterd kan worden. Die actiepunten is wel iets moois wat wij als extra hebben. Dus ook breder kijken dan alleen de technische schoonmaak, en ook opmerkingen maken van dingen die opvallen tijdens een bezoek, bijvoorbeeld als er gesignaleerd wordt dat er veel sigaretten op de grond liggen. Daar kan als actiepunt aandacht aan worden besteed.

Hospitality barometer, wat zijn daar de sterke punten aan?

Dat het gewoon op diverse niveaus geanalyseerd kan worden, dus dat daar op gebied van gedrag, service en omgeving wat uit kan komen. Maar ook de verschillen op de gebruikers definitie. En ook weer op de klantreis zelf, de categorieën daarbij en dat je daarbij samen met de klant en de leverancier kan kijken naar verbeterpunten. En niet alleen op klantbenadering. Met dit systeem daag je de leveranciers wel uit om proactiever te zijn in hun werk. De facility barometer heeft heel veel verschillende invalshoeken en uitgangspunten die nieuwe verschillende inzichten geven.

Waarom hebben jullie niet gekozen om te werken met smiles, om de verwarring voor cijfers, een acht of een zeven is vaag, om dat te voorkomen?

Die sterren daar hadden we ook smiles van kunnen maken. Maar bij sterren, dan kijk je naar de hotellerie, 1 tot 5 sterren en daarmee laat je ook duidelijk zien hoe hoog of hoe laag je scoort. Mensen hebben hierdoor minder discussie. En ook niet dat je 5 verschillende smiles krijgt, dat is heel verwarrend en dit sterren systeem kennen heel veel mensen al van de hotels.

10. Welke tips heb je voor bedrijven die een meting willen gaan doen op het gebied van technische kwaliteit, beleving, medewerkertevredenheid en het aantal klachten?

Je moet wel verschillende invalshoeken hebben en in eerste instantie hadden we bedacht om door een expert vier keer per jaar te doen, alleen uit de praktijk blijkt gewoon dat dat niet haalbaar is, omdat je niet altijd per kwartaal alle verbeteringen heb door kunnen voeren. Dat kost gewoon veel tijd. Dus vandaar dat we toen besloten hebben om de meting 2 keer per jaar te doen. Dus het is belangrijk dat je acties goed weg zet in een jaar, dat het wel haalbaar is om de acties uit te voeren. Want anders heeft het niet zoveel zin om te gaan. Je moet bijvoorbeeld ook niet bij technische metingen 1 keer per jaar meten want dan heb je geen vergelijkingsmateriaal. Dus niet te vaak meten maar ook niet 1 keer per jaar.

11. Mist u nog een belangrijke vraag in dit interview over dit onderwerp?

Nee

1. Wat is uw functie binnen het bedrijf?

Directeur eigenaar samen met een collega.

2. Hoe lang bent u al werkzaam voor dit bedrijf?

8 jaar.

3. Hoe is jullie meetsysteem op het gebied van technische kwaliteit ingericht?

-Wat verstaan jullie onder technische kwaliteit?

Een meting over de technische aspecten van de schoonmaak.

-Wat is het doel van de meting?

In kaart brengen of de technische kwaliteit voldoende is of niet. VSR doen we bij klanten 4,3,2 keer per jaar afhankelijk van wat de klant wil.

-Welke onderdelen worden er gemeten?

Het gaat over verkeersruimtes dus, Sanitaire ruimtes, bureaus, kamers, leslokalen. Soms gebruiken we VSR ook om andere zaken te meten bijvoorbeeld ook de glasbewassing meten. En ik ben nu een offerte aan het maken waar we ook bussen en treinstellen kunnen meten met de VSR methodiek. De VSR methodiek bestaat in Nederland, is dertig jaar geleden al ontwikkeld. Wij hebben daar dan zelf software voor gemaakt, maar er is ook een standaard software voor die je kunt kopen, maar wij hebben hem zelf ontwikkeld. Onze medewerkers zijn allemaal VSR opgeleid en ik zelf ook. Dus het is gewoon een algemeen begrip. de uitkomst van VSR is goed of niet goed. Je meet de contracten, dus je gaat kijken voldoe je aan de contractuele afspraken; ja of nee. De uitkomst is dan ook; ja of nee. Er zit niks tussen. En dat maakt het systeem gewoon erg goed. Er is namelijk geen grijs gebied.

-Hoe wordt de norm bepaald?

Er wordt in een contract een kwaliteitsnorm afgesproken, dat noemen ze de AQL waard, accept quality limit. En die is of 4% of 7% en soms in operatiekamers 3%. Dat geeft eigenlijk aan hoeveel fouten je mag maken, wat de fout grens is. je gaat eerst een inventarisatie doen van de ruimte, je gaat alles tellen wat in de ruimte staat. En dan kom je tot een verhouding tussen een (op een werkplek) bureau en de rest eromheen. En dat bureau is dan de steekproef eenheid en al die elementen (prullenbak, kast etc.) zijn de elementen. De verhouding tussen bureau en elementen is erg belangrijk en die moet je altijd inventariseren in een gebouw. En elk gebouw is weer anders. Die verhouding moet je dus meten, tellen, en dan heb je een goedkeuring aan 7% en dan betekend dat dus als je 100 elementen die in het schoonmaakprogramma vallen (als je die geteld en gecontroleerd hebt tijdens de meting) dan mag 7% van de schoonmaak fout zijn. Dus een schoonmaker heeft 7% marge in zijn werk. Hij mag dingen vergeten of dingen niet goed genoeg schoonmaken als hij maar binnen de norm van 7% blijft. Want anders doet hij zijn werk niet goed genoeg. En dat betekend dat de controle onvoldoende is.

Dus dat valt tussen allerlei verschillende soorten fouten?

Ja, je hebt acht soorten fouten; 3 daarvan hebben met stof te maken; 3 met gehecht vuil, je hebt materiaal fouten en krassen of een spiegel bijvoorbeeld. Een materiaal fout kan ook oxidatie zijn of roest of iets dergelijks en daar kan een schoonmaker verder niets meer aan doen. Maar het ziet er niet netjes uit. Dat ligt dan meer aan de spiegel of aan de tafel die je controleert. En je hebt een nog een fout dat je bijvoorbeeld de handdoekautomaat niet aangevuld hebt, terwijl dat dan wel afgesproken is. Deze soorten fouten die noteer je dus in een VSR meting. Bij gehechte fouten zitten bijvoorbeeld ook methode fouten bij. Dan heb je bijvoorbeeld al schoongemaakt maar er blijven strepen achter. Dat zie je dus heel veel, dan is er wel schoongemaakt maar het is niet echt schoon want er is een spoor achtergelaten met sop. Dat is ook een fout. Je noteert de fouten per element dus ik zie een fout op de stoel, tafel en vensterbank. Vervolgens doe je heel je keuring. Deze keuring is een steekproef van het totale gebouw. Dus als je bijvoorbeeld 100 kantoren hebt dan ga je er acht bekijken, het ligt eraan wat het systeem aangeeft als steekproef. Dan ga je naar binnen en kijken welke fouten zie ik? Die registreer je en aan het eind van de meting dan wordt er een totaal opgeteld van alle ruimtes, hoeveel fouten er in die verschillende categorieën zijn. Per categorie wordt ook aangegeven welke grens er is. dus je hebt bijvoorbeeld bij het sanitair elf fouten gezien en de grens is maar acht, dan heb je meer

fouten gemaakt dan je mocht hebben en dat betekent dat je onvoldoende hebt. Zit je onder die grens, dan heb je minder fouten dan toegestaan, dan heb je het goed gedaan. Dat is de systematiek. **VSR wordt heel erg veel gebruikt in Nederland.** Wij zijn maar een klein bureau en doen er 2000 op jaar basis en als je kijkt naar ATIR, die zijn zes keer zo groot als ons. **VSR wordt heel veel toegepast.**

-Wie voert de meting uit?

De kwaliteitcontroleurs. Of kwaliteitinspecteurs. Er zit een verschil tussen en dat verschil heeft te maken met de opleiding. Als je de opleiding doet dan doe je eerst DKS, daarna doe je de opleiding controleur en daarna de opleiding inspecteur. Verschil tussen controleur en inspecteur is dat de inspecteur ook de eerste inventarisatie mag doen. Die mag de statistieken samenstellen en die statistiek invoeren in het systeem; de software. De controleur kan wel met de software werken en fouten herkennen en ze ook noteren maar is niet opgeleid die statistieken samen te stellen.

-Wie vult de meting in? (interne klant, externe klant?)

Het zijn gediplomeerde mensen die zich kunnen legitimeren met een VSR pas. Elke vijf jaar moeten zij een soort van toets van bekwaamheid doen om te laten zien dat ze nog up to date zijn. **Dit zijn mensen van ons zelf of het zijn zzp'ers met de juiste papieren** en die kunnen we dan inhuren om de meting uit te laten voeren. En die gebruiken dan wel onze software en een tablet waarmee ze werken.

-Wanneer wordt de meting uitgevoerd?

4,3 of 2 keer per jaar afhankelijk van wat de klant wil en welk budget die heeft. bijvoorbeeld heeft een basisschool minder budget dan een KPMG dus een accountantskantoor kan bijvoorbeeld zeggen 4 of 6 keer per jaar of elke maand. En de basisschool die zegt doe maar twee keer en dan graag na de zomervakantie want dan kun je ook meteen zien of onze vloeren goed in de was zijn gezet. Dus die kiezen daar hun momenten voor. De metingen vinden meestal 's morgens plaats. Omdat je meteen naar de schoonmaak wil meten. Meteen na schoonmaak kan bijvoorbeeld zijn dat je 's avonds het pand schoonmaakt en vervolgens afsluit. En de dag erna als de deuren weer open gaat wordt dan de controle uitgevoerd. Voordat het weer vies is. Je wil zo min mogelijk hervervuiling. We proberen altijd aansluiting te vinden van wanneer is de schoonmaak klaar en meteen daarna gaan we meten. En vervolgens wordt het pand dan weer gebruikt. Dat lukt niet altijd maar we proberen het wel. Daarom meten wij ook niet meer 's middags. Scholen, kantoren alles is al bezet, rondgelopen en wc's zijn gebruikt etc.

-Hoe wordt deze meting geanalyseerd?

Analyse vind door de software plaats. Doordat je aantallen invoert en statistieken op bouwt kan de software werken met lades die je ingebracht hebt. De software maakt een steekproef van de ruimtes waar je naar toe moet. Wij noteren de fouten die we zien en de software rekent het totale weer uit. De software kijkt ook naar de afwijking tussen wat mag het zijn en wat is het geworden. **Dat is allemaal geautomatiseerd.** Als we dan terug zijn van de metingen sturen we die aantekeningen die we op de tablet hebben gemaakt, die sturen we terug naar het centrale systeem, daar worden de grafieken en dergelijke gemaakt. Dan kan de controleur zelf nog aantekeningen maken wat hij kwijt wil bij de rapportage. We hebben dus altijd een a4 met een soort van inleiding, een algemeen verhaal en een conclusie en daarna een stuk of tien pagina's met statistieken. Dat is echt een gedegen verslag. Daar staat ook historie in, dus wat was de meting de vorige keer of de keer ervoor. Dan kun je tot zes metingen terug kijken wat het toen was. Dan kun je dus een vergelijking maken en kijken of er een trend is of niet.

4. Hoe is jullie meetsysteem op het gebied van beleving ingericht?

-Wat verstaan jullie onder beleving?

Datgene wat de gene die je interviewt vind van schoonmaak en kwaliteit. En daar ligt heel erg uit een. Iedereen heeft verstand van schoonmaak, iedereen heeft daar zijn eigen waarde in, kijkt op een andere manier naar schoonmaak. De één vind de mens belangrijker, de andere vind de techniek belangrijker. Of de uitkomst. Daar zit heel erg veel verschil in en dat maakt het meten van beleving heel lastig. **Wij hebben dat gesplitst in twee manieren. We doen namelijk één hele statistische meting. Dan kan het bijvoorbeeld zo zijn dat je een mail ontvangt met een aantal vragen en op die vragen kun**

je antwoorden of een waardering aangeven, bv schaal van nul tot tien. En je kunt per vraag ook een toelichting geven. Dus als je ergens niet mee eens bent of een onvoldoende aangeeft kun je ook zeggen waarom. Ook als je een goed punt geeft kun je zeggen waarom.

Wat zijn dat dan voor vragen?

Die stellen we samen met de opdrachtgever op. En dat is ook weer sterk afhankelijk van wat de klant wil. In een ziekenhuis willen ze bijvoorbeeld anders dingen weten dan in een productie omgeving. Dus die vragen gaan over het algemeen vaak over frequentie van de schoonmaak, over de prestaties van de schoonmakers, de aanwezigheid van schoonmakers en het resultaat van de schoonmaak, wel of niet hinder en dat soort zaken. Wat zou er beter kunnen.

De mail met vragen sturen jullie die naar de medewerkers? Of?

Ja, dat is ook weer afhankelijk van de opdrachtgever en waar de meting naar toe moet gaan. We mogen dan best met de medewerker van de opdrachtgever daar gaan en meer info

En op de 2^e manier beleving meten:

Doen wij: dat noemen wij een deskundige meting, dat we samen met de locatie manager of een conciërge of iemand die verantwoordelijk is voor de schoonmaak in het gebouw. Gaan we samen door het gebouw heen en noteren we samen van wat vinden we van schoonmaak? Als we door het gebouw heen lopen, wat zien we dan? Dan noteer je actiepunten voor drie verschillende partijen, schoonmaakbedrijf, opdrachtgever, of een andere partij die bv de storing kan wegnemen. We kijken wat stoort je in de schoonmaak en wie is er verantwoordelijk voor om het op te lossen. Soms zien we ook dingen van wat er afgesproken is in het contract is te beperkt en dan hebben wij een taak om te kijken hoe we een beter werkprogramma kunnen samenstellen. Wat de prijs dan zou worden van de schoonmaak en dan gaan we met de klant in gesprek of hij meer budget heeft om dit op te lossen. Dat is wat we doen aan deskundigheid.

-Wat is het doel van de meting?

om het algemene beleving van schoonmaak op te hogen. En dat je niet alleen maar naar de performance van schoonmaak kijkt, maar dat je ook kijkt van wat kan de klant doen aan het verbeteren van beleving. Wat kan hij zelf opruimen? Als je een gang heb die vol staan gebouwd met kastjes vol met spullen dan doet dat ook iets met beleving en dat heeft dan niets met schoonmaak te maken. Het ziet er alleen wel ongeordend en uit als een rotzooi. Als je dan tegen de klant zegt ruim het op, dan krijg je een hele andere beleving en dan denken mensen dat het schoner is terwijl het niks met schoonmaken te maken heeft. en het schoonmaak bedrijf ook niet verantwoordelijk voor is, want dat is waar we naar kijken.

-Welke onderdelen worden er gemeten?

Frequenties, prestaties, schoonmaak, hinder etc. die belevingsmeter wordt heel vaak maar op twee onderdelen gebaseerd omdat het wel runder is. En die deskundige metingen die wordt de ook met de VSR en VSR tot twee keer of vier keer. Soms zie je ook een combinatie met een VSR en een belevingsmeting. Dat ze zeggen we hebben bijvoorbeeld een budget voor 4 metingen en dan wordt dat opgesplitst om van beide toch een idee te hebben.

-Hoe wordt de norm bepaald?

Er komt uiteindelijk een cijfer uit bijvoorbeeld een 6,3 als waardering. Dan kan daar een afwijking in bepaald worden.

Wie bepaald dat cijfer:

De persoon die de lijst invult met vragen

En wie bepaald de norm dan?

Van te voren met de klant wordt zoiets bepaald tussen beide partijen. tijdens de eerste meting worden vragen gesteld en daar komen vervolgens actiepunten uit, na enige tijd wordt de tweede meting uitgevoerd door het stellen van precies dezelfde vragen en dan wordt er gekeken wat

de verschillen zijn en of de actiepunten zijn verbeterd of niet. Als er bijvoorbeeld niet duidelijk is wat de afspraken zijn met het schoonmaak bedrijf dan wordt het actiepunt dat er duidelijk intern gecommuniceerd moet worden wat de mensen kunnen verwachten van de schoonmaak zodat er niet geklaagd wordt over dingen die niet in het contract staan.

-Hoe waarborgen jullie dat, bij het stellen van de norm, de wensen en behoeften van de afnemer centraal staan?

Het is niet aan ons om die norm te bepalen, dat ligt bij de klant. Wij moeten alleen borgen dat men niet onder de ondergrens heen gaat. Je kunt niet ten koste van je budget minder schoonmaken. Wij waken wel dat je niet onder een ondergrens heen gaat maar hoeveel je boven de grens gaat moet de klant zelf invullen. Wij helpen de klant bij het vinden van de beste schoonmaak binnen hun budget. De opdrachtgever is dus bepalend.

-Hoe houden jullie deze norm up to date?

De mailing wordt onderhouden door de software en die zorgt ervoor dat het continu wordt geüpdatet. Een deskundige meting is heel erg afhankelijk van de persoon en de mens. Daar is geen norm voor te bepalen. Wij hebben bijvoorbeeld een aantal kwaliteitscontroleurs die heel erg sociaal zijn en die lopen die deskundige meting. Daar zit verder ook geen software achter met een a4tje door het pand en dan noteer je dingen. Je ziet elke keer weer andere dingen dus dat verschilt ook heel erg van elkaar. Van die meting maak je vervolgens een actielijst en daar wordt vervolgens mee gewerkt.

Hoe controleer je dan of zo'n meting betrouwbaar is?

De betrouwbaarheid zit erin dat samen constateert dat je wat je noteert. Deze notities worden vervolgens omgezet in acties. Er zit geen norm aan of statistiek onder, het enige wat we kunnen doen is dat we zelf de meting die we de vorige keer gedaan hebben, of die notities, de acties uitgevoerd zijn ja of nee. Je kunt je voorstellen dat als je rond loopt in een pand met een conciërge, dat de ene conciërge andere dingen belangrijker vindt dan de andere conciërge. Dus het is heel erg afhankelijk van de mens. En daarom moet je een hele goeie kwaliteitscontroleur hebben die je opdrachtgever mee aan de hand neemt door het pand en ook op dingen wijst. Wat vind je daarvan, en wat vind je daarvan? En waarom vind je dat belangrijk etc. daarom doen we dat ook maar met een paar mensen, niet iedereen kan dat.

En hoe wordt die "expert" een expert?

Omdat die vanuit zijn vak met schoonmaak te maken heeft. En dat kan een directeur zijn van een klein bedrijf, conciërge, hoofd FM, afdelingshoofd etc. De persoon die verantwoordelijk is voor de schoonmaak in het pand.

Heeft die specialist een bepaalde toets moeten doen? (van seiso)

Nee, het is iets wat we zelf hebben samengesteld en hebben geïntroduceerd. En we merken dat het als heel erg prettig ervaren wordt. Omdat je met elkaar in contact bent en in gesprek gaat over beleving en schoonmaak. Dat is hetzelfde voor het medewerkertevredenheid onderzoek.

5. Hoe is jullie meetsysteem op het gebied van medewerkertevredenheid ingericht?

Dat is een interview. We stellen een aantal vragen op aan een selectie van een aantal medewerkers. (medewerkers van het schoonmaakbedrijf) en de antwoorden die daarop komen die noteren we. Maar je kunt je voorstellen als de interviewer heel goed is, dat er wordt doorgevraagd. Als je een interviewer heb die niet door vraagt dan krijg je een heel vlak interview en een slechte uitkomst. Dus de kwaliteit van de ondervrager bepaald de kwaliteit van het interview. De vragen die we stellen aan de medewerkers worden opgesteld met de opdrachtgever of samen met het schoonmaakbedrijf, want we interviewen de schoonmakers. Er zit ook weer geen statistiek onder. Er is zover ik weet ook geen software voor een medewerkertevredenheid onderzoek. En dat zou ik ook niet willen, omdat de interactie enorm belangrijk is. de mensen moeten zich vrij voelen om te kunnen antwoorden. En ze zijn naar ons te vrijer dan naar hun eigen baas.

Wanneer vinden die interviews plaats?

Onder de werktijd van de schoonmakers. Dus als ze aan het werk zijn vragen we; heb je tien minuten? En dan ga je even zitten. op het werk.

Waarom niet bij de medewerkers thuis?

Omdat we hun niet willen storen in hun privé leven. En dan zijn ze bij elkaar, waardoor we binnen twee uur geïnterviewd kunnen worden en als we ze thuis bezoeken dan gaat dat meer tijd kosten omdat je ook naar de verschillende adressen moet reizen.

-Wat verstaan jullie onder medewerkerstevredenheid?

Wij geloven heilig dat als de medewerker tevreden is over zijn werkgever, dat hij dan nog betere kwaliteit levert. Als hij een fijne baas heeft, goede spullen krijgt, aandacht krijgt, zijn salaris op tijd krijgt, dan werkt hij ook met plezier. En als je met plezier werkt dan lever je ook betere kwaliteit.

-Wat is het doel van de meting?

We zoeken naar het punt waar we het plezier kunnen verbeteren. We kijken waar de medewerkers zich aan storen en proberen dat te verbeteren. Zo kan bijvoorbeeld uit een interview blijken dat medewerkers het vervelend vinden dat ze geen jas hebben van het bedrijf die ze aan kunnen doen als ze het vuilnis buiten moeten weggooien, omdat ze het dan koud hebben. Ze willen dan een jas van de baas aan kunnen doen zodat iedereen kan zien dat ze aan het werk zijn. en als wij dan die jas kunnen regelen dan merk je dat de medewerkers gelukkiger zijn.

-Welke onderdelen worden er gemeten?

-Hoe wordt de norm bepaald?

Net als de deskundige meting is hier geen norm, er is geen goed of slecht. Het gaat er om dat we angsts weghalen bij die werknemers waar ze last van hebben. Bijvoorbeeld een klapperend wielletje aan de schoonmaakwagen of het feit dat ze stofzuigerzakken nooit op tijd binnen komen etc. van dat soort hele kleine dingen waar een schoonmaakmedewerker zich aan kan ergeren die de baas niet opgelost krijgt, die komen naar voren uit te interviews. Wij geven die uitkomsten dan door aan het schoonmaak bedrijf, en zij moeten dan vervolgens acties gaan ondernemen. Er zit dus geen norm aan en geen goed of fout. Het is een manier om de samenwerking te verbeteren. We maken een rapportages van de uitkomsten van de interviews, het wordt opgenomen en er worden aantekeningen gemaakt tijdens het gesprek. Daar wordt een verslag van gemaakt en die gaat naar de opdrachtgever (die heeft er namelijk voor betaald). En zij gaan dit dan met het schoonmaakbedrijf bespreken.

Gaan jullie die taken die uit de interview komen nog controleren of ze worden uitgevoerd?

Wij gaan er vanuit dat als je dingen met elkaar afsprekt dat ze worden nagekomen. Dus dat gaan we niet nog eens een keer controleren. We controleren wel elkaar. Zo gaat er nooit eenzelfde controleur naar hetzelfde pand, we rouleren. Zo doen we dat ook met technische controles. Peggy gaat de ene keer en ik de andere keer. Ik kijk voordat ik het pand bezoek wat er tijdens de vorige meting is geconstateerd en is beoordeeld en ik ga wederom beoordelen. Ik kan dan zien of ze de meting goed heeft gedaan of niet. En zo controleren we indirect elkaar en borgen we de kwaliteit. En we spreken elkaar dan ook aan of passen de software wat aan.

We noteren de acties in het verslag met een datum wanneer een actie uitgevoerd moet worden. En we kijken de keer erop dat we weer een meting doen wel of de acties zijn uitgevoerd of niet. Dat doen we wel. En als die afspraken niet uitgevoerd zijn dan komen ze in de meting erop weer ter sprake en worden ze weer in het verslag gemeld. Maar dat geldt met name voor de technische metingen. Belevingsmeting en deskundige meting, medewerkerstevredenheidmeting dat zijn meer interviews en daar zit over het algemeen weinig vervolg aan. Het vervolg zit hem meer in het gesprek wat de opdrachtgever heeft met het schoonmaak bedrijf en daar zijn wij niet bij.

-Wie voert de meting uit?

Specialist Seiso

-Wie vult de meting in? (interne klant, externe klant?)

Medewerkers van het schoonmaakbedrijf

-Wanneer wordt de meting uitgevoerd?

Niet vaak. Omdat er maar weinig bedrijven zijn die geloven in het verbeteren van het plezier. De opdrachtgever betaalt namelijk voor het onderzoek, wat plaatsvindt onder de medewerkers van het schoonmaakbedrijf. Het schoonmaakbedrijf betaalt het niet. De opdrachtgever moet hier dan ook de meerwaarde van zien. En vaak wordt er gezegd daar hebben wij het geld niet voor. Dat moet het schoonmaakbedrijf maar zelf regelen. Daarom wordt dit niet veel gedaan.

-Hoe wordt deze meting geanalyseerd?

In een verslag en dit verslag wordt vervolgens besproken.

6. Hoe registreren/meten jullie het aantal klachten binnen een organisatie?

Wij hebben geen klachten in de organisatie. Nagenoeg niet.

Doen jullie ook geen klachten registratie?

Wij hebben een communicatiepakket dat heet Facilipoint, facilitair meldpunt. En dat pakket moet je zien als een digitaal logboek. Stel CSU maakt schoon voor een ROC in West-Brabant, dat zijn 42 locaties en 16 locaties doet CSU, dan werken ze met Facilipoint en dan kan de locatiemanager inloggen in dat systeem. Hij kan daarin een klacht melden en die komt automatisch bij CSU terecht. Dat vanaf die 16 locaties. Voordeel daarvan is dat een leidinggevende van CSU niet naar 16 locaties hoeft te reizen om het fysieke logboek wat achter de balie ligt in te kijken. Je kan het automatisch op 1 punt zien wat er speelt. In die zin doen we wel een klachten registratie. Maar dan moet de opdrachtgever en het schoonmaakbedrijf wel bereid zijn om met dat pakket te werken. Dat is een online pakket dat 24/7 bereikbaar is. en CSU heeft een aantal licenties bij ons afgenomen om dat pakket te kunnen gebruiken.

Je kan alles erin zetten wat je storend vindt? Die persoon bepaald of het een klacht/melding/verzoek is? of maken jullie daar geen onderscheid in?

Ja als je iets noteert kun je kiezen uit 5 opties; vraag, opmerking, klacht etc. Je kunt ook de status van de klacht aangeven, hoe urgent is het probleem, en je kunt de ontvanger selecteren en een bijlage toevoegen (foto bijvoorbeeld of document) en je kunt er tekst aan toevoegen. Dit wordt dan vervolgens verstuurd. Op het moment dat je het verstuurd wordt het bericht geregistreerd in het systeem met de datum en de tijd. En als het dan een klacht betreft dan kan de ontvanger de klacht in behandeling nemen. Dus je kan dan de status van het bericht veranderen in bijvoorbeeld in behandeling. En later kun je hem weer aanpassen in afgehandeld. Als je de status veranderd in afgehandeld en je stuurt ook een daadwerkelijke melding naar de persoon die het bericht geplaatst heeft, dan stopt de tijd en zie je dus hoelang het heeft geduurd om de klacht op te lossen. Dat doet hij van alle berichten eigenlijk, zodat je later een selectie kunt maken van alle klachten en hoelang heeft het geduurd voordat ze opgelost waren.

En dan kun je kijken of het oplossen van de klachten voldoet aan de afspraken die je hebt gemaakt met de opdrachtgever.

-Wat verstaan jullie onder een klacht?

Dat is lastig, want als alleen maar de prullenbak niet leeg is en de rest is allemaal goed, dan is het een opmerking en geen klacht. Een klacht is echt als je iets meld over een structureel probleem. Of als daar waar je last van hebt van grote importantie is.

In jullie systeem kan de persoon die het invult dit dus zelf bepalen, wat vind jij een klacht?

De opdrachtgever en het schoonmaakbedrijf spreken samen af wanneer iets een klacht is of een opmerking etc. en dat si een keuze van de persoon die achter het systeem zit ja. Die bepaald uiteindelijk of iets een klacht is. er zit geen gradatie in het systeem die bepaald wanneer iets een klacht is of een opmerking. Dat zit er niet in.

Er zijn maar een paar mensen die toegang hebben tot het systeem. Dus dat kan een centrale desk zijn of een conciërge etc. Dat zijn een beperkt aantal mensen. We geven niet iedere medewerker

toegang tot het systeem omdat niet elke medewerker inzicht heeft in het schoonmaakcontract en in de afspraken die gemaakt zijn.

-Hoe ziet u de verhouding tussen een klacht/melding/verzoek?

Ik zie een klacht als iets wat een structureel probleem is.

-Wat is het doel van de registratie/meting?

Inzicht krijgen in het aantal en in het verwerken ervan.

-Wie voert de registratie/meting uit?

Medewerker van opdrachtgever die inzicht heeft in schoonmaak contract en afspraken die gemaakt zijn.

-Wanneer wordt de registratie/meting uitgevoerd?

Als zicht een klacht/melding etc. plaats vind. Zie hierboven.

-Hoe wordt deze registratie/meting geanalyseerd?

Automatisch wordt hier een rapport van opgesteld door het softwaresysteem. Je kunt een termijn analyse doen, of een locatie analyse. Je kunt zelf zien wie de berichten verstuurt, je kunt zien of er een "klager" tussen zit en je kunt ook zien naar wie de berichten toegaan. het systeem doet 4 dingen; je kunt berichten versturen en ontvangen, er zit een bibliotheek in (dus je kunt alle documenten opslaan), je kunt er bestellingen in plaatsen (bijvoorbeeld extra diensten inschakelen bij ziekte) en extra werkzaamheden erin zetten bijvoorbeeld het reinigen van de lamellen wat niet in het contract is meegenomen. Er staat bij bestellingen een knop waarin je het assortiment van de opdrachtgever kunt vinden. Voordeel hiervan is meer werk krijgen naast het contract. En het vierde deel is dat je van de drie onderwerpen die ik net heb genoemd reportages kunt laten maken, dat zit ook automatisch in dat systeem verwerkt. Dit is een eigen pakket en hebben we in 2007 ontworpen. We zijn nu bezig met het doorontwikkelen ervan. Bijvoorbeeld het koppelen aan de smart Phone.

7. Hoe garandeer/controleer je of een meting valide, betrouwbaar en representatief is?

Dat kun je bij een aantal metingen op basis van software representatief en betrouwbaar maken. En andere zijn interviews en daarmee niet...

Je kan wel denken aan aantal personen die je interviewt etc.

Precies, als wij een medewerkerstevredenheidsonderzoek doen en het is een groep van 20 dan gaan we de helft interviewen. En dat geeft dan toch wel een beeld, dan krijg je wel het grote geheel, de mening van de groep in beeld. Dus het zegt toch wel wat alleen het is niet statistisch onderbouwd.

En heb je daar dan bepaalde richtlijnen voor?

Dat heeft dan met geld te maken. Als je bijvoorbeeld een groep van 20 heb en het interviewen van tien man kost 2000 en het interviewen van vijf man kost 1000 dan wordt er gekeken wat hebben we er voor over.

Dus stel een opdrachtgever wil maar 3 mensen geïnterviewd hebben, wat dan?

Dan zeggen wij van dat heeft geen zin, want je moet een representatieve steekproef hebben. Je moet wel tenminste de helft of in die buurt, wel interviewen anders dan heb je de mening van 1 of twee en dat is niet wat de mening van de groep is. we bewaken wel dat we niet door de ondergrens heen gaan. Dus als je het geld niet hebt dan kun je beter niet doen en het volgend jaar wel doen. Het moet wel zin en inhoud hebben, het moet wel iets zeggen. Dat is hetzelfde met VSR, als je één keer per jaar gaat meten dan zegt een keuring niks. Daar kun je niet op bouwen en daar kun je geen acties op voort borduren. Je kunt wel zien het is goed of niet goed, maar je kunt er verder niks mee. En dan is het wat ons betreft verloren geld.

Waarom kan het niet 1 keer per jaar als je het dan wel elk jaar doet?

Een VSR controle, de opdrachtgever die weet van te voren dat wij komen, dat weet hij een week, een maand of een half jaar van te voren. Het schoonmaakbedrijf nodigen we ook uit om bij het onderzoek aanwezig te zijn, de VSR keuring. Het is gangbaar in de markt dat je het 24 uur van te voren aanmeld. Als wij dus morgen vroeg een keuring gaan doen op een pand wat je 1 keer per jaar meet, en we melden dat nu, dan zien we heel vaak dat het schoonmaakbedrijf in de avond extra actie inzet om

ervoor te zorgen dat de meting morgen goed genoeg is. dus het schoonmaakbedrijf reageert op de melding. Als je het dan maar 1 keer per jaar doet, dan is die keuring altijd goed. maar dat zegt niks over de kwaliteit constant in het jaar. Want je hebt het even beter gemaakt dan het normaal gesproken is.

Dat kan ook drie keer per jaar toch?

Ja, maar dan wordt het wel kostbaarder en kun je er beter voor zorgen dat de kwaliteit van de schoonmaak constant is. en we komen nooit op vaste momenten. Als we merken dat een schoonmaakbedrijf reageert op onze melding, dan gaan we wel melden dat er een keuring plaats vind alleen dan zeggen we niet meer waar. Wat we dan doen is dat we bij de McDonald's op de hoek afspreken, en dat we daar verzamelen en dat we dan zeggen waar we precies heen gaan. Er zijn allerlei trucjes om ervoor te zorgen dat het "bijpoetsen" eruit te krijgen. Uiteindelijk houden ze zichzelf voor de gek omdat ze niet leveren wat ze moeten doen. Dus 1 keer per jaar heeft minder waarde. Meerdere keren per jaar geven ook trends aan.

8. Wanneer is een meting een "goede meting"?

Als je iets kunt met de uitkomsten. Ik vind dat er in Nederland heel veel metingen worden gedaan om iets te registreren, vast te leggen. maar als je de uitkomst niet zodanig interpreteert dat je er ook een actie achter aan zet dan vind ik het een slechte meting. De meting op zich zelf moet een middel zijn om van daaruit weer dingen op te lossen en te verbeteren. Of een samenwerking te bevorderen. En daarom hebben wij bij onze metingen ook altijd een toevoeging van de controleur.

Wat bedoeld u daarmee?

Dat die zelf zijn toevoeging geeft aan de meting. Hij heeft dat en dat gezien, en hij denkt dat de oorzaak daar en daar aan ligt. En dat is de oplossing. Dus hij komt altijd met een advies na de keuring. En dat advies geven wij vervolgens aan de opdrachtgever want die betaald voor de VSR meting. Maar als de opdrachtgever heeft gezegd het schoonmaakbedrijf mag de keuring ook zien, dan gaan ze automatisch ook naar het schoonmaakbedrijf. En soms is het advies voor de opdrachtgever; zorg dat je je afspraken nakomt die je gemaakt heb met het schoonmaak bedrijf. En soms is er een advies naar het schoonmaakbedrijf. Bijvoorbeeld een medewerker een instructie geven. Wat je dus ziet als we 's morgens meten, dat de controleur dan thuis of kantoor terug komt en die meting direct uitwerken en vervolgens versturen. Meestal hebben opdrachtgevers binnen 24 uur de rapportages binnen. Er zitten wel uitzonderingen bij, maar binnen 48 uur heb je je rapportage binnen.

9. Wat is er zo sterk aan jullie metingen? Waarom niet de concurrent?

Kwaliteit van de mens die het uitvoert. De software kan iedereen kopen, de opleiding kan ook iedereen volgen, maar het is de mens die erachter zit die ervoor kan zorgen dat er een advies uit voort komt. In plaats van dat er alleen maar streepjes gezet worden. Dus de kwaliteit van de mens daar geloof ik heel sterk in. We hebben alleen maar hele goeie mensen, die goed opgeleid zijn, of heel veel ervaring hebben, of specialist zijn op een bepaald vlak. Dus we hebben een controleur, die is 20 jaar vloeren specialist geweest. Die heeft alleen maar vloeren behandeld, in de was gezet, geconserveerd etc. die weet alles van vloeren. En die is bij ons controleur. Op het moment dat na de zomer een school alle vloeren behandeld heeft, dan gaat hij die eerste keuring doen. Dan ziet hij of er stof ligt, vingertast etc. dat zien we allemaal. Maar hij kan specifiek zeggen of die vloer goed behandeld is en dat zetten we in het rapport. Dat is absoluut een meerwaarde voor onze klant, die weet dan of de zomer beurt (die best wel duur is) of die goed uitgevoerd is of niet. Daarom heb ik alleen maar specialisten in dienst. De één kijkt heel erg naar de organisatie, de ander kijkt heel erg naar mens, de andere weet alles van schoonmaakmiddelen en methodieken etc. Maar ze doen allemaal wel dezelfde keuring op dezelfde wijze als de collega alleen heeft een specifiek vakgebied wat we kunnen inzetten op het moment als dat nodig is.

Wanneer bepaal je of iets dan nodig is?

Dat zien we aan de periodieke planning. Bijvoorbeeld als vloeren in de herfstvakantie in de was gezet worden., dan proberen we daarna een vloerspecialist in te zetten. Als uit de keuring komt dat een schoonmaakmedewerker niet goed opgeleid is, dan gaan we de keuring erna iemand sturen die gespecialiseerd is in bedrijf. En op die manier willen we steeds zorgen dat een klant het beste resultaat krijgt. Dus dat rouleert altijd, daarom hebben ze geen vast gebied. Dat is voor onze

inspecteurs ook weer leuk want die komen op allerlei plaatsen. En als je dat werk vijf jaar doet dan wordt het heel erg afgezaagd en eentonig als je vijf jaar dezelfde panden controleert. Ook ga je dan dingen anders zien en wordt je vriendjes met degene die je steeds tegen komt, want je ziet elkaar te vaak. En je wordt minder objectief. Daarom doen we dat ook niet. Er komt steeds een ander dus we worden ook geen vriendjes met elkaar.

Hoe voorkom je dat eigenlijk?

Daardoor, rotatie. En dan nog heb je dat er een klik kan zijn met mensen of niet. We doorbreken dat door steeds een andere controleur te sturen. En ik doe het samen met mijn mede eigenaar ook nog zelf, dus wij controleren zelf ook nog. Ook de directie loopt de controles en controleert bij een controle ook het werk van onze eigen controleurs. En we kunnen meteen een gesprek aangaan met de opdrachtgever. We combineren dingen heel vaak. Dus als ik drie commerciële gesprekken in Groningen heb dan ga ik die avond ervoor al naar Groningen en doe ik 's ochtends een aantal controles en ga ik daarna door naar mijn afspraak.

En stel, u komt er na een inspectie achter dat uw collega de controle de vorige keer niet goed heeft uitgevoerd, wat dan?

Dan is er commentaar op en wordt er één op één een gesprek aangegaan.

Kan er dan ook nog wel eens een meting terug gedraaid worden?

Dat kan, maar dat is heel zelden, dat we een telefoontje krijgen van de opdrachtgever van ik ben het niet eens met de uitkomsten. Of ik vond de controle te streng. Dat komt wel eens voor. En op dat moment gaan we een nieuwe meting lopen door een ander persoon en dat kost dan ook niks. En dan lopen we gewoon een nieuwe meting. Maar ik denk dat we dat in 8 jaar tijd 2 of 3 keer mee hebben gemaakt. Dus dat is nagenoeg niks. Dat komt omdat als wij iets zien wij dat ook meteen zeggen, dus we melden de notities die we maken tijdens de controle. Dus de schoonmaakleidingen gevende die ziet en hoort wat de controleur bedoeld. En dan krijg je geen discussie achteraf.

We doen sinds een tijd ook metingen in het buitenland, in België Duitsland, Zwitserland, Denemarken en Ierland. En dan hebben we ons hele pakket ook in het Engels.

10. Welke tips heb je voor bedrijven die een meting willen gaan doen op het gebied van technische kwaliteit, beleving, medewerkertevredenheid en het aantal klachten?

Wat mij erg stoort is dat er partijen zijn die VSR doen, of zeggen dat ze doen, en dat ze het niet doen. Er zitten heel veel cowboys op de markt, die in Excel een soort statistiek hebben opgebouwd voor een VSR meting waar dan een rapportje uitkomt en dat is geen VSR. Het stoort me ook dat mensen ingezet worden die wel de opleiding hebben gehad maar geen betrokkenheid hebben. Bijvoorbeeld een partij die studenten inzet voor het uitvoeren van zo'n meting. Die studenten die krijgen de opleiding, die gaan die meting lopen, die zetten die streepjes, maar hebben geen enkele toegevoegde waarde want die hebben niks met schoonmaak die willen alleen hun geld verdienen. Dus dan doet zo meting niks. Wat heb je daar nou aan? Dat stoort me. Dus wat me erg stoort is dat opdrachtgevers die metingen afroepen meer kijken naar de kosten dan naar de kwaliteit van een VSR meting. De waarde van de controleur, de kwaliteit van de controleur, daar wordt niet naar gekeken.

Dus uw tip is?

Kijk vooral naar de waarde van controleurs. Ik heb alleen hbo opgeleide mensen en daar krijg je ander advies van een student die de meting heeft gelopen. En dan kun je wel zeggen die meting is wel wat duurder maar nu kan ik iets met de uitkomsten. Dus ik vind dat VSR uitgehold wordt en dat vind ik erg jammer.

11. Mist u nog een belangrijke vraag in dit interview over dit onderwerp?

Nee

1. Wat is uw functie binnen het bedrijf?

Nu als rol manager consultant en dat houdt in dat ik eigenlijk drie rollen heb binnen VFM. De eerste rol is de rol als senior consultant, waarin ik zelf projecten heb en met organisaties met verschillende vraagstukken of facilitair werkveld begeleid en onderzoek doe of een verandering te weeg breng etc. Daarnaast ben ik team manager van het team wat zich bezig houdt met performance. Dus alle metingen die wij doen voor onze opdrachtgevers worden gedaan door een team van een aantal inspecteurs en auditoren. En ik stuur dat team aan. En de laatste rol is dat ik lid ben van het MT en ik mag VFM verder helpen in ontwikkeling en alles waar wij op aankoersen in de komende tijd en de komende jaren.

2. Hoe lang bent u al werkzaam voor dit bedrijf?

Negen jaar.

3. Hoe is jullie meetsysteem op het gebied van technische kwaliteit ingericht?

-Wat verstaan jullie onder technische kwaliteit?

Welk systeem versta je eronder? Maar wij zien dat vooral als de output van het contract. Dus er zijn afspraken gemaakt hoe er schoongemaakt wordt, (even tot schoonmaak) en dat toets je met een technische meting.

-Wat is het doel van de meting?

Om te kijken of de opdrachtgever krijgt waar die voor betaalt. Een technische meting vind ik ook altijd iets; als het goed is moet je het op een gegeven moment niet meer doen. En dan moet je je focus op iets anders leggen. want meten om het meten vind ik een slechte benadering. Als je locaties hebt waar het gewoon hartstikke goed gaat, waar we vier keer per jaar een meting komen doen en het altijd goed is. Dan wordt het proces niet verbeterd, dus dan heeft het geen toegevoegde waarde. Dus kijk dan of het op een andere manier kan.

Wat bedoeld u met op een andere manier?

Dat je bijvoorbeeld zegt van meneer de opdrachtgever wij komen in principe bij u meten maar u heeft nu al vier keer gezien dat het gewoon technische dik in orde is, heeft u andere aandachtspunten waar wij op kunnen kijken? Moeten we bijvoorbeeld een advies geven rond het onderhoud van vloeren? Of periodieke werkzaamheden? Of meer op dat stuk beleving? Want wij merken ook nog wel bij veel opdrachtgevers dat de technische beleving wel altijd gecontracteerd is maar dat het belevingsaspect, dus hoe vinden je medewerkers het? En hoe wordt het nou ervaren in de praktijk? Dat dat niet altijd belangrijk genoeg is. Dus dan zouden we bijvoorbeeld kunnen zeggen, misschien kunnen we daar wat in schuiven en we doen geen technische meting maar het budget wat u beschikbaar heeft gaan we eens gebruiken om wat interviews te doen. Of een klantenpanel in te richten. Of andere vormen van onderzoek naar de beleving van de kwaliteit, want dat is in feite waar het om gaat.

-Welke onderdelen worden er gemeten?

Technische metingen doen wij op verschillende manieren. Dat ligt een beetje aan de wens van de opdrachtgever. De meest bekende is toch wel VSR. Voor schoonmaak is dat in het land toch wel de meest geaccepteerde norm. Dat is ook prettig, omdat als je in een inkooptraject zegt VSR dan is het voor iedereen duidelijk waar hij of zij op gaat inschrijven. Want als je zegt; we hebben nog een meting en we gaan nog bepalen welk meetsysteem het gaat worden, dan is het voor het inschrijven voor het schoonmaakbedrijf nog wel altijd lastig om te weten wat ga ik nou krijgen en waar wordt ik op beoordeeld. VSR is daar een goede basis voor en ik vind VSR een goed systeem. Maar wij hebben ook echt wel opdrachtgevers die zeggen; VSR hoeft ik niet, ik wil iets anders. Of VSR past er wat minder, bijvoorbeeld op Schiphol. Maar ook voor openbaar vervoeromgevingen of omgevingen waar meerdere mensen tegelijk zijn. Op een kantoor heb je een werkplek waar de bewoner zich min of meer verantwoordelijk voor voelt. En in een station is dat niet het geval, daar komt het binnen en daar komt het buiten. Bij Schiphol is dat ook zo. Daar hebben wij een apart technische meetsysteem voor ontwikkeld de afgelopen jaren en daar meten we ook de technische kwaliteit maar wel op een meer

toegesneden systeem, omdat daar eigenlijk de schoonmaak 24/7 doorgaat wat in een kantooromgeving niet is. en dat is wat VSR ook eigenlijk aangeeft, daar moet je gaan meten kort na de oplevering van de schoonmaak, dus daar hou je dan rekening mee. Dat is het verschil in een 24/7 omgeving is er nooit een moment dat je klaar bent. **Dus dan vraag je welke onderdelen;**

Binnen VSR zijn die categorieën bepaald, dat ligt gewoon vast in de norm van VSR. En dat zijn ook over het algemeen de categorieën waar wij ook in andere systemen rekening mee houden. Dus verkeersruimtes, kantooromgeving of werkomgevingen, sanitair natuurlijk en eventueel overige categorieën. Dat zie je bijvoorbeeld nog wel eens in de zorg, daar hebben ze verpleegruimtes of iets dergelijk die echt wel weer wat andere aandacht moeten hebben. VSR is bepaald welke categorieën je moet hebben en andere systemen laten je de ruimte om te zeggen van; we doen een beetje dit en we doen een beetje dat en daarmee wordt het dus wat discutabeler.

Maar jullie houden wel als leidraad dat VSR systeem?

Ja, VSR is voor ons echt wel een mooie basis omdat het ook heel goed beschrijft aan welke norm het moet voldoen. dus het heeft een hele heldere borgtekst, zoals we dat beschrijven, waarin echt staat wanneer je moet afkeuren of wanneer je moet goedkeuren. Dus dat maakt het voor de inspecteurs ook eigenlijk maar op 1 manier interpreteerbaar. En dat is bij andere meetsystemen nog wel eens discutabel. Een andere inspecteur kan zeggen, ja maar dat staat hier niet zwart wit, wat moet ik nou doen? Ik vind het wel een zes en een ander zegt weer ik geef het een negen. En dan?

-Hoe wordt de norm bepaald?

Bij VSR is dat gegeven maar bij bijvoorbeeld SPM> Schiphol Performance Meting, is dat ook vooraf bepaald. **En dat zit ook in de borgtekst. Dus de borgtekst in meegegaan in het tendertraject, het inkoopproces, en daar stond al in hoe de norm zou gaan vallen.** Dus wanneer het goed gekeurd gaat worden of wanneer het afgekeurd gaat worden.

Hoe bepalen jullie die?

Wij hebben dat in dit geval voor, omdat het een specifieke omgeving is, zijn daar **een aantal onderzoeken geweest over belevingsaspecten waarin het goed en fout op ging. En zo is er uiteindelijk een norm bepaald.**

-Wie voert de meting uit?

Wij hebben gecertificeerde inspecteurs. Je hebt binnen VSR, maar dat zul je nog wel lezen, een diplomasysteem. Je begint namelijk met DKS en dat loopt op naar inspecteurs. Wij hebben eigenlijk alleen maar inspecteurs, dus dat betekent dat die mensen ook zelfstandig inventarisaties mogen doen, een controleur mag dat niet. Maar wij geven er dus de voorkeur aan dat we alleen maar werken met inspecteurs. Die zijn dus allemaal gecertificeerd. Zo willen wij ook voor andere metingen, we zeggen dus VSR is een gediplomeerd en een gecertificeerd systeem, dus als onze mensen dat kunnen dan hebben ze inzicht in wat de kwaliteit is en dan kunnen we ze eventueel ook andere systemen leren. En een ander systeem zit veel meer in wat hier verderop nog aanbod komt om mystery visits en mystery guest meting en belevingsonderzoeken en dergelijke.

-Wie vult de meting in? (interne klant, externe klant?)

De inspecteur. Bij ons is dat een compleet geautomatiseerd systeem, dat hebben we helemaal zelf ontwikkeld. Wij maken geen gebruik van in de markt beschikbare systemen. Wij hebben een eigen ontwikkeld systeem dat door VSR SVS gecertificeerd is. Waarmee wij onze onafhankelijkheid kunnen borgen. Dus wij zijn niet afhankelijk van andere meetbureaus, wij hebben een compleet eigen systeem. En VSR heeft daar een stempel op gezet. En doordat we dat systeem gebruiken loopt het hele proces gesloten. Een inspecteur heeft een tablet, daar zit een app op en met die app loopt hij zijn meting. De meting wordt hier door de planner voorbereid en klaargezet. Hij krijgt die meting in zijn tablet en kan zo zijn VSR meting gaan lopen. Daarna kan hij nog wat extra opmerkingen plaatsen en dan sluit hij zijn meting af. Dan komt het hier terecht en dan wordt er automatisch een rapportage uit op gemaakt en de opmerkingen die hij nog heeft gedaan gaan dan ook mee in het rapport.

Dat is dus eigenlijk een beetje hetzelfde zoals het werkt bij VSR?

Is helemaal VSR ja.

-Wanneer wordt de meting uitgevoerd?

Wanneer de klant het wil. Wij hebben opdrachtgevers die doen het maar 1 keer per jaar, we hebben opdrachtgevers en die willen het iedere maand en die variaties die zit er in. Wij plannen dat een jaar van te voren zodat we onze inspecteurs beschikbaar hebben, dat is natuurlijk erg belangrijk. En twee weken voordat de daadwerkelijke meting uitgevoerd gaat worden krijgt onze opdrachtgever nog een aankondiging. En soms wil de opdrachtgever ook dat het schoonmaakbedrijf aangekondigd wordt en dat doen we dan een werkdag van te voren of hoe de afspraak is met de opdrachtgever.

Dus dat verschilt heel erg? Er is geen standaard?

Nee, dat is heel erg verschillend.

-Hoe wordt deze meting geanalyseerd?

U vertelde net dat er een verslag wordt gemaakt?

Ja, een rapport. En daar zitten eigenlijk alle analyses en gegevens al bij. Dat is min of meer standaard. En wat we dan nog geregeld doen is dat we in overleg en in bespreking gaan met de opdrachtgever, om te kijken wat wij nu zien is het volgende. Of we maken management rapportages waarbij we zeggen per kwartaal hebben we dit geconstateerd en dit valt ons op, waar zou dat nou in kunnen zitten? En dan komen wij meer als adviesbureau in ons advieswerk. Dat is hoe we het analyseren. Het is ook weer een beetje afhankelijk van wat de opdrachtgever wil.

4. Hoe is jullie meetsysteem op het gebied van beleving ingericht?

-Wat verstaan jullie onder beleving?

Beleving is voor mij, hebben wij niet gedefinieerd als dit vinden wij beleving, beleving is vooral in hoeverre sluit het aan bij de verwachting van je gebruikers of de opdrachtgever, de geboden dienstverlening. In hoeverre sluit die aan bij datgene wat de gebruiker op de vloer of de opdrachtgever wenst of verwacht. Beleving is heel subjectief, is een lastig begrip. Als je ook in de theorie gaat zoeken dan vind je eigenlijk geen duidelijke definitie. Dus ik hou het er altijd maar bij dat het een aansluiting moet zijn tussen dat wat de gast of de gebruiker verwacht en datgene wat in de dienstverlening wordt aangeboden.

-Wat is het doel van de meting?

Nou het doel daarvan is vooral het ophalen van de ervaring zeg maar die de gebruikers, klanten van het facilitaire bedrijf, hebben met de geboden dienstverlening.

Dus het doel is het ophalen van ervaringen?

Ja eigenlijk wel. Inzicht krijgen daarin. En dan kom ik eigenlijk als ik naar jou vragen kijk, dan loopt dit een beetje door elkaar heen want er zijn heel veel verschillende manieren waarop je dat kunt meten. Bij CSU hebben ze de happy or not palen die kun je inrichten. En zo heb je ook QR-codes waar je naar een vragensteltje gaat en daar kun je je ervaringen in vermelden. Onze inspecteurs kunnen ook aan het eind van de technische meting even rondlopen en vijf of zes vragen stellen aan bewoners met de vraag: "wat vind u van de schoonmaak?" of "wat vind u van de koffie?" dat kan allemaal. Dus de vormen die je kiest zijn heel erg afhankelijk van het budget van wat de opdrachtgever beschikbaar heeft, wat ik tegenwoordig gewoon erg constateer, beetje ook uit eigen ervaring. Is dat Nederland een beetje enquête moe is, dus weer zo'n enquête in je mailbox daar krijg je een hele lage respons op. Dus wij proberen eigenlijk voor andere vormen van het ophalen van die beleving en van die ervaring te gaan. Ik gaf net al een paar voorbeelden van dat vind ik technische. Maar je kan ook zeggen we richten een klanten panel in of een platform waarin we de klanten of de bewoners van dit gebouw vier keer per jaar op een onderwerp bij elkaar zetten en daar gewoon eens over gaan discussiëren. Om op zo'n manier de ervaring op te halen. Dus rondom beleving hebben wij geen gestandaardiseerd systeem, meetsysteem. Dat is heel erg afhankelijk van de vraag die onze opdrachtgever heeft en ook met het budget wat hij daarvoor beschikbaar heeft.

Jullie verzinnen dus eigenlijk voor bijna iedere klant onafhankelijk weer een nieuw...?

Ja, je hebt natuurlijk een aantal dingen die passen waarvan je kan zeggen: oh dit spreekt deze opdrachtgever aan en dat past echt niet bij de andere. Er zijn ook echt organisaties die zeggen: "Ik wil toch gewoon die enquête gewoon 1 keer per jaar die medewerkerstevredenheid enquête". En dat is

gewoon iets wat gewoon hoger in de organisatie besloten wordt. En dan maken wij met liefde een medewerkerstevredenheid enquête, alleen ik weet gewoon dat de respons die je er op krijgt tegenwoordig zo laag is, omdat je bij iedere vraag al een beetje geïrriteerd raakt. **Dus we proberen onze opdrachtgevers ook mee te nemen in: hoe zou je dat nou anders kunnen doen? Er zijn ook organisaties waar je bijvoorbeeld op de intranetsite een pool zet van: ik ben vandaag erg tevreden over ... en dan kunnen ze antwoorden met ja of nee.** En dan gewoon gaan kijken wat daar uit komt. het zijn hele interessante en kortdurende... en dan klikt iemand heel gemakkelijk ja of nee. En dan kun je daarna nog vragen erachter aan zetten van wil je mee doen aan andere enquêtes? Dat maak je het heel laag drempelig om op die manier veel informatie te verzamelen die eigenlijk ook altijd een moment opname zijn. **[redacted]** Er zijn ook organisaties waar facilitair breed gemeten wordt, en waarbij niet alleen schoonmaak een onderdeel is en dan kunnen we maar twee vragen stellen over hoe schoon het is en de rest van de vragen gaat over hoe de koffie ervaren wordt en de catering. Maar we stellen dan wel twee vragen over de schoonmaak. En dan gaan we kijken gaan we dat in cijfers verwerken of gaan we vragen bent u tevreden, niet tevreden? Alles is mogelijk, het is zoveel omvattend.

Maar als je maar 2 vragen stelt, dan heb je toch eigenlijk helemaal niet veel informatie?

Nee dat heb je ook niet. Dat is dus ook wat je probeert duidelijk te maken naar de opdrachtgever. Hoe heb je dat dan in je contract met, in dit geval het schoonmaakbedrijf, nu geborgd? Op Schiphol is dat jarenlang het issue geweest. Schiphol onderzocht, even als voorbeeld, internationaal doen zij mee aan de beste luchthaven ter wereld willen zijn. Dat is een onderzoek, dat doet de IATA, dat is een internationale airport associatie zeg maar. En die onderzoek dus op alle luchthavens in de wereld hoe passagiers het ervaren. Dat gaat niet alleen om schoonmaak, dat gaat ook over de winkels, parkeren, wachten, paspoort controle etc. schoonmaak is daar een heel klein onderwerp in. Wat gebeurt er op Schiphol? CSU zit daar nou natuurlijk ook. Daar werd gewoon meegegeven dat de passagiers perceptie minimaal een 8,5 moet zijn. En als er maar twee vragen in de passagiersperceptie gaan over schoonmaak, hoe kun je dat dan beïnvloeden als CSU zijnde? Dat is nauwelijks, maar het is wel zo verweven in het contract.

Hoe kun je dat dan als CSU zijne controleren of je het goed doet?

Dat is dus heel erg lastig. Want je bent zo'n klein onderdeelje daarin. Jullie hebben die "happy or not" palen en die geven je inzicht. Maar meer als dat is het niet. Het is niet statistisch verantwoord, het is niet onderbouwd, er zit geen beleving in en dat is eigenlijk met alle belevingsonderzoeken. Als je kijkt naar VSR is dat het enige grote voordeel van VSR, iedereen heeft dat omarmt, we hebben het genormeerd, het is een NEN-norm geworden, op beleving kun je dat bijna niet.

Omdat het continue veranderd van situatie?

Als jij vandaag heel lang in de file had gestaan en je komt hier aan en je kunt ook nog eens een keer je auto niet parkeren en je bent tien minuten te laat, dan voel je je heel onhandig. En dan kom je hier binnen en dan ga ik jou vragen: hoe is de beleving van ons kantoor? Dat wordt beïnvloed door hoe jij op dat moment in je vel zit. Heel pragmatisch, maar dat is wel zo. En doordat je heel veel mensen vraagt krijg je wel ongeveer een beeld. Maar heel contentieus is het niet. En dat is dus ook altijd wat ik in mijn adviestrajecten ook richting onze opdrachtgever duidelijk wil maken. Het heeft geen zin om één keer per jaar een klant tevredenheidonderzoek te doen, of een belevingsmeting. Want je kunt helemaal niet zien wat er gebeurt, vandaag regent het en morgen is het zonnig. Zeg het maar? Het zijn allemaal beïnvloedende factoren en dat maakt het onwijs lastig. En beleving an zich is al een niet grijpbaar begrip, want voor jou is het écht anders dan voor mij. Als ik vaker ergens ben geweest dan heb in een andere indruk. Dan verwacht ik eigenlijk ergens als ik binnenkom en ik krijg altijd een kopje koffie en ik krijg het nu een keer niet. Dan reken ik erop dat ik een kopje koffie krijg. Zo werkt het.

Hoe zou je het wél meetbaar kunnen maken?

Ik denk dat je het niet echt meetbaar kunt maken. Op zich is dat ook niet erg, maar wat natuurlijk interessant is aan VSR is dat je kunt benchmarken. Je kunt bijvoorbeeld zeggen alle scholen in Nederland of alle zorginstellingen zitten gemiddeld op dat en dat cijfer. Dat is bij beleving dus heel erg

lastig, maar je kunt wel op opdrachtgevers niveau inzicht krijgen in; Hoe ervaart nou de kantoorgebruiker of die bewoners van dit gebouw de beleving van de schoonmaak, catering, of de beveiliging? Dat maakt natuurlijk helemaal niks uit. Dat kun je wel vragen. En je kunt natuurlijk zeggen als iedereen hetzelfde lijstje invult of hetzelfde lijstje vragen beantwoord, dan haal je er weldegelijk wat uit. Maar is dat dan de norm? Er zijn heel veel organisaties of opdrachtgevers die zeggen in het inkooptraject van: ja, klantbeleving moet een 7,5 zijn, maar wat dan, hoezo dan, waar dan, wat is dat dan, waar blijkt dat dan uit? Heel erg lastig. In mijn optiek is daar waar je, jou onderzoek is met name wat is de toegevoegde waarde bijna van schoonmaak is op de beleving, je zou hem bijna om moeten draaien. En dan zijn er wel heel interessante dingen waarneembaar. We hebben bijvoorbeeld bij de NS, de stations maar ook op Schiphol onderzocht van; wanneer gaan mensen nou écht klagen? Wanneer worden ze nou echt ontevreden? Nou als de trein te laat is en het regent dan weten we het al zeker dat ze niet blij zijn. Maar het duurde, we hebben verschillende niveaus van schoonmaak uitgetoetst, even heel zwart wit gezegd. En we hebben gezegd we maken ze een week niet schoon, we maken een week 6 keer per dag schoon en alles wat daar tussen zit. We hadden vier verschillende niveaus van schoonmaak. Uit het onderzoek bleek dat mensen pas negatief over de schoonmaak gaan praten als ze, bij wijs van spreken, niet meer op een schoonbankje kunnen zitten, dat de rotzooi rondom dat bankje zo groot is dat je het er zelf af moet duwen. En dat ze hun troep niet meer kwijt kunnen in een prullenbak en dat ze vast kleven aan de vloer. Nou als die dingen gebeuren dan zijn mensen pas; hier gaat de schoonmaak niet goed. als dat allemaal maar een beetje op niveau gehouden wordt, ja dan hoor je eigenlijk heel weinig mensen klagen, want die zijn daar helemaal niet mee bezig. Dat is natuurlijk gemeten in een openbare ruimte, één bij NS en één bij Schiphol, daar kwam eigenlijk hetzelfde uit. Niemand voelt zich daar dan ook verantwoordelijk voor dat stationgebied, jij bent de reiziger en aan jou wordt de vraag gesteld. En morgen sta je op een ander perron, wat maakt jou dat uit? Maar mijn collega Jan-Willem die hier zit op zijn werkplek, als die straks weg gaat en de volgende komt daar weer zitten en we zien dat als Jan-Willem weggaat hij daar een zooi achter laat, dan spreken we hem daar op aan. Dus die voelt zich meer verantwoordelijk voor dat plekje en die omgeving en draagt daar dus aan bij. Nou en die reiziger die zijn prullen niet meer kwijt kan, die gooit zijn vuilnis er gewoon naast. Die denkt; wat kan mij het schelen, het is toch al een bende!

Maar die beleving, je kan bijvoorbeeld wel zorgen dat de vloer niet plakt en dat ze gewoon kunnen gaan zitten en dat de prullenbakken leeg zijn, maar is dan de klantbeleving perse hoog?

Niet perse hoog, want het zegt nog niks over het gradatieniveau. Het zegt alleen dat er storende elementen zijn. Dus daar raakt iemand erg door geïrriteerd. Je zou bijna het omgekeerde kunnen zeggen, je zou kunnen zeggen als je alleen die drie dingen schoonmaakt iedere dag dan ben je klaar. Dat is nu, wat we bijvoorbeeld op Schiphol, vertaalt hebben in het meetsysteem. Daar moet wel elke dag alles schoon zijn, omdat je natuurlijk ook een soort van kwaliteit moet garanderen zodat niet de tegeltjes van de muur vallen, omdat het zo vies is. of de verkeerde schoonmaakmiddelen gebruik worden. maar dat we dus die elementen die we onderzocht hebben, die echt de beleving van die gebruiker beïnvloeden, dat we die wel anders meten of anders waarderen. En die prullenbakken moeten dus gewoon altijd schoon zijn. Want als dat dik in orde is dan weet je gewoon dat het goed komt.

Dus jullie hebben gewoon eerst gekeken, wat vinden jullie echt storend, wat vinden jullie...

Wij niet, we hebben gewoon gevraagd aan de reizigers, wat vind je nou écht heel vervelend?

En we hebben dat vervolgens ook gewoon getest door de schoonmaak aan te passen en vervolgens de zelfde vragenset uit te zetten als er heel erg goed wordt schoongemaakt of minder goed wordt schoongemaakt. En dan kijken hoe mensen daar op reageren. En ik heb die artikelen hier niet, maar er zijn wel artikelen over geschreven, in servicemanagement vorig jaar en het jaar daarvoor denk ik. Ze kunnen ook bij ons op de site staan.

Dus als je, en dan kom ik weer even terug op jou vraag; Hoe zou je de beleving kunnen beïnvloeden?

Dat is dus per opdrachtgever en omgeving anders. Dus dat heeft te maken met de mensen die daar werken, maar het heeft ook te maken met; wat zijn nou de factoren die men echt storend vindt? En ga daar dan iets aan doen. Want dan beïnvloed je de beleving.

-Hoe waarborgen jullie dat, bij het stellen van de norm, de wensen en behoeften van de afnemer centraal staan?

Omdat wij gaan vragen bij de afnemer en we stemmen de vragen af op de wens van de

opdrachtgever. Als die zegt ik wil dat je schoonmaak en catering meet, dan nemen we schoonmaak en catering mee. En als hij zegt: ik wil alleen maar schoonmaak gemeten hebben, om op dat lak te blijven, dan doen we dat alleen. En wat je heel vaak bij dit soort onderzoeken ook ziet, en ook bij klanttevredenheid onderzoeken zeker, is dat er dit jaar deze lijst wordt ingevuld en volgend jaar zit er iemand anders en die wil weer andere vragen stellen. De vergelijking is dan ook weg. Er kwam bijvoorbeeld vorig jaar een 7,3 uit en dit jaar een 8,5, maar wat hebben we nou beter gedaan? En willen we eigenlijk die 8,5 wel? Dat is nog veel interessanter!

Maar u zegt; we kunnen hem gerust elk jaar aanpassen die lijst?

Dat wil de opdrachtgever vaak. En omdat een beleving niet een norm is... ik kan hem adviseren en zeggen dat hij het niet moet doen omdat het dan niet meer vergelijkbaar blijft, maar als hij zegt; ja maar we hebben een nieuw schoonmaakbedrijf en ik wil echt even weten of ze die mensen nou meer zien. Ja, dan komt die vraag er toch echt in. en als we dan zeggen; "nee". Terwijl het dagschoonmaak geworden is, wat weten we dan? "die schoonmaker laat zich niet zien?, die heeft zijn kar niet opvallend? Of misschien niet opvallende kleding?". Wat is het dan? En dat is het interessante, wat is nou gebeurd?

Hoe ga je dat dan onderzoeken?

Dat is door, wij doen dan vaak verdiepingsonderzoek door bijvoorbeeld zelf ook te gaan kijken, we gaan met het schoonmaakbedrijf in gesprek en we kijken op de locatie wat we er zelf van vinden.

Bijvoorbeeld een **mystery visit**, we trekken de werkkasten open en we kijken hoe de karretjes erbij staan of een mystery guest bijvoorbeeld een helpdesk een mail stuur met een melding van een vlek op de vloer en dan kijken hoe snel die helpdesk dat mailtje doorzet, om vervolgens te kijken hoe snel het opgelost wordt. En voldoe je dan aan de normen die in de afspraken van het contract zijn opgenomen?

Die normen in dat contract, hoe worden die bepaald?

... want als je een opdrachtgever heb die bijvoorbeeld vlekken in het tapijt binnen 2 uur opgelost wil hebben, dan betekent dat, dat het schoonmaak bedrijf zijn organisatie zo moet inrichten met mensen en machines zodat het probleem binnen twee uur opgelost kan worden. maar de opdrachtgever betaalt er uiteindelijk voor, dus daar gaat het in het inkooptraject ook over. Dat is een heel erg belangrijk onderdeel van het inkoopproces, het definiëren van KPI's die meegenomen moeten worden in de uitvraag naar de markt.

-Wie voert de meting uit?

Auditors of inspecteurs

Dat zijn dezelfde mensen als die de VSR meting afnemen?

... Dat kan er zijn ook nog andere mensen. Dat zijn bijvoorbeeld ook marketings. Als we echt een grote opdracht hebben, dan kijken we ook wie van ons zelf nog beschikbaar is. Of dan werken we met studenten die een opleiding krijgen, dat is afhankelijk van hoe het onderzoek moet plaats vinden. Als je enquêtes weg stuurt dan kan ik Jan-Willem vandaag vragen; zet ff een enquête in elkaar en die moet naar 100 mailadressen. Ja dan kun je het hier achter je bureau doen en dan kom je niet eens op de locatie, dan kan je daarna nog op de locatie komen maar dat is dan meer voor de verdieping. Maar je kunt ook zeggen; we willen een klantenpanel. En dan ga ik meestal met een collega en dan plannen we een middag en dan gaan we echt op basis van stellingen of op vragen sets of op werk oefeningen die we dan meenemen aan de slag met de mensen. Dan hebben we tien a twaalf klanten zitten die we dan gewoon eens gaan bevragen.

Dat gaan jullie dus van te voren, als je dus heb bepaald welke onderzoek je gaat doen, dan ga je met collega's bespreken hoe je dit gaat invullen en dat bespreek je dan weer met de klant?

En dan ga je vervolgens ...

Ja klopt. Dat is min of meer in een notendop het proces. Ik heb laatst een tendertraject gedaan bij een landelijk bedrijf en die wilde inderdaad metingen (technisch) maar die wilde ook beleving, nou toen heb ik in de aanbidding gezet; "ik denk dat interviews of enquêtes jullie niet gaat helpen, (ook omdat de kosten laag moesten blijven), wat ik zou willen voorstellen is; zullen we aan het eind van de technische meting 5 vragen stellen aan willekeurige bewoners bijvoorbeeld tien. We vragen dan aan de opdrachtgever; wat willen jullie weten? Nou ze willen bijvoorbeeld weten hoe tevreden men is over de schoonmaak in zijn algemeenheid of specifiek op de pantry, wat wil hij weten? Daardoor bepalen wij welke vragen daarbij horen en die zet ik dan weg.

En hoe bepaal je dan of dat representatief/valide/betrouwbaar is?

Dat bespreken we meestal met de opdrachtgever. Het betekent voor hen vaak dat, op het moment dat het echt representatief moet zijn en het is een gebouw met 1000 mensen. **Dan gebruiken we een rekenschema om te bepalen hoeveel mensen we moeten ondervragen, maar bij die 1000 betekend het bijvoorbeeld dat ik 600 mensen gesproken moet hebben,** maar als ik 600 mensen moet spreken dan kost dat een kwartier per gesprek. Dan moet de opdrachtgever ook 600 keer een kwartier betalen en dat wil hij niet altijd. Dus dan zegt hij; doe het voor mij maar even makkelijk en haal er maar gewoon 10 respondenten uit. Nou dan doen we dat op basis van die tien, vind ik prima.

Maar dan is het eigenlijk niet representatief?

Nee, dat klopt. Maar dat zeggen we er dan ook bij. En wat er dan uit die tien wel gekomen is dat lichten we dan toe. En dat is het dan.

Dus dan verkoop je eigenlijk een onderzoek wat niet klopt?

Maar dat maakt die opdrachtgever niks uit. Want die opdrachtgever die heeft een bepaald budget in gedachte en die moet vaak dat soort onderzoeken doen, maar die heeft daar maar 500 euro voor. En je kan geen betrouwbaar onderzoek doen in een gebouw van 1000 mensen voor 500 euro, dat is heel simpel dat gaat gewoon niet.

Tenzij je misschien een enquête uitstuurt?

Als je een enquête doet inderdaad wél, maar dan is het nog maar de vraag of dat ook de respons gaat opleveren. De ervaring leert dat tegenwoordig bij enquêtes 20 tot 30% maar reageert en dan is het nog niet representatief. Ik kan natuurlijk ook nog een keer najagen, en aanmaningen sturen maar op een gegeven moment houdt het dan ook op. dus je moet je niet helemaal laten leiden door een statistisch verantwoord klant tevredenheids onderzoek of een beleving, want dat is bijna niet meer realistisch. En ik vind dat beleving echt gevraagd moet worden en verteld moet worden door de gebruikers, door de bewoners etc. want anders ga je gissen. Als jij zegt; "volgens mij vinden mijn collega's hier..." Dat is een interpretatie, een aanname dat is net zo min statistisch.

Maar als de opdrachtgever nou zegt; "ik wil de klantbeleving achterhalen, of ik wil de beleving hier testen. En ik doe dat alleen bij medewerkers en niet de mensen die bijvoorbeeld te gast zijn in het gebouw." Is dat dan ook goed in jullie ogen? Of is dat...?

Als hij dat wil, dan zal ik hem adviseren: "goh, hebben jullie heel veel bezoekers? Of heel veel externe mensen? Want die sluit je dan uit in het onderzoek. Is dat belangrijk voor jou? Of niet?" Dat gat ik in het voorgesprek met hem bespreken. De belangrijkste vraag altijd is: "wat is jou je doel van dit onderzoek? Wat wil je ermee bereiken?" en als hij zegt: "ik wil graag weten in hoeverre de medewerkers tevreden zijn over dat wat wij ze aanbieden." Dan is dat het uitgangspunt. Dan hoeft hij het niet te hebben over de gasten die hier komen, want daar gaat zijn onderzoek niet over, daar gaat zijn vraag niet over. Als hij zegt: "ik wil graag weten hoe gastvrij wij als organisatie zijn?" Ja, dan moeten wij ons richten op de gasten. Maar het is echt situatie gebonden.

En als ik na het stellen van een aantal vragen kom op een interessante nieuwe vraag, dan gaan we ons daar weer op richten in een verdiepingsonderzoek als de opdrachtgever dat wil. Bijvoorbeeld door het inrichten van een klantenpanel etc. **De uitslagen die analyseren we dan en dan komen we meer in het consultancy gedeelte. En het meten is dan een hulpmiddel om ergens over te gaan praten met de klant.**

-Wie vult de meting in? (interne klant, externe klant?)

Afhankelijk van welk onderzoek, maar is eerder al vertelt.

-Wanneer wordt de meting uitgevoerd?

Ik ook afhankelijk van wat de opdrachtgever wil

Hebben jullie geen standaard, bijvoorbeeld jaarlijks of iets dergelijks?

Ik vind, dat het zo verschillend is in elke organisatie. Bijvoorbeeld op Schiphol wordt maandelijks die passagiersperceptie gemeten, en dat doen wij niet maar dat doet een marketingbureau. Daar zit gewoon een marketingdriver achter. Zij willen echt iedere maand weten wat de uitkomsten zijn, ja dan is dat ideaal. Maar daar gaan ook een hoop mensen, dus de kans dat je dezelfde mensen ondervraagt is heel klein. Je hebt daar altijd wel voldoende verschillen in.

Waarom zou je iets elke maand testen?

Daar is het ook van belang om bewegingen die gedaan worden rondom de mei vakantie, dan hebben ze ook echt andere reizigers als in de rest van het jaar. En in het begin van het jaar heb je vooral skiërs etc. daar zit gewoon heel veel verschil in. En dat zijn zulke enorme aantallen. Ook de diversiteit aan doelgroepen is enorm.

-Hoe wordt deze meting geanalyseerd?

Dat is vaak vanuit, dat wat je tegen bent gekomen, of wat is je opgevallen. En dan kom je veel meer bij de consultancy, het advies werk. Wat ons opgevallen is dat vergelijken we bijvoorbeeld met de vorige meting en dan zien we bijvoorbeeld een verbetering op bepaalde vlakken of we zien dat iets minder gewaardeerd wordt etc.

Doen jullie altijd een nul meting ergens?

Niet altijd. Net wat de opdrachtgever wil. Soms zeggen we ook gewoon, zeker bij belevingsonderzoeken, we beginnen gewoon en dan kijken we wel waar we uitkomen en dan kunnen we daarna nog een verdieping maken. Wat ik wél altijd doe is een soort proefmeting. Je zegt bijvoorbeeld even kijken of deze vragenset werkt. Maar dat ligt ook aan de intensiteit van het onderzoek.

Dat doe je altijd?

Niet altijd. Dat ligt aan de intensiteit van het onderzoek. Kijk als daar ruimte voor is, als het bijvoorbeeld vijf vragen zijn die de inspecteur meeneemt op zijn VSR rondje, ja dan testen we dat. Door bijvoorbeeld te zeggen; deze eerste vragenset met vragen gaan we eerst bij de eerste paar afdelingen stellen en als je dan terug komt en ziet dat je op bepaalde vragen altijd een raar antwoord krijgt. Dan kun je de vragen bijstellen.

En dan moet je weer opnieuw dat zelfde rondje lopen?

Ja, alleen dan is dat voor de volgende meting.

Kijk dat gebeurt ook vaak bij opdrachtgevers. Wij doen bijvoorbeeld een meting op schiphol. Er is daar een KPI met een leverancier, en dat houdt in dat er minimaal zoveel karretjes moeten staan voor bagage en die moeten ook netjes in een rijtje staan. Dus wij onderzoeken daar drie dingen; 1. staan er überhaupt karretjes? 2. Hoeveel karretjes staan er? En 3: zijn er ook zwerfkarren? Dat zijn drie dingen die we onderzoeken op verschillende plekken. Wij lopen een rondje mee en uiteindelijk geeft dat heel veel inzicht. Maar dan komt schiphol en die zegt: "ja, maar jullie hebben nu wel dat ene stuk gedaan, maar willen jullie de volgende keer een ander gedeelte testen?". Nou dan gaan we daar naar toe. Dan zijn het wel ongeveer dezelfde vragen, maar daar hebben ze bijvoorbeeld net andere karretjes, of daar is net een verbouwing geweest etc. dan zie je gewoon dingen die opvallen en die haal je eruit.

En stel je komt daar pas achter als je die student net op pad heb gestuurd om die meting af te nemen? Dan stel je dat bij en dan ga je de volgende keer weer terug?

Ja

Maar dat kost dan toch weer extra tijd en geld?

Ja, maar dat is net hoe dat je onderzoek natuurlijk loopt. Kijk als het nou echt, ik heb het nog nooit gehad, laat ik het zo zeggen. Dat door een verandering of wat dan ook een heel onderzoek waardeloos geworden is, dat hebben we eigenlijk nog niet gehad. We maken wel een tussenstapje

door te zeggen; "ben je nou dingen tegen gekomen? Meld dat dan ook even". Maar meestal loopt het gewoon vrij door.

Heb je ook wel eens gehad dat als je met een klant heb afgesproken; "we gaan dit en dit onderzoek doen, met dit tijdsbestek en het gaat zoveel kosten". Dat het dan tegen viel? Of qua koste niet paste?

Ja, natuurlijk.

Hoe doe je dat dan?

In gesprek gaan met de opdrachtgever. We hebben bijvoorbeeld echt meer tijd nodig. De vragen die u gesteld wilde hebben, daar hebben de mensen veel meer tijd voor nodig om te beantwoorden. En dat is dan het gesprek wat je aan gaat. We hebben natuurlijk een indicatie van tijd etc. En soms testen we ook hoelang het duurt om een bepaald aantal vragen af te nemen en dat testen we dan bij collega's.

5. Hoe is jullie meetsysteem op het gebied van medewerkertevredenheid ingericht?

Dat is eigenlijk hetzelfde verhaal als bij de beleving. Daarom zei ik net al, die meetsystemen, zeker beleving en medewerkertevredenheid, dat loopt vaak ook echt door elkaar. Dan vraag je naar medewerkertevredenheid en tegelijkertijd onderzoek je de beleving. Dat zit vaak zo in elkaar verweven. Wat wel nog anders is, is klachten afhankelijk van het systeem wat men daarvoor gebruikt en hoeverre wij daar toegang tot kunnen krijgen.

6. Hoe registreren/meten jullie het aantal klachten binnen een organisatie?

Het is mogelijk om geregistreerde klachten te analyseren. Dat heeft te maken met de manier waarop die binnen komen en de manier waarop dat geregistreerd wordt bij de opdrachtgever. Over het algemeen is dat niet iets wat wij dan doen, maar is dat een.... Wij kunnen het wel doen maar dan moet ik de data aangeleverd krijgen van de opdrachtgever. Dus bijvoorbeeld de opdrachtgever gebruikt Planon of Axerion en die geeft ons dan een dump in Excel en dan gaan wij analyseren op: type klacht, hoe vaak het voorkomt, hoe snel het opgelost is etc. nou net waar er behoefte naar is en ook wat er in het contract staat. Bijvoorbeeld weer die vlek op de vloer, als er staat dat hij binnen twee dagen moet worden opgelost dan gaan wij kijken of dat ook echt binnen twee dagen is opgelost en hoe vaak komt dit voor?

Hoe onderscheiden jullie die verschillen in klachten? Hoe zeg je: dit is een klacht en dit is een verzoek?

Dat ligt eraan hoe het vooraf gedefinieerd is in het systeem. En op die manier krijgt het een codering mee. Dan is inderdaad de discussie is een handdoekautomaat leeg, is dat een klacht of een storing? Dat is dus heel erg afhankelijk van hoe de opdrachtgever het in zijn systeem geregistreerd heeft en daar moet je echt naar kijken.

Stel de opdrachtgever zegt: "ik heb een systeem waarbij iedere medewerker een klacht of een melding kan invoeren, iedereen kan daarbij, en hier heb ik voor u een overzicht." Hoe weten jullie dan dat de klacht van Pietje ook echt een klacht is?

Dat moet je dus analyseren aan de hand van de data. Dan haal ik er bijvoorbeeld uit dat Pietje iedere keer dit en dit meld. Hij is waarschijnlijk gefrustreerd. Of is er nou echt iets kapot? Of is het een terechte klacht? Daar ga je dan op basis van de gegevens die je aangeleverd krijgt iets van vinden. Dat analyseer je, dat is echt consultancy. Dat is echt het doorgronden van dat wat er nu is. En dan kan ik echt met de opdrachtgever in gesprek over: "joh als je pietje laat registreren dan kan ik niks met de informatie want is nou een storing? Wat is nou een klacht? Wat wil je nou?" Er zijn bijvoorbeeld zelfs systemen waarbij je zelf kan aangeven of iets een klacht/melding/verzoek etc. is, ja dan is het maar net wat ik denk dat het is op dat moment. En wij halen dat er dan uiteindelijk uit. Maar het ligt er vooral aan hoe het geregistreerd is in het systeem.

Dus als je een melding vaak ziet voorkomen bespreek je dat met de klant en dan adviseer je hem bijvoorbeeld misschien moet je daar afspraken over maken, wat is nou een klacht?

Ja, of misschien is het wel een storinggevoelig apparaat en stel dat er dan in het contract staat dat de leverancier van het apparaat verantwoordelijk is voor de werking ervan dan moet de opdrachtgever hem aan zijn jasje trekken om het op te lossen. Want dat moet het doel zijn van alles wat je meet! Verbeteren, veranderen, vernieuwen! En als dat het niet is en je laat nog twee

jaar lang dat zelfde apparaat gebruiken dan lossen de klachten niet op. Wat heb je er dan aan dat die klachten geregistreerd worden? Sterker nog, de klant die wordt zo boos en die meld die klacht niet eens meer maar hij wordt ontevreden, ja dan ben je te ver. Dus alles wat je meet, borgt, het moet allemaal gericht zijn op verbeteren! En daar waar, in een schoonmaakcontract of in een ander contract, waar alles al jaren hetzelfde blijft en we scoren veilig een 7. Dus we gaan lekker achteruit zitten want we scoren goed, daar gaat iets niet goed.

Als het toch steeds een 7 blijft, dan gaat het toch juist goed?

Nee dan gaat het ook niet goed. want waarom wordt het nou niet beter?

Maar stel, het is al een negen en het blijft altijd een negen, een negen is toch hartstikke goed?

Ja, maar dan is het de vraag; "heb ik die negen ook ingekocht? Of heb ik betaald ik eigenlijk te veel?". En dat is altijd de vraag bij de opdrachtgever. Wij zijn een adviesbureau die er weer achter zit. En wij denken: "betaal jij ook voor die negen? En wil je nog steeds die negen? Of ben je eigenlijk wel blij als het gewoon een 7,5/8 zal gaan worden?". dan kan er misschien wat geld af of ergens anders aan besteed worden. of juist dingen aanpakken die juist helemaal niet goed gaan. Dingen die zich repeteren, meten om het meten heeft geen zin.

Ik heb laatst een contract audit gedaan en daarbij kwam naar voren dat er vorig jaar bepaalde verbeteringen niet zijn gehaald omdat er een nieuwe directeur aangesteld werd. Dit jaar is hetzelfde onderzoek uitgevoerd en toen kregen we dezelfde uitkomsten. Toen gaven we aan dat er vorig jaar een nieuwe directeur zou komen en na een jaar is dit antwoord nog steeds plausibel? Dit gaat niet goed! dit kan niet het juiste antwoord zijn! Wat heeft die nieuwe directeur het afgelopen jaar gedaan? En dat is echt onze rol als consultant en als adviesbureau. Er is gewoon altijd iets te verbeteren. Er is altijd ontwikkeling mogelijk. Want waarom zou je het anders meten? Waar zit dan de uitdaging? Hoe maak je het nou beter? Het moet altijd eigenlijk beter kunnen.

-Wat verstaan jullie onder een klacht?

Dat is altijd een leuke hé? Ik vind eigenlijk, klachten zijn altijd kansen voor verbetering. Dat is ook eigenlijk een beetje een dooddoener. Ik heb niet zo een definitie van dit is een klacht.

Maar dat staat wel in de meeste contracten vastgesteld?

Ja of in de documenten die erbij horen.

-Hoe wordt deze registratie/meting geanalyseerd?

Kijken wat er opvalt. Veel van dit soort dingen, behalve VSR wat dan echt genormeerd is, is voor ons echt advieswerk, maatwerk, is aansluiten op de wens en de behoefte die de klant heeft zodat wij hem helpen om zijn dienstverlening beter te maken. Of inzicht te krijgen in de dienstverlening, of voorbereiding te doen voor een inkooptraject of een verandering in de organisatie te weeg te brengen etc.

Alle mensen die hier werken, hebben die bepaalde diploma's op het gebied van onderzoeken en dat soort dingen?

Dat is heel verschillend. We zijn een adviesbureau met dertig consultants. En de één heeft een specialisatie op huisvestingsgebied en de ander heeft veel meer op veranderprocessen. Het is niet zo dat deze mensen onderzoeksdeskundigen zijn, dat niet. Ze weten wel door hun ervaring de juiste vragen te stellen, zodat ze in het voortraject, de bespreking met de uitvraag van de opdrachtgever, de juiste vragen te stellen om tot de kern te komen, van "wat wilt u". En soms gaat het gewoon om het verbouwen van een afdeling en de andere keer gaat het om: "ik wil als facilitaire afdeling in regie komen" of "ik wil een product en diensten catalogus ingericht hebben, kunnen jullie ons daarbij helpen?".

7. Hoe garandeer/controleer je of een meting valide, betrouwbaar en representatief is?

Afhankelijk van het budget wat de werkgever wil. Daar hebben we eerder over gesproken. We adviseren het, we hebben daar normen voor die zijn gestandaardiseerd wanneer je statistisch

verantwoord onderzoek gedaan hebt. Als daar geen ruimte voor is of de klant zegt: "Ik heb maar voor 100 mensen budget". Dan geven wij advies, en geven aan dat het geen statistisch verantwoord onderzoek wordt, maar dan kunnen we alleen iets zeggen over wat die 100 er van vinden.

8. Wanneer is een meting een "goede meting"?

Als er iets te verbeteren valt, als dat eruit komt. Een meting moet een bijdrage leveren aan de performance van een facilitaire afdeling, zodat men er ook daadwerkelijk iets aan heeft. Meten om het meten heeft geen zin in mijn optiek.

9. Wat is er zo sterk aan jullie metingen? Waarom niet de concurrent?

Wij benaderen het veel meer vanuit de consultancyvraag en passen daar een passende "meting" of "onderzoek" bij, wat gaat helpen om antwoord te geven op de vraag. Dus wij zeggen niet: "Oh, u wilt een medewerkerstevredenheidsonderzoek, hier is de lijst en streep maar aan wat je ...". Nee, wij gaan zitten en vragen eerst aan de opdrachtgever: "Wat is nou je doel van dit onderzoek? Wat wil je er uit halen? Hoe vaak heb je dit al gedaan? Wat is je toen opgevallen? Waarom zou dat nu anders moeten?" etc. Dus wij benaderen het uit de consultancy vraag. Het is altijd maatwerk wat we leveren. Een passende aanpak en dat kan van alles zijn. En dat bespreken we dan met de opdrachtgever. Ook om te achterhalen of de opdrachtgever wel echt de juiste vraag heeft over wat hij nou daadwerkelijk wil weten. Door doorvragen kom je er vaak achter dat een opdrachtgever niet eens zo heel duidelijk in beeld heeft wat nou daadwerkelijk onderzocht moet worden en wie hij daarvoor wil ondervragen. Daar helpen wij hen bij en zoeken samen naar het doel en gaan daar een passende tool bij zoeken. Je hebt ook snel genoeg in de gaten wat past binnen de organisatie en daar pas je het onderzoek, of de meting of het advies op aan.

Heeft u ook wel eens meegemaakt dat het advies wat je in eerste instantie gaf voor een onderzoek, achteraf niet de juiste aanpak bleek te zijn? Of van een collega?

Nee, daar heb ik geen voorbeelden van.

10. Welke tips heb je voor bedrijven die een meting willen gaan doen op het gebied van technische kwaliteit, beleving, medewerkertevredenheid en het aantal klachten?

Wat is het doel van je onderzoek? En daar moet de meting op aansluiten. Wat wil je er nu uithalen? En wat ga je ermee doen? Dat is de belangrijkste tip die ik kan geven.

Heeft u wel eens een onderzoek gedaan en adviezen gegeven en er vervolgens niets met die uitslagen gedaan wordt en dan het jaar erna wordt er opnieuw om het zelfde onderzoek gevraagd, wat doe je dan?

Dan vragen wij: "wat is de reden geweest waarom jullie niks gedaan hebben met die adviezen?". En dan krijg je meestal een riedeltje. En dan kom je tot de kern, om te vragen wat is er echt gebeurd? En dan kun je je altijd afvragen of het nu wel zin heeft, ga je er nu wel wat mee doen? En is het zinnig om het nu weer mee te nemen? Of laat je bepaalde vragen of onderwerpen dit keer achter wegen?

11. Mist u nog een belangrijke vraag in dit interview over dit onderwerp?

Nee, ik vroeg me af of jij voldoende input hebt. Wat je merkt is dat het gaat over meetsystemen en eigenlijk is alleen het technische meten echt meten en de rest is altijd in gegeven door omstandigheden waarin de opdrachtgever, het moment van de vraagstellen, het doel van de vraagstelling, budget etc. het woord "budget" is misschien te vaak gevallen, want de personen die echt een meting willen doen geven er gewoon geld aan uit.

Technische kwaliteit	Antwoord respondent	Atir	Masterkey	Seiso	VFM
Metingen	VSR NEN2075	x	x	x	x
	ERKMS	x	x		
	Eigen systeem gebaseerd op VSR				x
Wat verstaan jullie onder technische kwaliteit?	In hoeverre komt men(schoonmaakbedrijf) de verwachtingen na, klopt er wat er in het contract staat?	x	x	x	X
	Meting over de technische aspecten van de schoonmaak			x	
Doel	Toetsen of de kwaliteit conform de afspraken is	x		x	
	Om te kijken of de opdrachtgever krijgt waar hij voor betaalt		x		x
	Toegevoegde waarde creëren, kijken hoe de schoonmaak verbeterd kan worden		x		
Onderdelen	Zijn vastgesteld in de norm	x	x	x	x
	Eigen software			x	
Hoe wordt de norm bepaald?	Van te voren vastgesteld	x	x		x
	Contractuele kwaliteitsnormen worden vastgesteld			x	
	Samen met de opdrachtgever		x		
	Door eerdere onderzoeken				x
Wie voert meting uit?	Eigen gediplomeerde kwaliteitsadviseurs	x	x		x
	Opgeleide kwaliteitscontroleurs of inspecteurs		x	x	
Wie vult meting in?	Zelfde persoon als meting uitvoeren	x	x		x
	Eigen personeel of zzp'ers met diploma			x	
Wanneer?	Afhankelijk wensen + budget klant	x	x	x	x
	Tussen 2 en 6 keer per jaar	x			
	4,3,2 keer per jaar		x	x	
Hoe geanalyseerd?	Meteen rapportage vanuit systeem	x	x	x	x
	Uitgewerkte rapportage met bijgevoegde punten van beleving	x		x	
	Overleg en nabespreking met klant en adviseren				x

Bijlage 20 Tabel labelen experts over de medewerkerstevredenheid

Medewerkerstevredenheid	Atir	Masterkey	Seiso	VFM
Meetinstrument	We doen het nog niet maar het staat wel op de planning. We zouden het dan aan de hand van persoonlijke interviews afwillen nemen	enquetes Verwoven in de hospitality barometer.	Interview, we stellen een aantal vragen aan een selectie medewerkers en de antwoorden daarop noteren we. We vragen ook veel door, dus de kwaliteit van de ondervrager bepaald de kwaliteit van het interview.	Zelfde verhaal als bij de beleving, is echt afhankelijk van de wensen van de klant en het budget. Maar meestal loopt dit onderdeel door een andere meting heen.
Waarom die manier?	Omdat het onafhankelijk is en de schoonmaker zelf kan vaak de beste opties geven voor de manier waarop iets beter kan.	Omdat de vraag van de klant was om een enquête op te stellen.	Medewerkers voelen zich vrijer om te praten naar ons, als tegen hun eigen baas. Hierdoor krijg je meer informatie los.	
Doel?	Je krijgt ook meer waardevolle informatie uit iemand en je krijgt sneller de angel eruit.	Om een beeld te vormen van hoe de medewerkers ook over de organisatie denken en hoe tevreden ze erover zijn, en waar je eventueel wat verbeterlagen kunt maken om te zorgen dat het toch de tevredenheid verbetert. En daardoor misschien mensen niet weglopen.	Kijken waar de medewerkers zich aan storen en proberen dat te verbeteren.	
Onderdelen	Nog niet bekend	Hoe ze hun werkplek zien of ervaren. En hun werkomgeving.	De vragen die we stellen hebben we samen met de opdrachtgever opgesteld. Er zit ook geen statistiek onder. We proberen de "angels" weg te halen. Dat waar de medewerkers last van hebben proberen we weg te halen.	
Wie voert de meting uit?	Ik zou dan eigen personeel inschakelen die de interview afnemen. Ik zou dan wel personeel zoeken die op het niveau van de schoonmaker kunnen denken en werken.	Iemand die werkzaam is binnen Masterkey en ook in het bezit is van een diploma VSR.	Een expert van Seiso.	
Wanneer uitvoeren?	Twee keer per jaar, omdat je de opmerkingen van de schoonmakers vaak niet in een korte tijd kunt realiseren.	Meestal 2 keer per jaar.	Onder werktijd van de medewerkers. Hoe vaak is het is afhankelijk van de vraag van de opdrachtgever.	
Hoe wordt de meting geanalyseerd?	Wordt nog niet gedaan	Rapport	Er wordt een rapport gemaakt van de aantekeningen die zijn gemaakt tijdens het gesprek. Dit rapport wordt vervolgens besproken met de opdrachtgever en daar komen vervolgens actiepunten uit. Die actiepunten worden bij het volgende onderzoek weer bekeken om te kijken of het verbeterd is.	

Bijlage 21 Tabel labelen experts over de klantbeleving

Beleving	Atir	Masterkey	Seiso	VFM
Metingen	Belevingsronde lopen en op basis van contract afspraken geeft hij zijn of haar mening.	Hospitality barometer, combinatie van een beleving en een klanttevredenheid.	Een mail met vragen waar je antwoord kunt geven op vragen of je kunt er een waardering aan geven bijvoorbeeld op schaal van 1 tot tien en je kunt bij je beoordeling ook een toelichting geven.	Afhankelijk van wat de opdrachtgever wil en welk budget hij er voor over heeft. Wij adviseren eerder een andere vorm dan enquêtes, omdat nederland enquête moe is. Bijvoorbeeld een klanten panel, platform, soms stellen we ook wel eens 5 vragen na een technische meting aan een gebouwgebruiker die we dan tegen komen. Het is afhankelijk van de vraag, wij gebruiken geen standaard systeem hiervoor. Wij gaan eerst met de opdrachtgever om de tafel zitten en vragen wat het doel is van het onderzoek en vragen wat hij ermee wil bereiken. Daarop sluiten wij onze manier van onderzoeken op aan. Als een opdrachtgever een onderzoek wil voor een te krap budget dan zeggen we erbij dat het onderzoek niet valide is en gaan we de uitslagen van het onderzoek wat we wél hebben kunnen doen voor dat budget met ze delen. Wij proberen het onderzoek niet jaarlijks bij te stellen, maar te werken met dezelfde vragenlijst omdat anders de vergelijking weg is. Onze keuze voor onderzoek testen we meestal voor dat we het gaan uitvoeren. Beleving kun je moeilijk meetbaar maken omdat je met veel beïnvloedende factoren te maken hebt. Maar je kan wél de vraag omdraaien en kijken wanneer mensen iets echt vervelend vinden, of echt gaan klagen. Ik vind ook dat een beleving gevraagd moet worden en verteld moet worden door de gebruikers, anders ga je vissen en aannames doen.
	Gebouw gebruikers enqueteren aan de hand van vragenlijst op een tablet of online via survey monkey		Deskundige meting. Een expert van seiso loopt samen met iemand die verantwoordelijk is voor het schoonmaak contract een ronde door het gebouw en noteren samen wat ze vinden van de schoonmaak. Wat ze zien, dat noteren ze en worden later actiepunten voor de opdrachtgever, het schoonmaak bedrijf of een andere partij. Wat stoort ons in de schoonmaak en wie is waar verantwoordelijk voor? Soms is ook de taak om te kijken of de afspraken in het contract wél de juiste zijn, of er misschien op bepaalde vlakken niet bezuinigd kan worden. Dan geeft Seiso daar ook advies over.	
	Kwaliteitscontrole lopen en aan random gebouwgebruikers een korte set vragen stellen a.d.h.v. tablet			
Waarom deze meting?	Enqueteren is goedkoper, is vooral een kosten aspect	Zelf ontwikkeld	Passend advies geven	Omdat het per opdrachtgever en per omgeving verschilt.
Wat is beleving?	Is de perceptie van de interne gebruiker ten aanzien van de schoonmaak	Hospitality bestaat uit drie onderdelen, namelijk gedrag, service en de omgeving (processen). Die drie onderdelen zijn nauw met elkaar verbonden en zijn in de barometer ook te onderscheiden, zodat er verschillende analyses op kunnen worden uitgevoerd.	Dat gene wat de persoon die je interviewt vind van de schoonmaak en van de kwaliteit.	Het moet een aansluiting zijn tussen dat wat de gast of de gebruikers verwacht en datgene wat in de dienstverlening wordt aangeboden
Doel meting	Bepalen of het inkoopbeleid overeenkomt met de wensen van de eindgebruiker	Dat de medewerkers tevreden is, dat de productiviteit omhoog gaat en dat iedereen een fijne werkomgeving heeft. En je probeert samen met de klant en de leverancier te zorgen dat de hospitality omhoog gaat.	Om de algemene beleving van schoonmaak op te hogen, en niet alleen naar de performance van de schoonmaak kijken, maar dat je ook kijkt wat kan de klant doen aan het verbeteren van de beleving?	Ophalen van de ervaring die de gebruikers, klanten van het facilitaire bedrijf, hebben met de geboden dienstverlening

Beleving	Atir	Masterkey	Seiso	VFM
Onderdelen meting	Situationeel afhankelijk	Expert die een gebouw ronde loopt, objectief, een enquête intern in de organisatie en wordt opgesteld in samenspraak met de klant, interviews worden ook opgesteld in samenspraak met de klant en het doel, aan de hand daarvan wordt bekeken welke personen het beste geïnterviewd kunnen worden en ook op welke manier dat het beste kan worden gedaan. Ten slotte wordt er ook een dataverzameling te doen door een spreuk of kreet op intranet die medewerkers binnen 1 klik op de knop kunnen invullen. Als blijkt dat de medewerker heel erg ontevreden is over een bepaald onderwerp dan wordt daar nader onderzoek naar gedaan.	Frequenties, prestaties, schoonmaak, hinter etc.	Zijn afhankelijk van opdrachtgever, doel, wat wil je ermee bereiken en wat is je budget?
	Meestal ruimtes gebouw, galsbewassing, sanitaire artikelen en belevig van de schoonmaker zelf			
Hoe komen jullie aan de vragen?	Aan de hand van wat de klant (persoon die het schoonmaakcontract beheert) wil weten, staan ook altijd in programma van eisen	Onderdelen worden opgesteld vanuit de klantreis van de klant/leverancier/medewerker en bestaat uit negen categorieën: aankomst, binnenkomst, gebouw, sanitair, eten en drinken, facilitaire services, vertrek, ontmoeten en werkplek.	Die stellen we samen met de opdrachtgever op. Afhankelijk van wat de klant wil.	Wij gaan in gesprek met de opdrachtgever de onderzoeksvorm bepalen door te vragen wat is het doel? En wat wil je ermee bereiken? En daar stellen we het onderzoek en de vragen op af.
Hoe vaak uitgevoerd	Afhankelijk van wat de klant wil	Twee keer per jaar. De verschillende onderdelen worden gecombineerd om er voor te zorgen dat alle metingen op hetzelfde moment ongeveer plaats vinden. Er wordt 2 keer per jaar getoetst omdat de organisatie ook tijd nodig heeft om aanpassingen door te voeren.	Belevingsmeting 1 of twee keer per jaar omdat het wat duurder is Deskundige meting doen we meestal net zo vaak als een VSR dus twee of vier keer per jaar. Soms wordt het ook in combinatie met de technische meting gedaan, dat scheelt weer in budget.	Afhankelijk van wat de opdrachtgever wil.
Norm	Door de klant	Er wordt altijd eerst een nulmeting gedaan een aan de hand daarvan wordt er in gesprek gegaan met de klant over wat de wensen zijn. En zo kan er ook vergeleken worden met nieuwe metingen.	Van te voren wordt met de klant afgesproken wat de norm moet zijn. Dit kan gedaan worden door eerst een nulmeting te doen en dat vervolgens als minimale norm te stellen. Door het stellen van precies dezelfde vragen op een ander moment kan er gekeken worden wat de verschillen en overeenkomsten zijn en of de afspraken zijn nagekomen.	In het offerte traject meestal Wat is reël en haalbaar en wat wil de klant ervoor betalen?
	Nulmeting en aan de hand daarvan worden afspraken gemaakt bijvoorbeeld jaarlijkse stijgingspercentage.			

Beleving	Atir	Masterkey	Seiso	VFM
Borgen wensen en eisen eingebruiker	Door te vragen: Wat wil je nog kwijt? En als er dingen regelmatig terugkering in de toekomst de vragenlijst daar op aanpassen. Ook stellen wij naast de vraag: "wat vind je ervan?" ook de vraag: "Hoe belangrijk vind je het?" anders krijg je nooit een duidelijk beeld van de wensen en prioriteiten van de eindgebruiker. We zetten dus de beleving in relatie met de klant.	Een klant vult de enquête in aan de hand van tien schalen. Daarnaast mag hij ook gradatie aangeven over wat hij belangrijke onderdelen vind. Ook kan er naast de waardering ook wat extra uitleg worden toegevoegd aan de score.	Dat ligt bij de klant. Wij moeten alleen borgen dat men niet onder de onder grens heen gaat. Wij helpen de klant bij het vinden van de beste schoonmaak binnen hun budget. De ondergrens borgen wij alleen hoeveel de klant erboven wil zitten bepaald hij zelf. Een deskundige meting is heel erg persoon afhankelijk en daar kan ook geen norm aan gesteld worden. We zorgen er gewoon voor dat onze kwaliteitscontroleurs die heel erg sociaal zijn en die lopen dan ook de deskundige meting. De betrouwbaarheid van de meting zit hem in het samen constateren wat er genoteert wordt. Het is geen statistische meting, het enige wat er aan gecontroleerd kan worden is dat er wordt gekeken of de actiepunten van de vorige meting uitgevoerd zijn of niet. Ook zorgen wij ervoor dat er een "goede" kwaliteitscontroleur wordt ingezet, en dat zijn allemaal experts uit de schoonmaakbranche.	Wij gaan vragen bij de afnemer en we stemmen de vragen af op de vraag van de opdrachtgever.
Wie voert de meting uit?	Iedereen die werkzaam is binnen Atir heeft affiniteit met schoonmaak en beschikken over goede communicatieve en didactische vaardigheden.	Iemand die werkzaam is binnen Masterkey en ook in het bezit is van een diploma VSR.	De kwaliteitscontroleur vanuit Seiso samen met de hoofdverantwoordelijke voor de schoonmaak op desbetreffende locatie.	Afhankelijk van wat de opdrachtgever wil.
Wie vult de meting in?	De gebruiker	Klant, medewerker of leverancier. De verschillende doelgroepen zijn gedefinieerd en onderscheiden omdat ze alle drie een andere klantreis mee maken.	Dezelfde personen als die de meting uitvoeren.	Afhankelijk van wat de opdrachtgever wil.
Hoe wordt de meting geanalyseerd?	Aan de hand van een rapport waarin we informeren en in ons advies proberen we sturing te geven aan een verbering van de perceptie van de gebouwgebruiker	Er komt een rapport uit en ook wordt er via een dashboard gecommuniceerd wat de uitslagen zijn met de opdrachtgever. Vervolgens wordt er met een adviseur een gesprek aangegaan om te kijken waar de verbeter punten liggen en welke maatregelen er genomen kunnen worden om het schoonmaakproces te verbeteren	Van de meting wordt een actiepuntenlijst opgesteld en die wordt vervolgens gecommuniceerd met de opdrachtgever, schoonmaak en eventuele 3e partij.	In een rapport beschrijven we dat wat we tegen zijn gekomen, of wat is opgevallen. Vooral het stuk advies komt hierin naar voren.

Bijlage 22 Interview Bernhovenziekenhuis

20 april 15:00-15:30

1. Wat is uw functie binnen het bedrijf?

Manager gastvrijheid binnen het Bernhoven ziekenhuis.

2. Hoe lang bent u al werkzaam voor dit bedrijf?

3 jaar en het is aan mij om de visie van het Bernhoven ziekenhuis: Het meest mensgerichte ziekenhuis in Nederland van 2016. Het heeft ermee te maken dat we dit ook met elkaar kunnen bereiken dit jaar. Hiervoor ben ik facility manager geweest.

3. Hoe is jullie meetsysteem op het gebied van beleving ingericht?

We zijn gaan nadenken in 2015 hoe zouden we willen dat gasten het gebouw beleven? We hebben de natuur in het ziekenhuis laten komen door houten vloeren, schapen een boom begroeiing etc. dus je komt binnen in een natuurlijke omgeving waarin healing environment ontzettend belangrijk is. Wij zijn er namelijk van overtuigd dat patiënten sneller en beter herstellen als zij met de natuur worden geconfronteerd. Daarnaast zijn de dorpen in omgeving van Uden van belang, dat zijn namelijk de patiënten die naar het ziekenhuis komen. Zo hebben wij bijvoorbeeld een verhalen tafel gecreëerd en die bestaat uit allemaal verschillende stukjes hout die de bewoners van de dorpen hebben ingeleverd. Ook hebben we foto wanden met foto's van Brabant. Dat is een verbinding van de dorpen met het ziekenhuis, zodat de patiënten het ook echt zien als hun ziekenhuis. En er thuis over spreken van wat een geweldig ziekenhuis. En dat de burens dan denken ik moet naar dat ziekenhuis. Want als je in de dorpen rond Uden woont kun je naast het Bernhoven ziekenhuis ook gemakkelijk naar Eindhoven gaan. Dus het is voor ons van belang dat je een beleving hebt van het gebouw, de mensen die er werken, van welkom wat een aandacht, dit is mijn ziekenhuis!

Het doel van het ziekenhuis is om naast het feit dat het een ziekenhuis, dat mensen die in de omgeving wonen zich ook bewust zijn van het feit dat dit ziekenhuis gekozen wordt. En niet naar Eindhoven of den Bosch gaat. Dus het is ook voor de concurrentie. We zijn gewoon een bedrijf met verrichtingen. Zonder patiënten geen ziekenhuis.

Hoe we meten:

We spreken over de patiënt journey of ook wel guest journey genoemd. En al die aspecten die je daarin tegen komt, van het welkom heten bij de entree tot het wachten in de wachtkamer nemen we mee in het onderzoek.

We hebben een belevingsonderzoek waarin ik samen met iemand van buiten die is van een andere organisatie dan een ziekenhuis. En dus meten wij een beleving. En we gaan dan naar buiten en beginnen dan bij de slagbomen en lopen zo over het parkeerterrein, we kijken naar het zwerfvuil, de bordjes, de route. En we lopen vervolgens de route die een bezoeker maakt en dingen die daarbij kunnen opvallen. Daar komt dan een goed of fout uit en je kunt daarnaast ook punten scoren en die punten worden in de loop der tijd vergeleken. Als je bijvoorbeeld kijkt naar de score van een bepaald jaar en vervolgens de score van het jaar daarna dan kun je zien of je bent verbeterd of niet. Er zitten ook foto's bij van wat ons opvalt. En die foto's zijn vaak illustratief van wat wij gezien hebben. Het gaat vooral om de observatie niet perse om de berekening ervan. Er zit ook een berekening achter waarbij de verantwoordelijke zien wat zij op hun afdeling scoren. Het gaat er vooral om dat de verantwoordelijke zich aangesproken voelen en zij vervolgens het probleem gaan oplossen. Er zijn binnen dit systeem geen standaarden, er is bijvoorbeeld wel een aanplakbeleid (dus wat mogen we aanplakken en wat niet) maar er zijn geen standaarden het is meer observeren, wat vinden wij ter opzichte van wat we zien. En dan kom je tot een beleving meting.

Je zou bijvoorbeeld in de schoonmaak een organisatie een extra service kunnen aanbieden. Dat er bijvoorbeeld na een technische controle ook een belevingsmeting gedaan wordt door dezelfde personen. En dan kunnen we laten zien hoe het gebouw overkomt bij de klant of de gast.

U doet de meting dus? Hoe weten we dan, dat wat u vindt dat de gemiddelde Nederlander dat ook vindt?

Dat weet ik niet. Dat vind ik ook niet interessant. Ik heb een hogere hotelschool opleiding gedaan, en ik weet van mezelf dat ik veel zie. Ik zie bijvoorbeeld dat als vlaggen gerafeld zijn dat dat niet oke is. Ik kan zien of een paal recht of scheef staat.

U vindt bijvoorbeeld kauwgom op de vloer storend, maar hoe weet u dat de bezoeker het ook vervelend vindt als er wat kauwgom op de vloer zit, of zich er misschien niet echt aan stoort?

Je kunt gaan vragen aan bezoekers hoeveel vindt u acceptabel? Dat doen wij niet, wij hebben zelf een standaard wanneer wij vinden dat het goed is. In een hotel heb je ook niet dat ze aan gasten gaan vragen of de tafellakens niet altijd recht liggen of dat storend is, dat hoort bij een bepaalde standaard van iemand met veel ervaring en die bepaald dan wat acceptabel is. Zo stellen wij die norm op.

Wij vragen ook van patiënten wat wij ervan vinden. Er zijn andere onderzoeken die in beeld brengen wat de patiënt bijvoorbeeld vindt van wachttijden of het behandelplan of hoe de dokter was. Dat doet iedere polikliniek bijvoorbeeld zelf. Die bedenken zelf vragen (meestal 5) in een bepaald systeem en die kunnen zelf uitvoeren met ipads die bij de balie liggen. De bezoeker kan dan door middel van smiles aangeven wat hij/zij ervan vindt. Zonder dat daar een richtlijn voor een norm (de ideale wachttijd) voor wordt gegeven.

Dus jullie stellen dat de uitkomsten van andere onderzoeken hiermee ook wel af?

Ja, dat is veel meer wat de patiënt ervan vindt.

Uit die 5 vragen die de afdeling zelf stelt per ipad daar komen resultaten uit en naast de resultaten noteren bezoekers ook wat hun ervaring was. Als ze bijvoorbeeld nog iets kwijt willen. En op die punten kan de afdeling zich dan ook verbeteren.

We doen nog meer onderzoeken bijvoorbeeld **CQ indexonderzoek**. Dat is iets wat ziekenhuizen moeten doen vanuit de ziekte kosten verzekeraar. Dat gaat over maten van aanbeveling, ervaringen en dat gaat over het hele ziekenhuis en dat vragen we echt aan patiënten van wat zij vinden van het ziekenhuis. Dus het gaat bijvoorbeeld over de behandelingen en gebouwen. Dat doen alle ziekenhuizen op dezelfde manier.

We hebben ook NPS> net promotor score Wij gaan voor de negens en de tieners. Wij willen namelijk ambassadeurs, en dat zijn mensen die thuis vertellen over hun super ervaring zodat ze de buurvrouw ook naar dit ziekenhuis laten komen. De zevens en de achten doen eigenlijk niks, dan ben je wel tevreden maar dan ben je nog geen ambassadeur. En als je een zes of lager geeft zit je in de som van de NPS. Je telt de negens en de tieners bij elkaar op en je telt de zessen en minder bij elkaar op en die trek je van elkaar af en dan heb je een bepaalde score die gaat over de bepaalde maten van aanbevelen. In welke maten bevelen de klanten jou aan bij anderen.

Dan doen we nog een **medewerkerstevredenheidsonderzoek** dat gaat niet om de beleving maar over hoe tevreden de medewerkers zijn. En daar zit ook **een vraag in over of het personeel het Bernhoven ziekenhuis bij andere aanbeveelt als werkgever**. Dus die net promotor score zit ook eigenlijk in die vorm terug. En dat zijn wel doelstellingen in hoever mensgericht we willen zijn. Dus we hebben drie jaar geleden gezegd van we willen, NPS. Het resultaat moet een bepaald getal zijn, medewerkerstevredenheid moet een bepaald getal zijn, gast tevredenheid moet een bepaald getal zijn en onze naamsbekendheid moet een bepaald getal zijn. En gast tevredenheid halen we uit zorg uit Nederland. Zorg uit Nederland is de Zoover van de zorg, waarin bezoekers van het ziekenhuis hun ervaringen met het ziekenhuis kunnen delen en daar vervolgens een bepaalde waarde aan kunnen geven. Aan de hand van de mening van de bezoekers wordt het ziekenhuis gewaardeerd en wordt er een score bepaald. En die mening is voor ons weer van belang als het gaat om de gast tevredenheid.

Jullie filteren dus al die scores? Hebben jullie daar dan een overzichtelijk overzicht van om de situatie duidelijk in kaart te hebben? (16:19)

Nee we hebben geen overzicht waarin al die onderzoeken zitten.

Hoe vaak wordt zo'n meting eigenlijk gedaan?

Een belevingsscan: per kwartaal

Patiënten participatie onderzoek: 2 x per jaar

NPS: 1 x in drie jaar

Medewerkerstevredenheid: 1 x in de drie jaar

We krijgen nog een onderzoek en dat is een onderzoek naar de **mensgerichtheid**. Waarin we met patiënten in gesprek zijn gegaan over wat is nou voor jullie een mens gerichte organisatie? Dat doen we samen met de NHTV. Er zijn namelijk verschillende verwachtingen als je een ziekenhuis bezoekt en die willen we graag achterhalen. Wat de patiënten van ons verwachten op het gebied van beleving, want als we dat weten dan kunnen we daar op inspelen. Want je kan bijvoorbeeld wel heel de dag koffie schenken maar als de patiënt verwacht dat ze pleisters krijgen geplakt dan moet je ook wel pleisters plakken. Je zult dan nooit aan de verwachte beleving kunnen voldoen. en vanuit daar zijn we workshops opgaan zetten om te ontdekken waar de gebieden liggen van wat de patiënt van ons verwacht. En op die gebieden zijn de "goede" vragen geformuleerd. Nu zijn we bezig om die vragen te vertalen naar alle poliklinieken. Omdat we willen naar een dashboard, waarin elk kwartaal de directiecommissie tegen de resultaatverantwoordelijke eenheden zegt van we hebben nu zo'n scan gedaan en dit is de score. Als er een tien gescoord is is iedereen blij, maar als er een vier gescoord is dan kun je je afvragen wat gaan we doen? Want we hebben de visie het meest mensgerichte ziekenhuis en de patiënten vinden jou op bepaalde gebieden slecht. Ook om eigenaarschap bij de organisatie verder te stimuleren. Mensen in de organisatie zeggen de gastvrijheid vind ik flauwekul, het gaat mij bijvoorbeeld meer om de veiligheid, of productie. En uit zo'n onderzoek komt dan per onderdeel naar voren waar de gasten minder ervaren en dat kan dan vervolgens aan desbetreffende leidinggevende door te geven. Zo'n onderzoek bestaat op dit moment uit 33 vragen met patiënten. En dat zijn vooral open vragen.

En die vragen gaan jullie stellen aan patiënten in het ziekenhuis?

Alle patiënten van de poliklinieken worden inderdaad ondervraagd. En patiënten kunnen daar of via papier of online op reageren, wat ze willen.

En jullie gaan er wel vanuit dat iedereen 33 vragen in wil vullen?

Ja

Hoe komt het dat u daar zo overtuigd over bent?

We hebben een **pilet gedaan** en daar is de respons zo groot dat we daar in ieder geval statistisch iets over kunnen zeggen. En patiënten zijn zeer geïnteresseerd om hun mening te geven en eventueel bij te dragen aan verbeteringen. Het is ook iets belangrijks, je gezondheid, dus als ik kan helpen wil ik graag helpen. Er is best wel een discussie, ook intern over het aantal onderzoeken die we hebben, of de vragen. Het is natuurlijk niet dat iedere patiënt tien interviews moet invullen, omdat de bezoekers gemiddeld jaarlijks of minder in het ziekenhuis komen. Ze komen hier niet zo vaak. En dat zal misschien in een andere organisatie anders zijn.

Maar vanuit de organisatie is het wel heel veel. Maar toch vinden we het belangrijk omdat we zelf veel informatie hebben om ons te verbeteren. En soms moeten we het, door de ziekenkosten verzekering is dat dan opgelegd of het geeft informatie over wat we van patiënten kunnen verwachten of verbeteren. Je kunt zo goed sturen.

Zo kun je bij CSU ook vragen, naar wat iemand vindt. Of een cijfer vragen over de beleving. Maar daarnaast kun je ook vragen wat je zou willen veranderen.

Welke onderdelen worden er gemeten in de belevingsmeting?

Het is niet één meting het zijn verschillende metingen en verschillende onderdelen die gevraagd worden.

Bij de patiënt journey meten we puur wat we zien. Wat ervaar ik, wat ruik ik, wat hoor ik? Dat zijn dingen die door je zintuigen worden waargenomen. En ja ik heb dan wel de arrogantie om te zeggen wat ik ervan vind. En ik ben gaan reizen door Nederland, met de vraag wat is gastvrijheid. En in het

Hilton hotel gaven ze aan dat iedereen gastvrijheid op een andere manier interpreteert, want hun vonden bijvoorbeeld dat statafels op een bepaalde wijze moesten staan en als dat niet zo was dan vonden zij het niet gastvrij. En ik ben de gene die naar de details kijkt en dat andere daar iets mee doen. Ik geef de informatie en ik hoop dat de afdeling daar vervolgens wat mee doet.

Krijg je nooit een discussie, omdat mensen het anders zien bijvoorbeeld?

Dit gaat naar mensen die er iets mee kunnen doen en daarmee spreek ik het rapport door. Het is niet openbaar. Er is wel eens een discussie geweest, 1 malig en dat ging over een slagboom die niet gastvrij was. Dus daar hadden we een discussie over. Niet over andere dingen eigenlijk.

Het enige puntje lijkt mij lastig, wie voert de meting uit? Want dat merk je al bij de technische metingen wel in de praktijk, dat veel schoonmakers het niet eens zijn met wat er geconstateerd wordt.

Het is eigenlijk een soort mystery guest die heeft geleerd om zijn zintuigen te gebruiken. En daar kun je natuurlijk altijd wat van vinden, maar je moet niet de discussie aangaan. Het is niet zo bedoeld. We willen juist dat het perfect is en ze daarbij helpen. Het gaat erom dat het netjes en verzorgd moet zijn. En als je niet begrijpt dat iets niet past binnen het ziekenhuis dan gaan we daar over in gesprek. Waarom iets niet past. Maar de discussie van: "ik had het anders"... dan gaan we het erover hebben. Hoe kun je dat in de toekomst voorkomen.

U bent gewoon aan de hand van ervaring en kennis dus een soort expert?

Ja, en daar geloven wij wel in.

En misschien dat bij CSU ook experts zijn, over "hoe ervaar ik het als ik binnen kom?" en niet alleen over vinger tasten, maar in zijn algemeen. Waar is bijvoorbeeld de auto van de directeur geparkeerd etc. en gesprekken daarover maken de keuzen van de mate van gastvrijheid.

Wij hebben verschillende onderzoeken die uiteindelijk wel meehelpen aan het in kaart brengen van de gastvrijheid, alleen hebben de verschillende onderzoeken andere doeleinden. Het zijn losse onderzoeken die wel met elkaar verbonden zijn.

Hebben jullie daar bewust voor gekozen, om ze niet met elkaar te verbinden?

Nee. Met het zijn verschillende doelen. Maar ze dragen wel bij aan een bepaald algemeen doel. Een soort paraplu waar ze ondervallen. Want wat haal je eruit als je ze wel met elkaar verbind? We hebben dus bijvoorbeeld niet gemeten wat de medewerkerstevredenheid betekend voor je ziekteverzuim. We denken dat als mensen tevreden zijn dat ze minder vaak ziek zijn. Dus dat is lastig. Wat is de meerwaarde aan het aan elkaar verbinden, en hoe verbind je ze dan met elkaar? Dat kan ik je niet zeggen.

Jullie hebben het vooral niet met elkaar verbonden omdat de doelen verschillen?

Ja, daar lijkt het op. het valt wel onder dezelfde paraplu, het draagt wel bij aan onze visie, dat wel.

Hoe worden de metingen geanalyseerd?

Ja, we maken er een overzicht van en dan gaan we kijken. Dit wordt doorgegeven om te maken dat er iets mee komt. Dus mensen van jaarlijk bedrijf en dan wordt er doorgegeven wat er is gebeurd zodat er dan is nu de pers die omhoog aan de hand gaat. Het wordt aangepast van met de pers die wordt overgeleverd. Het is het gebied waar het is. Het is het gebied. En dan is het gebied dat het is in het gebied.

En als zaken elk kwartaal weer worden geconstateerd dan zou je het naar het hoogste niveau van het ziekenhuis kunnen sturen. Met de boodschap, het is niet acceptabel wil je doorgeven dat er iets moet gebeuren?

Bij CSU is het meer wat vind de opdrachtgever er nou van? En klopt het inderdaad dat wat we gezegd hebben? Zijn de gebruikers meer tevreden?

4. Wanneer is een belevingsmeting een "goede meting"? (40:18)

Wanneer het, in het geval van CSU, de mening meet van de mensen die ermee te maken hebben. Dus wanneer je eruit krijgt wat de gebruiker ervan vindt. En je ook, als hij minder positief is, eruit krijgt waar het om gaat. Wat is de verwachte beleving van de gebruiker? Wat wil die eigenlijk? Ik wil helemaal geen schone wasbak! Hij wil een schoon toetsenbord. Misschien wil hij wel helemaal niet schoon, maar wil hij alleen maar dat hij kan werken. En als je denkt dat een toetsenbord van belang is en je maakt alleen maar toetsenborden schoon en je laat hem nooit werken dan zal hij nooit tevreden zijn. Dus het is misschien wel van belang om te weten wat voor hem of haar van belang is. En het is misschien nog wel voor een schoonmaakcontract van belang, wat is nou belangrijk in een schoonmaakcontract? Wat moeten we vooral doen? Oké het moet hygiënisch zijn en prettig ruiken, oke. Maar wat is de verwachte beleving? En als je in een productiehal werkt heb je andere verwachtingen als je in een kantooromgeving werkt.

Dus u bedoelt dat je dat van te voren in een contract moet vastleggen?

Nou dat kun je afvragen, in een contract wat voor opdracht je afsprekt. Maar dat is een andere discussie. Want als je het contract afsprekt met de facilitair manager die kan nooit voor een ander bepalen wat hij of zij belangrijk vindt.

Dus wanneer is het goed? ik denk als er is een contract, we maken schoon volgens het contract maar als het om de belevingsmeting van dan gaat. Dat je dan de doelgroepen onderkend en dat je informatie uithaalt die voor de doelgroepen van belang is en dat je daar iets mee doet. Dus dat er ook openvragen zijn. Wat moeten wij als CSU nu doen los van onze verplichtingen op het gebied van schoonmaken?

En open vragen, gewoon in de zin van: wat vindt u nou dat er veranderd moet worden?

Wat is voor u belangrijk. Of wat is voor u het meest belangrijke... wat is dan beleving. Iedereen vindt beleving anders. Dus dan moet je het misschien definiëren. Maar wat zouden we moeten doen, of niet moeten doen? Dat doe je ook niet elke week, zo'n vraag stellen. Want op een gegeven moment weet je het wel.

Hoe vaak zou u zoiets vragen dan?

Je kan het vaker vragen of je voldoet aan de verwachte beleving. Je kan misschien maar 1 keer per jaar vragen of er misschien iets veranderd is maar je kunt meerdere keren vragen of de gebruiker nog steeds happy is. ik denk dat dat twee niveaus van vragen zijn. Het eerste is inventariserend, wat verwacht nou de doelgroep van de beleving? en als je dat weet dan volg je dat. Je kunt hierbij bijvoorbeeld ook met groepen in gesprek. Je nodigt een aantal mensen uit en je gaat gewoon met ze in gesprek, een rondtafel gesprek houden. Één keer in de zoveel tijd. En je zegt ik wil bijvoorbeeld regelmatig met tien mensen in gesprek. En die pikken we uit het personeelsbestand. En dat doen we elke maand, is natuurlijk afhankelijk van hoeveel mensen er werken. En dan krijg je dus een gesprek.

Denk je dat mensen daar open voor zullen staan?

Ja, de een wel de ander niet. En hoe leuk maak je het? Je kunt bijvoorbeeld een lunch aanbieden en zeggen we gaan lekker met z'n alle praten over dit onderwerp. Of we maken er een high tea van of wat dan ook. En we nodigen jullie uit, want jullie informatie is van belang om ons en jullie te helpen verder te komen. En je kunt bijvoorbeeld een prijs winnen, weet ik veel. Dat is te bedenken. Je moet ook terugkoppelen, want anders dan hebben ze ook niet het gevoel dat ze gehoord worden.

En hoe maak je het? Maak je foto's erbij? Is er een intranet waar je het op kunt zetten? Hoe belangrijk vind de opdrachtgever het? Dat is wel heel belangrijk.

Dit zijn wel echt puur bedrijven die echt hebben gekozen voor hospitality, dus het leeft er wel.

Dan kun je dus denken dat ze juist blij zijn dat je zo met de mening van de gebruikers om gaat. En dan zullen ze daar waarschijnlijk wel voor open staan. En je daar creatief mee om gaat. Want ook CSU wil dat de klant ambassadeur wordt. En misschien zijn die gesprekken wel veel belangrijker als dat je allerlei enquêtes uitdeelt. Je hebt ook systemen waarbij je een rode en een groene knop hebt.

Happy of not.

Die heeft CSU inderdaad al.

Oke. Het geeft alleen informatie over happy of niet en waarom dat weet je dan niet. Je weet dan of de meren deel happy is of niet. En dan?

Je kunt natuurlijk ook iets bedenken met de schoonmaak. Je maakt werkplekken schoon en zet eens zo'n paal neer waar je op kunt drukken als je naar huis gaat. Happy of niet. Was het vandaag weer een schoen dag voor u? en als blijkt dat we niet happy zijn is het interessant om daar over door te praten. Je moet het inderdaad wel makkelijk maken. Een vragenlijst met 33 vragen is wel veel gevraagd.

En dat is het vaak, mensen vinden dat te lang duren.

Dat die je bij de happy app in de praktijk. Mensen willen het niet invullen.

Nou ga met ze koffie drinken of breng een taart mee. Ik weet niet of het werkt hoor maar ik zit gewoon te fantaseren. Misschien dat een gesprek, kort en niet aangekondigd wel werkt. Misschien is het helemaal niet boeiend voor de gebruiker. Dat kan ook he. Het is schoon en ik ben tevreden dat vind ik prima. Ik hoef geen contact met die dames. Dat kan ook he. En als mensen het niet urgent vinden kun je ze wel blijven vragen, wat vind je er nou van? Dan worden ze inderdaad gek.

Dit gebeurt hier eigenlijk niet, bij de schoonmaak. De schoonmaak is nog in eigen beheer alleen vragen over wat men ervan vindt worden niet gesteld. Er is ook geen behoefte om die informatie te geven. Het speelt geen rol. Niet hier in deze kantoor omgeving, wel om hygiëne op de verpleegafdeling, maar dat heeft meer te maken met de technische kwaliteit. Die moet goed zijn. Maar hier hoef je niemand te vragen in de kantoorafdeling, want het speelt geen rol. Niemand maakt tijd vrij voor het invullen van een vragenlijst. Het is hier prima schoon en dat is goed. er zit niet echt een verwachte beleving in, van dat maakt mijn werk een stuk prettiger.

Dat moet achterhaald worden? wat vinden gebruiker belangrijk?

Wat vinden mensen die in een organisatie werken belangrijk dat er wordt schoongemaakt door CSU? Dus dat is denk ik wat voor CSU voor belang is. de technische kwaliteit die meten we, dat moet ook want dat staat in het contract. Maar daarnaast willen we weten hoe de schoonmaak beleefd wordt.

Dus dan moet je eerst gaan achterhalen wat zijn de verwachtingen, en vervolgens voldoen wij daaraan?

Ja, dat denk ik wel ja.

En het kan best zijn dat er in het contract iets anders staat dat er verwacht wordt. Want heeft de opdrachtgever die vraag gesteld voor er een nieuw contract aangegaan werd? Dat is maar de vraag. Want het kan best technisch zijn, bijvoorbeeld zoveel proppen op de vloer dat zou een uitgangspunt kunnen zijn. Terwijl die niet heeft gevraagd van wat vind de gebruiker er nou van?

Je kunt bijvoorbeeld ook zeggen voor jezelf, ik ga naar zo'n object toe. Ik nodig tien mensen uit of we gaan samen erover praten. Gewoon bij een opdrachtgever die dat leuk vindt. En je nodigd een aantal mensen uit van een kantoor omgeving, of op een school. En je brengt taart mee en je zegt jongens en meisjes ik heb een aantal vragen voor jullie. Wat is nou voor jullie van belang als het gaat om beleving? en wat is dan beleving (en dan leg je dat uit) en ik ben heel erg benieuwd wat jullie ervan vinden.

Dat ik dan langs ga?

Misschien om even helder te krijgen waar het om gaat?

Maar dat is toch bij elke organisatie anders?

Ja, maar nu zit je met mij aan tafel, ik ben fm er geweest en weet alles van de technische kwaliteit, en als manager van hospitality hoe ik ernaar kijk, maar ik ben nog steeds geen gebruiker. Die advies bureaus die je hebt gesproken zijn geen gebruikers. Dus het zou interessant kunnen zijn om gebruikers die schoonmaak ondergaan. Te bevragen wat voor hun de goeie vragen zijn en waar het bij hun om gaat. Het hoeft niet perse representatief te zijn maar het geeft je wel een beeld van waar het over gaat. Dus moet je daar nu zo'n onderzoek naar doen? Wat levert het op?

Ik kom daar nu zo bij omdat ik me af vraag, wat zijn nou goeie vragen? (in de belevings app)

Het zou interessant kunnen zijn om dit wel te bevragen omdat je dan de ervaringsdeskundige aan tafel hebt om wie het gaat. Veel mensen proberen te denken hoe een ander denkt, maar het is vooral interessant om te achterhalen hoe men er daadwerkelijk over denkt. Het kan ook binnen CSU gebeuren he, dat is ook een kantoor. Dat is het meest makkelijke.

5. Wat is er zo sterk aan jullie metingen? Waarom niet de concurrent?

Ik weet niet of het zo sterk is, maar het geeft ons informatie die we kunnen gebruiken. Uhm informatie die medewerkers kunnen gebruiken om hun dienstverlening te verbeteren. Het is sterk aan onze vragen dat medewerkers van de eigen afdeling 5 vragen kunnen samenstellen aan de hand van die pad. Dat geeft hun informatie die ze zelf willen achterhalen. Het is namelijk ook heel lastig als een ander een afdeling moet gaan vertellen wat zij moeten veranderen. Als ze zelf de vragen opstellen kunnen ze het meer waarderen. Dus als je in geval van CSU zelf de vragen laat opstellen door een voorman of voorvrouw of objectleider dan geeft hen dat een duidelijk beeld van wat ze moeten veranderen. Als je naar het verantwoorden van de opdrachtgever kijkt dan is dat anders denk ik. We kijken ook niet echt of we een mooie vragenlijst hebben, nee het gaat er ons om dat het informatie geeft die we graag willen krijgen waardoor we kunnen verbeteren en dat het aansluit bij de visie van het ziekenhuis en krijgen we het voor elkaar om de patiënt een stem te geven in dat wat voor hun onder beleving valt. Dus dat sluit aan bij de gedachte, beleving, doelgroep en de visie. En het mooie is dat we het hebben gemaakt met de patiënten. Maar daar zijn we wel 2 jaar mee bezig geweest, om de goeie vragen weer te vertalen naar verschillende doelgroepen.

6. Mist u nog een belangrijke vraag in dit interview over dit onderwerp?

Nee, ik denk dat je alles gesteld heb. Alleen ik benadruk nogmaals dat het belangrijk is om een vragenlijst op te stellen met de mensen die het ondergaan. Misschien moet je het wel per object maken. Dus dat je misschien niet standaard vragen voor het hele land kunt gebruiken maar dat je bijvoorbeeld per gebied of per soort bedrijf verschillende vragen hebt. Nee, ik heb niks gemist eigenlijk.

Bijlage 23 Interview Hago Next

Maandag 11 april 2016

Wat is uw functie binnen het bedrijf?

Ondernemer bij Hago Next

1. Hoe is jullie meetsysteem op het gebied van technische kwaliteit ingericht?

Wij meten de schoonmaak kwaliteit echt door gebruik te maken van VSR en DKS.

2. Hoe is jullie meetsysteem op het gebied van klantbeleving en medewerkertevredenheid?

Elly app, alle medewerkers van Hago Next hebben een smart Phone met een "clean app", een schoonmaak app, die noemen wij de Elly. En daar ontvangen zij allerlei functionaliteiten. Je kunt er allerlei functionaliteiten aan koppelen, maar wij gebruiken het voornamelijk voor de medewerkertevredenheid. Het is een compacte en korte vorm van onderzoek. De medewerker krijgt 5 vragen per locatie en die moet hij/zij zelf invullen. En dat gebeurt vervolgens ook door de klanten, om de klanttevredenheid te toetsen. Onze schoonmaak medewerkers nemen de klanttevredenheid, puur de beleving, en hun eigen medewerkertevredenheid af.

Hoe komen jullie aan de vragen die gesteld worden? wie stelt die op?

Die hebben wij opgesteld samen met een bureau, een extern bureau heeft ons daarbij geholpen. Dus de validiteit etc. is wel gewaarborgd. Ook wordt er een cijfer aangegeven dus de betrouwbaarheid is ook van te voren toegekend door het externe bedrijf dat daarin gespecialiseerd is.

Moet er ook een bepaalde score gehaald worden?

Binnen Hago Next stellen we, zowel voor de medewerkertevredenheid als de klanttevredenheid minimaal een acht moeten zijn. Daar geven wij kei harde garanties voor. Als wij die acht niet behalen, we hebben wel lef, betekent dat "no cure no pay". Dus dan innen wij ook ons winst marge niet.

Hoe komen jullie aan die acht?

Wij gaan het nu zelfs zo aanpassen dat we een negen willen. Vijf jaar geleden was er ontevreden over de schoonmaak en de schoonmaak werd zodanig slecht beleefd in 2010. Zowel bij de medewerker als bij de klant. De klant geeft vaak aan ontevreden te zijn, de schoonmaak medewerker gaf vaak aan ontevreden te zijn. En toen dachten we: wat willen we? Willen we een 7 of een 8?" en toen hebben we de lat ook voor ons zelf heel hoog gelegd en gezegd: "wij gaan écht voor een acht". Als je premium schoonmaak kwaliteit wil aanleveren, dat is ook wat wij vanuit Hago next verkopen "premium schoonmaak". Dan moet je geen 7 gaan roepen, maar dan moet je ook echt voor een 8 of hoger gaan. Nu zijn we vijf jaar later en gaan we voor de negen.

Wat houdt premium schoonmaak in?

Dat de klant de kwaliteit van de dienstverlening tot op zijn hoogste punt moet gaan ervaren. Dus niet voldoende, maar echt premium kwaliteit. Eigenlijk het "A-merk".

De klanttevredenheid vragen hebben jullie ook opgesteld samen met de externe specialist?

Ja,

Voeren de medewerkers zelf de klant belevings onderzoek uit?

Ja, dat doen de medewerkers zelf. Wij werken vanuit dit concept of vanuit ambassadeurschap bij klanten. Dus iedere klant heeft zelf een aantal ambassadeurs aangesteld. Dat doen wij zelf niet. Vaak zijn dat directie secretaresses omdat die vaak heel erg kritisch zijn naar de schoonmaak. Maar dat kan de klant zelf indelen hoe hij het wil hebben. De ambassadeur beoordeelt dan de klantbeleving op het gebied van de schoonmaak. Je hebt bijvoorbeeld in een organisatie verschillende mensen die over verschillende ruimtes verantwoordelijk zijn, dus ook ambassadeur zijn en zij vullen hun klantbeleving

in, per zones waar zij ambassadeur voor zijn. De klantbeleving wordt niet ingevuld door de facilitair manager, maar echt door de medewerkers zelf of de ambassadeurs, ligt er natuurlijk aan welke wijze er gehanteerd wordt. De mening van de facility manager wordt er ook wel in meegenomen, maar hij is niet de enige die een oordeel geeft. Voor Hago next is het belangrijk dat de eindgebruiker blij is en dat ook laat zien, of mee geeft. En daar meten we het vaak ook al.

Naast de klanttevredenheid middels de smart Phone doen we ook één keer in de zoveel tijd doen, is dat we een vrijstaande zuil neerzetten waarin een iPad inzet. En dan is iedere willekeurige medewerker die het gebouw binnen loopt, die kan zijn of haar beleving van de schoonmaak, de ontvangst invullen.

Is dat dan 1 vraag, of zijn dat meerdere vragen?

Nee, dat zijn meerdere vragen, volgens mij zijn het vijftien vragen die dan gesteld worden. Dus iedere willekeurige medewerker die dan binnen stapt kan daar zijn mening geven.

Die app: medewerkerstevredenheid en klantbeleving, wordt 1 keer in de hoeveel tijd ingevuld?

Meestal één keer in de maand.

Wordt daar dan ook altijd door iedereen op gereageerd en ingevuld?

Ja. Er zitten een aantal voorwaarden aan. En die voorwaarde is een 100% score, dat betekend dus dat 100% responsiviteit moet zijn. Dus iedereen die gekoppeld is, hem moet invullen. Anders heeft de klantbeleving of medewerkerstevredenheid geen juiste waarde. Als maar 2 medewerkers of 3 klanten zo'n meting invullen dan heeft het geen waarde.

De 100% respons proberen we ook extra te stimuleren door te werken met ambassadeurs of vervangende ambassadeurs als er iemand op vakantie is.

Dit werkt al 5 jaar zo. We werken met een eigen systeem dat continu verbeterd wordt. Zo waren er eerst geen open vragen in het onderzoek te vinden, alleen in de praktijk bleek dat daar wel behoefte aan was. Dat kunnen we dan aanpassen in het onderzoek. Zowel klanten als medewerkers kunnen naast de vragen ook zelf tekst of opmerkingen toevoegen. Zo hebben we namelijk gemerkt dat klanten die niet te maken hebben met verschillende onderdelen graag een niet van toepassing knop wilde. Dat hebben we nu ook verwerkt in het systeem, zodat als je niet van toepassing invult, de berekening van het eindpunt ook wordt aangepast.

Dus elke keer als er een vraag is of onduidelijkheden, dan wordt dat terug gekoppeld en wordt het aangepast in het systeem?

Ja, dat is het mooie van het systeem van Hago Next. Wij hebben dit concept in 2011 gelanceerd, met het idee we gaan het nu doen, maar we zijn nog niet klaar. Wij zijn continue aan het verbeteren en aan het aanpassen.

Dus er wordt continue verbeterd? Niet bijv. 1 keer in de maand gaan we daar naar kijken?

Jawel, dat natuurlijk wel. Wij kijken wat leeft er en wat heeft er prioriteit. Het mooie van de Elly app is dat wij het hele proces in eigen onderhoud hebben. Belangrijk in het stellen van prioriteiten is wel dat je de vraag van de klant wel mee neemt en je continue in gesprek blijft met de klant. Maar dat spreekt eigenlijk voor zich.

Wij werken met drie smileys: heel erg ontevreden is een rode smiley, een beetje ontevreden is geel en heel erg tevreden is een groene smiley. Wij hadden drie keuzes, we hebben er nu vier, namelijk ook een grijze smiley die staat voor neutraal.

En zit daar dan uiteindelijk een cijfer achter?

Ja, er zit een weging achter.

Waarom een smiley?

Dat beschrijft het beste een gevoel van iemand. Daar kan de respondent zich het beste in verdiepen. Uit onderzoek blijkt dat een smiley het beste werkt, dus vandaar die keuze.

Waarom hebben jullie ervoor gekozen om deze meting in eigen beheer te houden en niet uit te besteden aan een professional?

Als je kijkt naar de schoonmaak, dan wordt overal een expert bijgezocht om iets te doen. Als je kijkt naar bijvoorbeeld technische metingen, dan wordt dat vaak door experts uitgevoerd. Alleen dan krijg je altijd wel te maken met: of een uitstekende score van de experts en de eindgebruiker is nog steeds niet blij. Of andersom. Ook zie je vaak gebeuren dat de technische meting onvoldoende is en de eindgebruiker wel heel tevreden is. En uiteindelijk willen wij dat de eindgebruiker iets te vertellen heeft over het hele stuk van zijn beleving, hoe hij bepaalde dingen ervaart. En daarnaast ook de schoonmaak medewerker die het ook uiteindelijk uitvoert. Voor ons zijn die twee degene die het meeste weten. Het gaat niet om het cijfer dat je haalt, maar dat je continue in gesprek blijft met elkaar. En om te bekijken hoe kan het beter of hoe kan het anders. Onze ervaring met klanten is dat zij eigenlijk willen zien dat je continue het proces met elkaar aangaat. En niet eenmalig in het jaar of in het kwartaal een expert laten komen die bepaalde lijstjes invult. Dat werkt niet. Dus vandaar de keuze dat wij gezegd hebben: "wij willen zelf ons vlees keuren en we willen niet wachten tot een expert dat komt doen". Een expert is altijd welkom, maar je mag er vanuit gaan dat het personeel ook zelf test en ook zelf in de gaten heeft wat er speelt.

App is in eigen beheer, hebben jullie die ook zelf bedacht?

Wij hebben de app in 2010 ontworpen. En zoals het concept is ontstaan is ook de app ontstaan. We hebben een aantal studenten bij elkaar gezegd en daar is iets moois uitgekomen. We hebben verschillende soorten Elly's en die worden in heel Vebego gebruikt. Hago Next heeft hem ontwikkeld en hij is inmiddels door Vebego bij andere bedrijven in gezet.

Waarom geen app ingekocht ergens?

Wij waren zoekende, wat werkt nu echt in de praktijk. En hoe kun je nu mensen meenemen? Het is ontwikkeld met de schoonmaakmedewerkers en de facility managers. Dit product is echt ontwikkeld naar de behoefte die er op dit moment speelt. Wij hadden twee criteria: "hoe kun je nou schoonmaken leuk maken voor de schoonmaakmedewerkers, en hoe kun je nou de facility manager ontzorgen en hele korte lijnen met elkaar hebben?". Wij hebben vak schoonmakers en we hebben een praktijk coach en that's it. zij staan ook in directe communicatie met de klant. De schoonmaak medewerkers kunnen daarbij met behulp van de app in contact staan met. We zijn ook in gesprek gegaan met de medewerkers over: wat helpt hen, waar lopen hun vast?. Zo kunnen bijvoorbeeld schoonmaak medewerkers via de app een bestellingformulier vinden zodat ze het de volgende dag in huis hebben. Dat hoeft niet via leiding gevende etc. te lopen. Dat maakt de medewerker direct verantwoordelijk voor de bestelling en dan weet hij of zij zeker dat de bestelling er binnen twee dagen is. en zo is dat gegaan. Neem de schoonmaak medewerker mee, neem de facility manager mee en ontwikkel daarin. En daar was toen destijds nog geen app voor beschikbaar, die die twee stakeholders in mee nam. Er zijn wel apps waarmee je klant beleving kan doen, of medewerkers tevredenheid maar er bestaan nog geen apps waarbij alle tools zitten die die de schoonmaakmedewerker nodig heeft of de fm manager.

De medewerkerstevredenheid zit in de app, de klantbeleving en de DKS zit erin verwerkt. De elly app is ook gebonde aan de 100% transparantie die Hago Next wil uitstralen. Dat betekent dat alles wat wij doen met de Elly is ook direct inzichtelijk voor de klant. Dus ook de rapportages van DKS, medewerkerstevredenheid, klant tevredenheid zijn direct, 24/7 inzichtelijk voor de klant. Dus wij werken niet achteraf zeg maar. Klachten systeem zit daar ook in verwerkt.

Kan de klant dan meteen zelf inloggen?

Ja, die kan zelf inloggen, de facility manager heeft een inlogcode, inkoop, alle ambassadeurs etc. Iedereen kan wat zien, alleen zijn er wel bepaalde autorisaties, dat is natuurlijk afhankelijk van de functie die de persoon doet.

We hebben dus aan de voorkant de cleaning kit, die is gebruikers klaar voor de schoonmaak medewerkers. Die kunnen dus bestelling doen, meldingen maken, MPO en de KPO afnemen. En dan heb je nog aan de achterkant alle rapportages die daar uitkomen.

Zie je ook in één oog opslag bijvoorbeeld hoe al die dingen met elkaar gekoppeld zijn? Kun je in één overzicht zien hoe de organisatie scoort op de verschillende onderdelen die gemeten worden?

Nou wij werken aan de hand van ondernemers, soort van rayonmanagers zoals jullie dat zien. En als ondernemer heb ik wel inzicht in mijn eigen locaties. Dus op het moment dat ik inlog op elly dan kan ik meteen zien wat de calamiteiten zijn, hoelang zij open staan, via welke weg ze zijn gekomen, naar wie zijn ze gegaan, wanneer zijn ze opgelost en wanneer is de uiteindelijke terugkoppeling plaats gevonden. En dit zijn dan ook allemaal ontwikkelingen die in de loop der jaren zijn toegepast in het systeem. Dat is de doorontwikkeling die je met elkaar maakt. De behoefte die op dat moment speelde maakte dat dit systeem zo werkt op dit moment. En nu krijg je dus een mailtje over wanneer een calamiteit die jij heb ingevoerd is opgelost. Je krijgt een melding zodat je niet steeds opnieuw moet inloggen. Wij hadden bijvoorbeeld ook eerst alleen de calamiteit knop, en nu hebben we ook opties voor extra werk, meldingen etc. want niet alles is altijd een calamiteit.

Wie vult die klacht of calamiteit in?

De ambassadeurs of de facility manager of door ons zelf. Als er bijvoorbeeld een DKS wordt gelopen en tijdens die DKS worden bepaalde dingen gesignaleerd dan kan dat ook in het systeem worden aangegeven. Bij scannen met QR codes de ruimtes voordat we ze binnen gaan. En op het moment dat de DKS gelopen is komt naar voren in welke ruimtes de DKS gelopen is, welke afdeling dat is en welke resultaten er behaald zijn in die bepaalde ruimte. De schoonmakers scannen die QR code voordat ze beginnen met schoonmaken en zien dan precies wanneer de DKS heeft plaats gevonden en wat de aandachtspunten zijn. Zo kan iedere medewerker onafhankelijk zien wat de stand van zaken is.

Wij doen de DKS door de ruimte te scannen voordat de ruimte betreden wordt en dan komt er automatisch een scherm in beeld waar een score ingevuld kan worden. Dit is in plaats van een checklist. Dat wordt dan opgeslagen en ook direct doorgezet naar de vakschoonmaker. Dus de aandachtspunten kunnen meteen meegenomen worden in de volgende keer dat de medewerker daar werkzaam is. Het voordeel van dit systeem is ook dat wanneer er een schoonmaak medewerker ziek is en er is vervanging, dan kan deze meteen zien wat de aandachtspunten zijn etc. Er hoeft in dit geval dus niet extra gecommuniceerd te worden. De schoonmaak medewerker die ziet zodra ze inscannen in beeld een melding met aandachtspunten.

(medewerker die langsloopt verteld dat ze nog niet is aangemeld bij de meeste locaties. Dus de app werkt bij haar nog niet optimaal.)

Hago Next heeft geen logboek, maar communiceert alles via de elly app. Medewerkers kunnen ook foto's maken en meldingen maken van dingen die ze tegen komen tijdens het schoonmaken. Bijvoorbeeld kapotte wc brillen etc. deze meldingen worden direct doorgestuurd naar de facility manager die vervolgens opdracht kan geven om dat te laten maken. Zo denkt Hago Next mee met de facility manager. Schoonmakers komen namelijk overal in het gebouw en zien veel dingen.

Werkinstructies, arbo technische weetjes en handleidingen zijn ook allemaal te vinden in de elly app. We hebben ook een ideeën box en daar komen verschillende ideeën vanuit de werkvloer binnen en die worden heel serieus genomen en opgepakt. Ook verjaardagen van klanten of collega's worden in de meldingen geplaatst, zodat iedereen op de hoogte is van wat er speelt.

Wij werken ook met een rooster app (ook via elly) en via die app kunnen medewerkers hun vakantie doorgeven en dan kan een andere collega daar voor inschrijven om die uren over te nemen. Als er

een aanvraag is voor vervanging moet dat worden goedgekeurd door de leidinggevende, die geeft vervolgens in het systeem aan dat het goed gekeurd is en dan krijgt de medewerker een pop up in beeld met de goedkeuring. Zo hoeft de medewerker niet steeds opnieuw in te loggen om de stand van zaken te bekijken.

Een klacht/melding/verzoek/calamiteit kun je als ambassadeur of fm manager in het systeem zetten, kun je dan zelf aangeven wat het betreft of wordt dat zelf gefilterd door het systeem?

Nee, dat wordt niet gefilterd door het systeem, dat kan de persoon zelf aangeven. Als je een klacht meld, je ontevreden wilt melden, dan kun je zelf typen waar je onvrede over ervaart en vervolgens kun je aan de hand van kleurtjes aangeven hoe erg je het ervaart. Rood, geel of groen.

Wij noemen dit systeem de "nieuwe norm in de schoonmaak". Waar wij zelf tegen aan lopen met gebruik van dit systeem is dat veel mensen twifelen of dit systeem wel werkt. En of dit ook wel écht werkt in de praktijk. En wij adviseren om het gewoon te ervaren. Ook twifelen veel mensen aan de capaciteiten van de schoonmakers, kunne zij die verantwoordelijkheid wel aan? Kan hij wél met de smartphone werken? In de praktijk blijkt dat het wel kan, alleen moet er goed gecoacht en begeleid worden. dat is iets wat niet vergeten moet worden, want zonder coaching of begeleiding werkt het waarschijnlijk niet.

Bijlage 24 Interview Landal Green Parks

19 april 10:00- 11:00

1. Wat is uw functie binnen het bedrijf?

Ik ben corporate manager cleaning en facilities. Dus ben bij alle parken verantwoordelijk voor alles wat in de bungalow aanwezig is, beleid inkoop etc.

2. Hoe lang bent u al werkzaam voor dit bedrijf?

Sinds maart 2010.

3. Hoe is jullie meetsysteem op het gebied van beleving ingericht?

Middels een digitale enquête, antrix heet dat, een bedrijf. Op het moment dat een bezoeker een bungalow gehuurd heeft, op het moment dat een bezoeker het park verlaat krijgt hij in de email een enquête binnen. De respons is 56% Landal breed. En op basis van deze antrix enquêtes zijn we in staat om te sturen. Echt vanuit het totale verblijf worden vragen gesteld.

We hanteren een net promotie score, waarschijnlijk ook wel bekend.

Een netto promotie score? NPS?

Dat is het makkelijkste uit te leggen, op het moment dat je op een verjaardag zit en je zegt tegen je familie en vrienden dat je echt naar Landal moet gaan voor een vakantie. Dan ben je een ambassadeur van Landal en dan zul je in de score waarschijnlijk een negen of een tien gaan geven. En op het moment dat je niet tevreden bent, en je zegt op de verjaardag je moet echt niet naar Landal gaan. Dan zul je waarschijnlijk de score onder de zes geven. Die twee worden van elkaar afgetrokken en daar komt dan een bepaalde score uit, ook wel de netto promotie score.

Dus dat zijn één van de belangrijkste vragen, daarnaast vragen we naar de schoonmaak op het gebied van de accommodatie. En daar krijgen we ook gewoon cijfers van. En op basis van die cijfers kun je dan gaan sturen.

-Wat verstaan jullie onder beleving?

Ja, wat de gast ervan vind. Hoe hij het heeft ervaren, het verblijf, de accommodatie. Ja een beleving is voor meerdere facetten uitlegbaar maar daar zit hij vooral.

-Wat is het doel van de meting?

Om uiteindelijk te kijken wat de gast van onze accommodatie vind. En dat we op basis van die informatie ook keuzes kunnen maken. Als een gast bijvoorbeeld niet tevreden is over de accommodatie en als daar een structuur ingezien wordt, dan kan het betekenen dat we iets moeten veranderen. En daar sturen we dan op.

-Welke onderdelen worden er gemeten?

Van de accommodatie zelf, inrichting, schoonmaak, facilitaire dienst, ligging to aan alle faciliteiten op het park. Van zwembad tot horeca, receptie, entertainment programma, eigenlijk alles waar de gast mee te maken krijgt. Dat vragen we allemaal.

Is dat dan geen enorme lijst met vragen?

Ja dat is het zeker. Maar we hebben hele trouwe gasten die de enquête ook helemaal invullen. Op dit moment zijn we ook bezig met het herzien van de vragenlijst, zodat in de toekomst ook gasten die de enquête half invullen dat die antwoorden ook worden meegenomen. Nu is het zo dat als je de enquête halverwege af kapt dan tellen de resultaten niet mee. Dat willen we in de toekomst wél doen, want de antwoorden die ze wel hebben gegeven kunnen we goed gebruiken. Ook als er maar een aantal vragen zijn ingevuld. Ze kunnen niet alleen een cijfer geven, maar er kan ook tekstueel uitleg worden gegeven, dus daar hebben we heel veel aan.

Dus een combinatie van open en gesloten vragen?

Nee, uiteindelijk een cijfer of was het onder verwachting of boven verwachting? En vervolgens kunnen ze per aandachtsgebied ook nog tekstueel hun score toelichten of een opmerking plaatsen.

En dat cijfer is op schaal van?

Tien puntsschaal. In ieder geval in de nieuwe situatie wel, dat was eerst een zes puntsschaal.

-Hoe wordt de norm bepaald?

NPS dat is eigenlijk iets wat landelijk ingezet wordt. En je weet natuurlijk ook wat er in de branche gebeurt, dus je hebt een goed referentie kader. We hebben intern gewoon een hele goede benchmark. Ik weet gewoon wat de scores zijn van vergelijkbare accommodaties. En uiteindelijk is de vraag die we nu in de volgende enquête ook stellen, was het onder verwachting of boven verwachting? Dat geeft natuurlijk ook een waarde aan de cijfers. Want als iemand een zeven geeft en het was onderverwachting dan is zijn zeven minder waardig dan iemand die een zeven geeft en zegt dat het boven verwachting was.

-Hoe waarborgen jullie dat, bij het stellen van de norm, de wensen en behoeften van de afnemer centraal staan?

Alle elementen waar een gast mee geconfronteerd wordt, daar vragen we naar hoe hij dat ervaren heeft, en het is dan uiteindelijk aan de gasten om daar dan wel of niet antwoord op te geven. Of om ons te helpen om het product beter te maken.

-Wie voert de meting uit?

Die wordt online verstuurd naar de persoon die de boeking heeft gemaakt nadat de bezoekers het park verlaten hebben.

-Wie vult de meting in? (interne klant, externe klant?)

De gasten van het park, de bezoekers.

-Hoe wordt deze meting geanalyseerd?

Er is een collega die alle data opdraait, maakt daar bijvoorbeeld een dashboard van, dat maakt dat we de data kunnen analyseren. Dus dan kijken we naar hoe de gasten reageren op bepaalde vragen, reacties.

Hoe bepaald je die gastgroepen? Door het stellen van een vraag?

Die kun je in een ander systeem achterhalen. Gasten kunnen op de site een test doen en op basis van een aantal vragen komt naar voren wat voor soort gast je bent. Bijvoorbeeld een luxe, of avonturier of gezelschapsmens.

Stel ik ben die enquête aan het invullen voor klantbeleving, moet ik dan voordat ik die vraag kan beantwoorden die test maken?

Nee wij vragen dat nu niet, maar dat is wel een bepaalde tool waarmee we gastgroepen kunnen onderscheiden. Vanuit de marketing kunnen wij de data groeperen zo definiëren en daar kunnen wij vervolgens resultaten aan hangen. En Landal slaat ook informatie van de bezoekers die zijn geweest meteen op, dus daar kan vervolgens ook nog informatie over komen.

Analyses worden die besproken?

Alles wordt van week niveau, de data wordt op een ander niveau op operationeel niveau uit.

De enquête loopt het hele jaar door?

Als er een gast is geweest dan krijgt hij de enquête. En dat wordt wekelijks of jaarlijks etc. ieder op zijn of haar eigen niveau gaat de resultaten verwerken en bespreken. Dus bijvoorbeeld op operationeel niveau wordt dat wekelijks bekeken en op een ander niveau maandelijks of jaarlijks dat is afhankelijk

van het niveau waar het om gaat. En de ene is daar dagelijks mee bezig, en de andere jaarlijks. Het is een doorlopend proces.

4. Hoe garandeer/controleer je of een meting valide, betrouwbaar en representatief is?

De enquête is statistisch onderbouwd.

5. Wat is er zo sterk aan jullie metingen? Waarom niet de concurrent?

Wij zetten de klant centraal. Gasten staan centraal die maken het succes. Dus je speelt in op de wensen van de gast

6. Welke tips heb je voor bedrijven die een meting willen gaan doen op het gebied van technische kwaliteit, beleving, medewerkertevredenheid en het aantal klachten?

Het belangrijkste is, je kunt altijd wel vragen wat een klant ervan vindt maar uiteindelijk gaat het er om wat je ermee gaat doen. En als je de klantbeleving uitvraagt of een enquête uitstuurt alleen maar om de directie erop attent te maken dat is niet juist. Je moet ook echt wat met de resultaten doen en dan ben je ook succesvol en wordt je informatie ook waarden vol. Wij verbeteren onze enquête niet jaarlijks maar blijven verbeteringen wel doorvoeren. Kijk als er veel dingen veranderd of aangepast moeten worden gaan wij om de tafel zitten. Dat is iets waar je rekening mee moet houden.

7. Mist u nog een belangrijke vraag in dit interview over dit onderwerp?

Misschien is het interessant om vanuit CSU (maurice) nog even na te vragen wat het schoonmaken binnen Landal precies inhoudt.

Bijlage 25 Interview Outlet Center Roermond

19 april 15:00- 16:00

1. Wat is uw functie binnen het bedrijf?

Assistent facility manager.

2. Hoe lang bent u al werkzaam voor dit bedrijf?

4 maanden. (daarom is de rayonmanager vanuit CSU erbij betrokken om haar eventueel aan te vullen)

3. Hoe is jullie meetsysteem op het gebied van beleving ingericht?

-Mystery visit: mensen van een extern bureau komen op verschillende onderdelen beoordelen hoe de beleving op dat moment is, om de klantbeleving te meten. De onderwerpen die hierin voorkomen komt voort uit de reis die de bezoeker maakt. Van telefonisch contact tot en met het bezoeken van de website of verlaten van de parkeerplaats. Als mensen namelijk hierheen komen en niet goed kunnen parkeren dan hebben ze namelijk al een ergernis. Informatiebalie en overige faciliteiten in het center. Deze meeting wordt maandelijks gedaan.

-Fresh Ice lijst wordt gebruikt als mensen van andere outlet center hier komen, dan vullen zij deze lijst in en letten op verschillende aspecten zoals de guest journey. Om een indicatie te geven over hoe de gast zijn bezoek ervaart. Zij kijken ook naar hoe de winkels eruit zien en de etalages, de stoepen, restaurants en de landscaping. Ze proberen om van alle afdelingen zowel facilitair, marketing en retail een belevingsindicatie te geven. Dit wordt gedaan wanneer een andere bezoeker hier is.

-Weekend reports: voor de managers van de ochtend dienst en de avond dienst in het weekend die zelf ook een ronde lopen met een checklist om te controleren of alles er goed bij ligt. Dit zijn dezelfde onderdelen als de fresh Ice lijst. De uitslagen worden in een rapport uitgebracht en die wordt vervolgens besproken in de wekelijkse management overleggen. En de verbeterpunten staan dan per afdeling vermeld. Dit gebeurt alleen gedurende de weekenden. Alleen de managers weten nu wel waar ze op moeten letten en dat doen ze dus ook doordeweeks uit zichzelf. Ik heb bijvoorbeeld voor mezelf een checklist opgesteld over de schoonmaak en die vul ik dan in en stuur hem op. dit wordt ook besproken met CSU. Maar ik kijk ook naar de winkels en de beveiliging en hoe de planten erbij staan. Als dit niet het geval is dan spreken we elkaar daar gewoon op aan. Wij willen hier een bepaalde beleving neerzetten en daardoor blijven we goed controleren en hebben we ook bepaald beleid opgesteld. Zo is het bijvoorbeeld als een winkels verhuisd wordt dan mogen de naaste winkels of de bezoekers daar geen last van hebben. Zo mag er geen lawaai zijn en moeten de werkende mensen niet zichtbaar zijn. Als dat wel het geval is, dan zullen ze daar meteen op worden aangesproken.

-Enquêtes bij de bezoekers zelf.

-Wat verstaan jullie onder beleving?

De missie van de outlet is create the finans designer outlet center experience in Europe. De fijnste ervaring hangt dus samen met al die aspecten vanuit de afdelingen. Het is de bedoeling dat bezoekers hier komen en denken wauw wat ziet het er netjes en verzorgd uit. En het is ook van belang dat als bezoekers bij de informatie balie komen zij ook vriendelijk geholpen worden en als er klachten zijn dan wordt daar meteen op gereageerd. Ook worden er vaak "goedmakers" aangeboden om de gast tevreden te houden. Wij zien klachten ook als fijn, want daar kun je iets mee. Wij zien een klacht niet als een discussie punt. Wij vinden dat het hele plaatje moet kloppen, vanaf het moment dat je binnen komt tot het muzikje dat je hoort, de bloemetjes die er zijn alles moet kloppen. En alles moet passen bij designer outlet center.

-Wat is het doel van de meting?

Om constant te verbeteren. Om nog eens te toetsen, als je bijvoorbeeld zelf niets meer ziet dat dan een andere afdeling, of een collega je wel dingen laat zien.

-Welke onderdelen worden er gemeten?

Hoe kom je aan die onderwerpen die je vraagt?

Per afdeling wordt dat bepaald. En per afdeling komen verschillende onderdelen naar boven. Ze hebben die lijst vanuit het hoofdkantoor opgesteld en bekeken. En per outlet kan dat worden bijgesteld of uitgebreid.

Wordt dat ook wel eens ge-update?

Nee er ontbreekt nooit iets, maar als er een mystery visit dat er dan van te voren wel over nagedacht wordt of alles er in staat. En als er altijd slecht gescoord wordt op 1 onderdeel dan wordt dat vanzelf wel vaker gecheckt. Er wordt ook veel vergeleken met andere centers.

-Hoe wordt de norm bepaald?

Het outlet streeft altijd naar het beste. Dus ik denk dat dat altijd een negen of tien moet zijn. Dat staat hier niet echt in omschreven. In de hostmanship (waar mee samen gewerkt wordt) wordt het personeel opgeleid aan de hand van het "wauw" effect. Je hebt dus een beneden grens, wat onvoldoende is. Dan heb je de normaal grens, wat minimaal verwacht wordt wat goed is, maar waar een 7 of 8 aangegeven wordt. En vervolgens streven zij het wauw effect na, dus dat is 8 en hoger. En die normaal grens of de minimaal grens heeft McArthurGlen opgesteld. Hij heeft bepaald dat er bijvoorbeeld geen kaugompje op de vloer mag liggen.

-Hoe waarborgen jullie dat, bij het stellen van de norm, de wensen en behoeften van de afnemer centraal staan?

Er is ook een rapport aan de hand van een vragenlijst waarbij mensen worden geïnterviewd aan de hand van een iPad. Dus dat is echt een rapport van de klant zelf. Deze interviews worden 1 keer per jaar uitgevoerd onder ongeveer 700 mensen aan de uitgang van het centra. En daarnaast krijgen 1250 mensen digitaal een enquête. Deze groep is representatief voor het centra. We meten namelijk wekelijks hoeveel bezoekers komen. En wordt uitgevoerd door een extern bureau. De vragen zijn onderwerpen die al eerder benoemd zijn.

-Wie voert de meting uit?

Experts bij de mystery visit en bij de fresh ice is het een medewerker van een andere outlet. En de interviews worden ook door een extern bureau uitgevoerd.

-Hoe wordt deze meting geanalyseerd?

De data wordt vertaald in de meer of minder tevredenheid die mensen hebben met de winkel. Ook worden de klachten geanalyseerd met de verschillende afdelingen zodat er een afbeelding kan worden gemaakt van wat er moet gebeuren.

4. Hoe garandeer/controleer je of een meting valide, betrouwbaar en representatief is?

Aan de hand van bepaalde statistieken.

5. Wat is er zo sterk aan jullie metingen? Waarom niet de concurrent?

We hebben veel vergelijkingsmateriaal van andere outlets maar ook van andere winkelscentra. Want in alle outlets wordt de beleving op dezelfde manier gedaan?

Ja.

6. Welke tips heb je voor bedrijven die een meting willen gaan doen op het gebied van technische kwaliteit, beleving, medewerkertevredenheid en het aantal klachten?

Het ligt er ook maar net aan in welke sector je werkzaam bent. Misschien zou het handig zijn om bij een outlet centra via de mail wat vragen te stellen, omdat veel mensen die hier komen toch komen om te shoppen en niet lastig gevallen willen worden. En van de andere kant is het als je een mail krijgt dat je het vaak weg gooit. Het is ook belangrijk dat je de standaard moet bijstellen. In een omgeving als dit is een deukje in de prullenbak of een propje op de grond al te veel. En als je dat vergelijkt met een kantoor omgeving is dat compleet anders.

Hoe kom je bij die standaard, dat het hier zo hoog moet zijn, en niet zoals een normale stad?

Ja we willen zo veel mogelijk bezoekers. En **we willen ons onderscheiden van de rest**. De baas, de Amerikaan die wil gewoon het beste van het beste. En vanuit zijn visie is de outlet gebaseerd. Er wordt verwacht dat het altijd het beste is. en daarom zijn we ook de afgelopen jaren enorm gegroeid. Het is blijkbaar succesvol, het werkt! De aankomende uitbreiding kan ook alleen worden gerealiseerd als er genoeg animo is. er zijn ook steeds meer topmerken die hier gewoon hun winkel willen hebben omdat het gewoon zo enorm succesvol is.

Bijlage 26 Interview Vak Media Group

14 april 2016

Klantbeleving in de zorg: Gastvrijheid in de zorg met sterren

1. Wat is uw functie binnen het bedrijf?

Marketing researcher, markt onderzoeker bij vakmedianet en dat is een vakbladen uitgeverij. Wij geven geen advies, wij publiceren alleen allerlei zaken.

Hoe lang bent u al werkzaam voor dit bedrijf?

8 jaar

2. Hoe is jullie meetsysteem op het gebied van beleving ingericht?

Wij hebben een audit gemaakt voor organisaties die werkzaam zijn in de zorg. Deze tool hebben we "Gastvrijheid in de zorg met sterren" genoemd. Wij hebben gastvrijheidzorg met sterren ontwikkeld, een audit en daarmee proberen wij zorginstellingen handvaten te geven om te kunnen zeggen hoe het gesteld is met hun gastvrijheid. Dit verkopen wij aan de zorginstelling die graag wil dat wij langskomen.

Doel meting:

Het is begonnen met het feit dat er aandacht gegeven werd aan het eten en drinken in zorg instellingen. Toen hebben ze verschillende zorginstellingen bereid gekregen om aan een soort wedstrijd mee te doen. Later is dat uitgebreid met een interview met het management en met cliënten raad, vooral de cliëntenraad werd toen heel erg belangrijk. En dat werd gedaan door auditeurs. Vooral werden er vragen gesteld aan managers en aan de cliëntenraad en de antwoorden op de vragen namen de auditors mee in hun bezoek op locatie. Men vond dat onvoldoende, dus nu is het uitgebreid in een soort dashboard waarin de antwoorden van de managers en de cliënten te zien zijn, de uitslag. En we bevragen nu ook de cliënten zelf, de naast familieleden, medewerkers en de vrijwilligers. Iedereen kan dus zijn of haar mening geven.

Hoe gaat dat in zijn werk, het geven van een mening?

Voor de managers en de cliëntenraad is er een uitgebreide lijst ontwikkeld. En voor de medewerkers, cliënten, familie en vrijwilligers is een hele korte lijst ontwikkeld. Een soort klanttevredenheids review zeg maar.

Aan de hand van een vragenlijst?

Ja hele korte vragen die heel direct te beantwoorden zijn.

Hoe worden die vragen aan die persoon gesteld? Online, via een app, via een persoon?

Via een anonieme link online. Dus men stuurt de link naar de mensen en via die link wordt de vragenlijst gepubliceerd en beantwoord. Dus dat vindt allemaal online plaats. En daarna wordt de locatie bezocht door een auditeur die ongevraagd langs komt en de zaak komt bekijken. En vervolgens komt er een auditeur op uitnodiging. Dus die een aantal gesprekken aan gaat. Hierdoor krijg je een 360 graden meting informatie over allerlei zaken.

Is dat invullen van de vragenlijst vrijwillig via de site, of is dat echt puur gericht naar desbetreffende persoon met de vraag, wil je dit invullen?

Dat is aan de zorginstelling hoe dat verwoord wordt. Er is geen standaard iets voor. Per deelnemer is dat verschillend. Meestal wordt het per mail direct gevraagd aan desbetreffende persoon ja. Wat wij ook meestal merken is dat uit zo'n vragenlijst veel opmerkingen komen die voor de zorginstelling ontzettend nuttig zijn om in de toekomst weer op te volgen.

Dit jaar is het het eerste jaar dat we die gastvrijheid in de zorg met sterren doen, door ook de familie, vrijwilliger, medewerkers en cliënten erbij te betrekken. Dus in deze vorm zijn nog veel verbeterstappen te maken in de toekomst.

Uitgebreide lijst met vragen:

Die hebben we al tien jaar. Daar hebben we veel ervaring mee en dat is eigenlijk al een vastgegeven. Het is online maar het management kan dat nooit even in de namiddag invullen, dat gebeurt vaak in overleg met zijn staf en waarschijnlijk ook nog in overleg met zijn cliënten over hoe ze die vragen gaan invullen. Die informatie uit de uitgebreide vragenlijst wordt ook uitgegeven aan de auditeurs die daarna op bezoek gaan. Dus dat is een vrij kwalitatief gebeuren.

Dus het is een soort discussiegroep die wordt opgezet om die vragen te beantwoorden?

Nee, echt een audit. Het zijn vooral een hoop gesloten vragen, maar er zitten ook open vragen tussen. Hoe is uw visie op beleid van gastvrijheid is een voorbeeld. Dat is een open vraag maar iet door 1 persoon in te vullen.

Wat is het doel van dit meetinstrument?

Om inzicht te krijgen over hoe gastvrij een zorginstelling is. Handvaten geven om de gastvrijheid te borgen of te verbeteren. Daarom werken we nu ook met dashboards, daarin kunne zij zien hoe er gescoord wordt op een bepaald vlak en dan weten ze op welk vlak ze aanpassingen moeten doen. Het is aan de zorginstelling zelf wat er gedaan wordt met de uitslagen van de meting. Maar wij genereren alle informatie om op een zo'n aantrekkelijke manier zodat het direct toepasbaar is. Dus dat is eigenlijk de truc, of de uitdaging. Maar ook zo danig dat men zich er in herkent. Dus dat ze zien wat ze ergens mee kunnen doen.

Welke verschillende onderwerpen worden er behandeld?

Het gaat om de beleving van gastvrijheid in de zorg. Dus we vragen eerst is er een beleid, heeft u er een statement op gemaakt, en is dat beleid gecommuniceerd? Is het een helder beleid?

Dan vragen we naar de faciliteiten, vooral in een verpleeghuis is het wel belangrijk dat er activiteiten zijn. En in een ziekenhuis is het dan weer belangrijk hoe er wordt omgegaan met het afspraken systeem. Dus er zit verschil in de lijsten, gericht op verpleging, ziekenhuizen, gezondheidszorg, revalidatie etc. daar zitten allemaal verschillen in omdat er allemaal verschillende soorten cliënten zijn. Daar wordt de lijst met vragen dan ook op toegespitst.

De waardering voor eten en drinken, niet naar het eten en drinken zelf maar vooral naar de waardering die men eraan geeft. We doen geen voedingstesten, maar wel vragen die gaan over: wat vind u van het eten, hoe vind u de variatie, zijn er mogelijkheden om wat later te eten, etc.

Dan de sfeer, de ambiance. Hoe is het gesteld met de klachten afhandeling. En wij vragen ook wat over de faciliteiten bij het overlijden. En auditeurs kijken ook naar hoe zo'n gebouw en de omgeving eruit ziet. Zijn de zalen makkelijk te bereiken en zijn de toiletten schoon etc.

Dus gebouw en omgeving wordt alleen door de auditor meegenomen in de audit?

Nee, al deze aspecten worden gevraagd aan alle groepen. Dus de managers, cliëntenraad en dan in een korte versie aan de vrijwilligers, familie, cliënten en medewerkers. En de auditeurs checken dat als het ware of hebben daar nog een eind oordeel over. De auditeurs gaan met de informatie die ze van te voren al hebben gehad over de vragenlijsten op bezoek.

Wie zijn die auditeurs?

Mensen uit de zorg zelf. Ervaren mensen die ook al in de zorg hebben gewerkt en of nog werken in de zorg alleen dan bij een andere soort instelling. Een ervaringsdeskundige is het dus.

Moeten die auditeurs nog een bepaald certificaat hebben?

Het zijn auditeurs die meestal 10/11 jaar meelopen in het vakgebied. En ieder jaar trainen we ze weer opnieuw en worden ze geselecteerd. Dus het zijn wel geselecteerde en ervaren, gemotiveerde

auditeurs. En achteraf meten we direct hoe een audit bezoek ervaren is, dus dat wordt ook meteen weer gecheckt bij de deelnemers. En daarna doen we ook een klanttevredenheidsonderzoek bij de deelnemers. Dit gaat vooral over algemene zaken en niet over de meting. Want dan is het weer een meting over een meting, en wij zijn wel verzekerd van ons succes.

Wat komt er uiteindelijk uit zo'n enquête/audit? Komt daar een aantal sterren uit? Of hoe werkt zo iets?

Al die vragen hebben een bepaalde score en die score kun je toerekenen aan sterren. Die sterren kunnen dan weer als bewijsstuk laten zien, of aan de muur laten spijkeren.

Hoeveel sterren kun je maximaal behalen? Wat is 100%?

Vijf sterren.

Hoe komen jullie aan die normering van die sterren?

Dat wordt ieder jaar geeikt door de jury. Of die dat systeem met de sterren juist is.

De jury kijkt dan naar de verhoudingen en of er geen gekke dingen inzitten. De rangorde wordt gewoon bepaald door scores. Dus dan krijg je gewoon een harde statistiek en uiteindelijk gaan wij daar dan ook weer een soort wedstrijd van maken. We zeggen bijvoorbeeld een top tien doen we, en die top tien wordt weer beoordeeld door de jury. En die jury die kan de scores die dichtbij elkaar liggen, of t zelfde zijn nog onderscheiden. Of wijzigen omdat bepaalde zaken minder belangrijk zijn dan de ander. Dus de jury bepaald uiteindelijk de winnaar.

En de winnaar krijgt vijf sterren?

Nee de sterren worden toegekend aan een bepaalde score. De score daar zal de jury niet veel aan doen. Maar als de scores dichtbij elkaar liggen dan kunnen zij daar de rangorde in aanpassen. Dus uiteindelijk bepaald de jury de winnaars.

Waar bestaat die jury uit?

Die bestaat uit experts, top experts uit de gezondheidszorg. Goeroes uit de zorg, mensen die een enorme status hebben in de zorg.

Het is een audit he, dit meetinstrument. Het is een tool om de huidige situatie in kaart te brengen.

Stel jullie hebben vier sterren uitgedeeld aan een bepaalde zorginstelling, en wat gebeurd er dan? Wordt er nog iets met de uitslagen van de enquête gedaan?

Het wordt gepubliceerd op bijvoorbeeld [www.zorginspectie.nl](#) en ze krijgen ook jaarlijks een sterrengids uit in wel houden jaarlijks een feest voor het uitlijven van de swirle. Tegenwoordig krijgt men informatie over de kwaliteit van de zorg.

Maar ik bedoel echt de uitslagen van de enquêtes, communiceren jullie die aan de organisatie? In een verslag of?

Er wordt een kort verslag gemaakt in het verslag.

Als een organisatie bijvoorbeeld heel laag scoort, dan komen ze niet in de gids, maar krijgen ze dan wel de uitslagen?

Ja daar het beschikbaar is op de site. Een dashboard is een overzicht met antwoorden in grafiek en tabel. Zo is overzichtelijk te zien wat de antwoorden en uitslagen zijn van de enquêtes en op welke punten er goed of minder goed gescoord wordt. Daar zitten nog geen gegevens bij van de auditeurs, maar dit zijn alleen de uitslagen van de enquêtes. Tijdens de audit krijgt de organisatie ook te zien door de auditeurs waar ze goed of slecht op scoren, dat wordt meteen gecommuniceerd.

Als een organisatie nou slecht scoort, krijgt dat iedereen die meedoet de uitslag te zien, ook van die "slechte" organisatie?

Ja iedereen krijgt dat te zien, dat is van te voren ook zo afgesproken. De organisaties die meedoen aan de audit worden van te voren geworven. Ze melden zich zelf aan om mee te doen, en zij betalen daar dan voor. **Ze kunnen van te voren kiezen of ze het wel of niet openbaar willen hebben.**

3. Wat is er zo sterk aan jullie metingen? Waarom niet de concurrent?

Het is een vergelijking (benchmark) en het is een motivator, om binnen een locatie de bezem erdoor te halen, of medewerkers te enthousiasmeren over het onderwerp. Het geeft een duidelijk inzicht waar je staat, het geeft je praktische handvatten om dingen aan te pakken. Het geeft op detailniveau informatie.

Wordt er door jullie ook een soort advies gegeven na een audit?

Daar zijn andere partijen die ze ervoor kunnen inhuren. Wij willen die rol niet innemen. Wij proberen wel zo duidelijk mogelijke handvatten te geven zodat organisaties in eerste instantie zelf aan de slag kunnen, maar mocht het probleem dusdanig ingewikkeld zijn dan kunnen ze daar een externe specialist inhuren en dat zijn wij niet.

Die vragen die jullie stellen in het interview, hoe komen jullie daaraan?

Het bestaat al tien jaar en daar is ooit iemand mee begonnen en jaarlijks worden die vragen aangepast en aangescherpt. **Dus het is eigenlijk een lijst gebaseerd op jarenlange ervaring van voorgaande audits. En uitgebreider en gevalueerdere vragen. Dit jaar zijn we voor het eerst gaan werken met kort anonieme lijstjes voor de cliënten, betrokkenen en bewoners en nu merken we dat we ook daar weer heel veel feedback hebben gekregen die we volgend jaar weer mee nemen in het verbeteren van de vragenlijst. We zijn continue bezig om de vragenlijst te verbeteren. Maar het is ooit begonnen als een geraamte, de onderwerpen zijn van ouds bepaald.**

En u weet niet hoe dat toen bepaald is?

Jawel, dat is **gebaseerd op eten en drinken, maar toen dacht men ambiance is belangrijk en vervolgens zijn cliënten belangrijk en zo is die lijst gaan groeien.**

Dus geen theoretisch achterliggende gedachte?

Nee, het is puur een praktische evaluerende jaarlijkse vragenlijst. En wij vragen niet naar exacte dingen, maar meer naar een beleving. "hoe ervaart u....?"

Hoe beoordelen ze de beleving, in welke schalen etc.?

Hoe waardeert u het eten? Uitstekend, matig, slecht etc. er zijn na de vragen meestal verschillende opties die ingevuld kunnen worden. **we proberen heel praktisch te blijven bij de beleving van de bewoner.**

4. Mist u nog een belangrijke vraag in dit interview over dit onderwerp?

Nee, ik zal je een voorbeeld van een dashboard sturen.

Beleving	Bernhoven ziekenhuis	Hago Next	Landal	Outlet Center Roermond	Vakmediagroup
Instrument	Belevingsonderzoek die hij samen met een externe expert loopt.	Elly app. Je kunt er allerlei functionaliteiten aan koppelen, maar wij gebruiken het voornamelijk voor de medewerkerstevredenheid. Aan de hand van smiles wordt de score ingevuld, daar zit vervolgens een bepaalde score achter. Smiles blijken uit onderzoek goed het gevoel	Digitale enquête waarbij de Net Promoto Score gehandeerd wordt.	Mystery visits	Gastvrijheid in de zorg met sterren. Het is een jaarlijkse audit binnen de zorg.
	Onderzoeken per afdeling om te vragen wat de patient ervan vind. Meestal 5 vragen zelf opgesteld vanuit de afdeling die op de ipad worden afgenomen.			Fresh ice list, is een lijst met punten waarop beoordeeld wordt die wordt ingevuld door werknemers van andere outletcentra's.	
	NPS, die ook in het medewerkerstevredenheidsonderzoek verwerkt.	Vrijstaande zuil waarop iedereen in het gebouw een vragenlijst van ongeveer 15 vragen kan invullen over de beleving.		Weekend reports, dat is een lijst met aandachtspunten die elke weekend wordt doorlopen. Enquetes bij de bezoekers	
Sterke punten	Medewerkers van de afdeling kunnen zelf vragen bedenken, en het onderzoek is opgesteld samen met de patient. En het geeft ons de informatie die we willen hebben en die past binnen de missie en visie van het ziekenhuis. Eerst wordt er een pilot gedaan, voordat er een onderzoek wordt uitgevoerd.	(Elly app)Het is een compacte en korte vorm van onderzoek. De medewerker krijg 5 vragen per locatie en die moet hij/zij zelf invullen. En dat gebeurt vervolgens ook door de klanten, om de klanttevredenheid te toetsen. Onze schoonmaak medewerkers nemen de klanttevredenheid, puur de beleving, en hun eigen medewerkerstevredenheid af. Het systeem is in eigen beheer en wordt continue verbeterd.	We zetten de klant centraal, we spelen in op de wensen van de gast.	Veel vergelijkingsmateriaal en input van andere outlet centra's.	Het is een vergelijking (benchmark) en het is een motivator, om binnen een locatie de bezem erdoor te halen, of medewerkers te enthousiasmeren over het onderwerp. Het geeft een duidelijk inzicht waar je staat, het geeft je praktische handvatten om dingen aan te pakken. Het geeft op detailniveau informatie.
Onderdelen	Alle aspecten die je tegen komt in de patient journey. De metingen hebben allemaal een verschillend doel, maar vallen wel allemaal onder 1 paraplu. De visie blijft hetzelfde	Samen met een externe expert hebben wij de vragen opgesteld en de onderzoeksvorm. Hierdoor weten we zeker dat hij valide, betrouwbaar en representatief is.	Alles waar een gast mee te maken krijgt. We herzien de lijst regelmatig om ervoor te zorgen dat de lijst up to date blijft.	Per afdeling wordt dat bepaald. En per afdeling komen verschillende onderdelen naar boven. Ze hebben die lijst vanuit het hoofdkantoor opgesteld en bekeken. En per outlet kan dat worden bijgesteld of uitgebreid.	Het gaat om de beleving in de zorg. Het is begonnen als een lijst met de ervaringen over eten en drinken en is uiteindelijk uitgebreid tot een lange lijst over de beleving. De lijst is gebaseerd op jarenlange ervaring van voorgaande audits. Er wordt heel praktisch gevraagd naar de beleving van de bewoners en de beleving in het algemeen in het ziekenhuis. Dit wordt gedaan aan een lijst met vragen voor het management en de cliëntenraad, maar we hebben ook dit jaar voor het eerst een korte vragenlijst voor de vrijwilligers, familie en cliënten zelf.
Borgen dat de wensen en eisen van de afnemer centraal staan	?	Alle elementen waar de bezoeker mee te maken heeft worden gevraagd.	Door de interviews die worden afgenomen via de ipad en digitale enquêtes die verstuurd worden, waarbij gevraagd wordt naar de wensen van de klant.	Er is ook een rapport aan de hand van een vragenlijst waarbij mensen worden geïnterviewd aan de hand van een ipad. Dus dat is echt een rapport van de klant zelf.	We vragen het de bewoners/cliënten/familie en bezoekers ook dit jaar voor het eerst. Dit komt omdat uit de vorige audit bleek dat daar vraag naar was.
Wie	2 experts, (1 intern en 1 extern) en bij de vragen van de afdelingen aan de patienten wordt hij ingevuld door patienten.	De medewerker vult hem in, maar ook de ambassadeurs per locatie vullen hem wekelijks in of de medewerkers ligt eraan waar de opdrachtgever voor kiest. (ambassadeur= een persoon die verantwoordelijk is voor een bepaalde ruimte of er veel mee te maken krijgt.)	De enquête wordt online verstuurd naar de persoon die de boeking heeft gemaakt.	Externe experts bij de mystery visit en bij de fresh ice is het een medewerker van een andere outlet. En de interviews worden ook door een extern bureau uitgevoerd.	Auditeurs nemen de audit af en dat zijn ervaren mensen, "experts" uit de gezondheidszorg. Mensen die al 10 tot 11 jaar meelopen in de gezondheidszorg die van te voren worden geselecteerd

Beleving	Bernhoven ziekenhuis	Hago Next	Landal	Outlet Center Roermond	Vakmediagroup
Norm	Is er niet, er wordt gekeken wat zij voor het ziekenhuis willen. Ook wordt er gekeken of de score van de voorgaande jaren verbeterd is of niet.	Minimaal een acht. Wij verkopen priim schoonmaak, en dat is geen 7 waardig. Het is het A-merk onder de schoonmaak.	Cijfer van 1 tot 10, score kan ook tekstueel nog onderbouwd worden. De norm kan worden bepaald aan de hand van de NPS en aan de hand van een benchmark die regelmatig uitgevoerd wordt.	McArthurGlen baas van outlet center die heeft de nomr gesteld om een 9 of een tien te moeten scoren als je kijkt naar het NPS. Hij wil het "wauw" effect creeren.	De vragen hebben een bepaalde score die worden toegekend aan een aantal sterren. Er kunnen maximaal 5 sterren verdiend worden. De jury eikt jaarlijks de verhoudingen en kijkt naar de verschillen, mochten die er zijn. De jury bepaald uiteindelijk aan de hand van de scores of er nog belangrijke dingen niet in verhouding zijn, of dat er bepaalde zaken toch minder belangrijk zijn dan de ander. de jury bepaald dus uiteindelijk de score. De jury bestaat uit gonroes uit de zorg.
Hoe vaak?	Belevingsscan per kwartaal, patient onderzoek 2x per jaar, NPS 1x in de drie jaar en medewerkerstevredenheid ook 1x in de drie jaar.	1 keer in de maand. En hij moet 100% worden ingevuld, dat wordt gegarandeerd en gestimuleerd door het gebruik van ambassadeurs.	Loopt heel het jaar door, zodra je bent geweest krijg je de enquête.	Enquetes jaarlijks, fresh ice als er een bezoeker is van een andere locatie, mistery visits worden maandelijks gedaan en de weekend reports 2x per dag in het weekend.	Jaarlijks
Analyseert	Rapport, en dat rapport wordt doorgesproken en toegelicht	Iedereen die te maken heeft met de beleving (schoonmaker, fm manager, rayonmanagers etc) kunnen in een dashboard zien wat er gescoord wordt en wat er goed of minder goed gaat.	Het beheersysteem maakt rapportages die vervolgens geanalyseerd worden.	Van alles wordt een rapport opgesteld, en wordt nagesproken met de verschillende afdelingen.	Er wordt een kort verslag gemaakt van de audit en de scores zijn te vinden in een dashboard. De zorginstellingen die mee doen aan de audit worden jaarlijks in een sterrengids gepubliceerd en voor de winnaars is er jaarlijks een slotfeest. De instellingen die meedoen kunnen van te voren aangeven of ze willen dat hun uitslag van de audit gepubliceerd word of niet.
Tips	Ga na wat de doelgroep belangrijk vind. Definieer beleving, dat is voor iedereen anders. Ja kan 1 keer per jaar echt een gesprek aan, op een leuke manier zodat je veel informatie krijgt. En houd vervolgens op een andere manier bij (happy or not) of de gebruikers nog tevreden zijn, en zo niet dan ga je dat weer onderzoeken. Kop terug wat de uitkomsten zijn van een interview.		Het belangrijkste is, je kunt altijd wel vragen wat een klant ervan vind maar uiteindelijk gaat het er om wat je ermee gaat doen. En als je de klantbeleving uitvraagt of een enquête uitstuurt alleen maar om de directie erop attent te maken dat is niet juist. Je moet ook echt wat met de resultaten doen en dan ben je ook succesvol en wordt je informatie ook waarden vol. Wij verbeteren onze enquête niet jaarlijks maar blijven verbeteringen wel doorvoeren. Kijk als er veel dingen veranderd of aangepast moeten worden gaan wij om de tafel zitten. Dat is iets waar je rekening mee moet houden.	Het is belangrijk om je standaard steeds bij te stellen, en mensen niet proberen te veel te lastig vallen.	

Wat is uw functie?

Inspiration officer. Ik denk na over ontwikkelingen en innovaties voor in de toekomst.

Hoe lang bent u werkzaam voor integron?

22 jaar

1.Hoe is jullie meetsysteem op het gebied van medewerkertevredenheid ingericht?

Wij werken voor klanten en klanten doen projecten met ons en dat is altijd dat we of alle medewerkers of een groepje medewerkers met veel of weinig vragen ondervragen. We komen binnen kort met een concept en dat heet "employee happiness" en dat gaat eigenlijk over, hoe voel je je? Waar heeft dat mee te maken? En dan door vragen. En dat wordt continue gedaan. Dus een soort smiles vraag, en als je ontevreden bent dan krijg je een aantal opties te zien waar het mee te maken kan hebben en dan krijg je goed inzet in de werk beleving. Dus dat is heel continue en voor CSU doen we het dan meer periodiek, zoals we de laatste keer eigenlijk gedaan hebben. Maar dat is maar 1 keer per 2 jaar. En volgens mij hebben we bij CSU een steekproef gedaan, maar pas bij Asito hebben we alle medewerkers gedaan.

Bij CSU een enquête, maar bij andere bedrijven ook altijd?

Ja

Nooit via een interview?

Vrijwel niet.

Waarom niet?

Dan kom je bij het niveau van functioneren en van beoordelen. En voor je het weet stel je vragen aan mensen.. We hebben pas bij CSU een onderpul gedaan, hebben we onder de medewerkers kwalitatief gedaan.

Een wat?

We hebben gewoon een interview gedaan bij een aantal medewerkers, face to face. Alleen het doel van zo'n gesprek is totaal anders dan het doel van een meting van de tevredenheid, betrokkenheid en loyaliteit. Dat moet gewoon gort droog op dezelfde manier, waarbij zoveel mogelijk de invloeden van de persoonlijke manier van vragen of iets dergelijks uitgesloten wordt. Vaak zijn het namelijk ook verschillende mensen die de gesprekken voeren en dan is het niet vergelijkbaar. Dan ben je veel meer de boel aan het omboenen en daar komt bij dat organisaties, een hele andere manier van dialoog moeten gaan organiseren. Maar ze kunnen niet eens een normaal functionering of beoordelingsgesprek voeren als bedrijf.

Dus jullie kiezen bewust voor een enquête omdat het dan altijd op dezelfde manier wordt uitgevoerd?

Zuiver meet!

Men zegt wel dat als je een interview houdt dat je dan veel meer informatie krijgt dan alleen een enquête uit te voeren?

Ja, dat zal wel. Maar bedrijven doen bijna niets met informatie, zij gaan heel slecht om met informatie. Bedrijven zijn heel slecht in het stellen van vragen. Zelf de onderzoeken die wij doen, en wij zijn echt het bedrijf dat informatie activeert, maar als je ziet waar bedrijven vandaan komen dan schrik je je kapot.

Wat bedoelt u daar precies mee?

Ze doen niets met de informatie. Ze doen er niets mee, en ze kunnen er niets mee. Bedrijven zijn politieke systemen, waar heel veel controle, macht, gezag en andere structuren zijn. En de waan van de dag regeert etc. dus echt iets doen met de informatie, dat is voor een organisatie heel moeilijk.

Oké, dus jullie merken dus vaak als je een enquête herhaalt, dat er vaak niets gedaan is met de adviezen van afgelopen meting?

Nou bij ons niet. Wij zijn eigenlijk het enige bureau dat dat anders doet maar bij de rest van de branche en bij de bedrijven wel. Het draait niet om het weten maar het draait om het activeren.

Wat is dan sterken aan jullie dan aan de concurrent? Waardoor bij jullie wel dingen veranderen en bij andere niet?

Wij hebben langs het hele organogram, hebben wij informatie en ontwikkel diensten geformuleerd. Dus heel gericht laten wij die informatie van A naar B en van C naar D lopen. Met voorbedachte raden. Wij ontwikkelen allerlei waarde proposities, we kijken wat er uit die informatie komt en dan ontwikkelen we verbeter plannen. en dat beleggen we heel diep op vestigingsniveau, dat hele verhaal dat presenteren we weer aan andere vestigingsmanagers. Dus dat ze elkaar ook in competitie weten te raken enz. Veertig procent van onze business van ons zit in die activatie management. Alleen CSU is altijd het bedrijf dat zo goedkoop mogelijk wil meten. En dan denken ze zelf dat ze er heel veel mee kunnen doen met die informatie. En op zich zijn ze ook wel competent, er zitten goede mensen. Maar er zou veel meer kunnen dan dat er nu gebeurd.

Hoe bedoelt u dat?

Wij weten bij andere bedrijven dat de NPS van min tien naar plus twintig gaat. De net promotor score. Door ons worden bedrijven beter, en weten ze meer uit hun mensen en organisatie te halen.

CSU scoort toch vrij hoog? (7)

Het is gemiddeld Nederland.

Maar wil CSU wel een 8 of een tien?

Dat is de grote vraag natuurlijk. Ik weet niet wat CSU wil?

Er is in 2014 een medewerkerstevredenheidsonderzoek gedaan binnen CSU, alleen is er nog geen onderscheid gemaakt onder dagschoonmaak of niet is dat omdat CSU daar toen nog niet om heeft gevraagd of?

Nou als je bij CSU tien dingen voorstelt dan hoop ik met één ding te deur uit te komen. Het moet namelijk altijd zo goedkoop mogelijk. Dus wij kunnen alles betekenen en alles oplossen maar je moet ook maar je moet ook de klant daarin mee hebben. En CSU is één van de weinige die het voor niks wil hebben. Maar ze hebben niet half door dat wij 900 klanten werken, waarvan wij er 6/700 in de hoogste versnelling weten te werken.

-Wat verstaan jullie onder medewerkerstevredenheid?

Het voldoen aan verwachtingen. En de kernverwachting van een medewerker heeft vier vlakken, organisatie, werkinhoud, samenwerking en leiderschap.

-Wat is het doel van een medewerkerstevredenheidsonderzoek?

Kijken naar resultaat en wat je aan wilt pakken. Wat goed is, en dus verbeterd kan worden, en wat minder goed is en dus aangepakt moet worden. En wij koppelen het heel erg informatief, wat wil je dan voor medewerkers betekenen? Zodat als je weet wat je wilt worden, wat je wilt betekenen dan kun daar informatie aan koppelen. En van daar uit kun je dus gaan bekijken wat je gaat versterken of wat je gaat aanpakken. Maar de meeste bedrijven weten niet wat ze voor hun medewerkers willen betekenen.

40% van de medewerkers in Nederland zegt: "Mijn werkgever haalt het beste in me naar boven. " En maar 8% van de medewerkers is echt tevreden.

-Hoe wordt de norm bepaald?

We hebben benchmarks algemeen en benchmarks per branche. Dus op basis daarvan weten we wat goed is en wat niet. En we hebben ook benchmarks over wat excellent is. En dat gebruiken we ook vaak om sessies te doen, van oké wat hebben we niet op orde, maar ook hoe goed het je iets op orde.

En sessies worden gedaan na een meting?

Ja, dat zijn sessies met de directie, met het management team, vestigingen, afdeling. Wat kun je goed, en wat kun je niet goed en wat kan ik van je leren? Etc.

Hoeveel sessies worden er gemiddeld gedaan na een onderzoek, neem bijvoorbeeld CSU?

Op tien projecten hebben wij 650 mensen bereikt, dus niet alleen op medewerker niveau maar ook op management niveau dus factor 60.

Maar bij CSU is dat factor 1 gebleven ongeveer. Volgens mij is het onderzoek nog een keer besproken en dat was het dan. En dan gaat er nog eens een keer een HR directeur mee in de weer, om het intern te laten landen. Maar zo werkt het helemaal niet. Maar iedere klant heeft zijn of haar eigen toekomst.

In een ideaal situatie, hoe vaak zou je dan zo'n sessie doen na een onderzoek (CSU)?

Er zijn 30 doorvertalingen bij Asito en dat is nog maar het begin. En zij zien dat in dat niet om het meten gaat, maar de informatie die wij voorzien.

-Wanneer wordt de meting uitgevoerd?

De helft van de klanten doet het jaarlijks en de andere helft doet het 1 keer per 2 jaar.

-Hoe wordt deze meting geanalyseerd?

2.Hoe garandeer/controleer je of een meting valide, betrouwbaar en representatief is?

3.Wanneer is een meting een "goede meting"?

Hangt van het doel af. Op het moment dat je het doel weet, weet je wat een goede meting is. Dus wat heb je ermee, bij wie en dat bepaald bij wie je de meting uitvoert, hoe vaak je het doet etc.

Dat doel wordt van te voren dan besproken, of?

Ja, negen van de tien willen gewoon weten waar ze staan en dat willen ze dan 1 keer per jaar bekijken of 1 keer per 2 jaar. En dan 30/40/50 vragen.

30/40/50 vragen?

Ja

En de respons daarop, die is altijd 100%?

Nee, hangt heel erg af van de manier waarop de enquête gedeeld wordt. Online is er meestal 90 tot 100 procent en schriftelijk tussen de 40 en 60 procent. En online binnen de doelgroep zoals CSU dat wil proberen geeft 10 tot 15 procent. Bij Asito hebben we een afspraak dat we daar minimaal 30 van gaan maken, hoe meer respons, hoe meer hij betaalt.

Stel je verstuurt een enquête en de respons is heel laag, wat dan?

Ja wij monitoren alles, wij weten precies wat een normaal verloop is. Wij houden alles bij op basis van onderzoeken die wij doen dus wij zien continu of er een afwijking is en afhankelijk van die afwijking komen wij met reacties.

Dus dat houden jullie continue in de gaten en daar wordt continu op bijgestuurd?

Ja, dagelijks.

4.Wat is er zo sterk aan jullie metingen? Waarom niet de concurrent?

Nou het onderzoek is overal hetzelfde, dus daar concurreren wij niet echt in. wij concurreren alleen op wie is de goedkoopste. Maar het draait ook om die informatie en het rapport. Kijk wat wij bijvoorbeeld ook doen is de informatie die wij hebben staat in een dashboard en dat hele dashboard daarin zit ook een heel stuk work flow management, dus dat je bijvoorbeeld de resultaten van een vestiging doorzet met een oefen opdracht met de districtmanager om de resultaten te verbeteren. En daar hebben wij allerlei diensten omheen, ook ter plekken, om een vestiging te begeleiden in het verbeteren van de medewerkerstevredenheid. De informatie zouden we het liefst gratis weg geven, maar wat we er uiteindelijk mee doen is pas interessant. Onze informatie, activatie en advies is onze dienstverlening en dat maakt ons uiteindelijk speciaal.

5. Welke tips heb je voor bedrijven die de medewerkertevredenheid willen meten?

In medewerkertevredenheid zit niks in. Maar ik hoop dat een bedrijf weet dat als een manager een high five geeft wat de achterliggende gedachte is van die high five geven.

En dan pas gaan kijken waar je staat en wat je ook daadwerkelijk gaat veranderen.

Voor dat je start is het van belang om duidelijk te hebben wie de stake holders zijn, hoe kijken zij naar medewerkertevredenheid, en op basis van wat ze denken, wat willen ze daar dan mee? En besteed dan heel veel tijd en aandacht aan dat ze begrijpen wat ze ermee zouden kunnen.

6. Mist u nog een belangrijke vraag in dit interview over dit onderwerp?

Nee

Bijlage 29 Interview Hospitality Directeur

Datum: 13 april 2016 10:00 uur tot 11:00 uur

Technische kwaliteit:

-Hoe ziet, volgens u, de gewenste manier van meten (technische kwaliteit, klachten, medewerkerstevredenheid en klant beleving) eruit?

Ja, je doelt denk ik op het DKS en KMS etc. ik vind dat perfecte middelen, omdat in de DKS de controle is. om te kijken of de medewerker begrijpt wat er gedaan moet worden cq de inzet van materialen en middelen op orde zijn en geschikt zijn. Ook is het om kort te sturen. En de KMS vind ik heel goed omdat je dan ook met name samen met die klant doet. En dat je daarmee ook eigenlijk vastlegt wat die klant ervan vindt en hoe het ervaart. Dus dat is eigenlijk de ultieme check of dat wat wij goed vinden ook door de klant zo beoordeeld wordt. Dus de gewenste situatie zal voornamelijk de KMS en DKS zijn en de frequentie vind ik daarin ook goed. Ik vind dat de KMS misschien in de toekomst nog wel wat uitgebreider kan worden.

Wat bedoel je met iets uitgebreider?

Omdat je die met de klant loopt, dat je daar misschien nog net wat extra vragen bij zou kunnen stellen. Als je dan toch met die klant in gesprek bent. Dan zou ik ook alles wat we zouden willen weten behandelen.

Kun je een voorbeeld geven van dingen die je graag nog zou willen weten?

Het zou met name gaan over de uitbreiding van het algemene deel. Bijvoorbeeld als je bezig bent met een implementatie dat je een cijfer kunt geven aan : "hoe vind u de implementatie op dit moment?" of "hoe vind u de overgang?" dat soort vragen. Wat concreter op de situatie gericht.

Het verwerken van die metingen, door middel van die app Clickview, dat vind u een juiste manier, of er zijn bijvoorbeeld ook nog een aantal metingen (rondes) die met papier uitgevoerd worden, wat vind u daarvan?

Ja ik vind dat dat zoveel mogelijk digitaal moet. Want daarmee kun je ook veel meer gaan benchmarken, en CSU breed gaan meten. en als dat dan nog steeds op papier is dan is dat niet handig. En voor een KMS vind ik het essentieel dat het digitaal moet. En DKS is het wat minder belangrijker.

Klachten:

-Waarom is er gekozen voor Facilitor als klachten registratie systeem?

Alleen national accounts gebruikt dat.. Ik dacht dat ook 2 connect gebruikt wordt. Maar daarvoor moet je even bij Marianne van Hulten zijn. Ik dacht dat het alleen voor national accounts facilitor gekozen is. De reden waarom we daar nu voor gekozen hebben is omdat de klant daar aan gelinkt kan worden met hun eigen managementinformatie systeem. De klant houdt dan zijn eigen systeem intern maar er zit dan wel een soort interface in tussen facilitor. Dus als zij daar een melding doen dan krijgen wij dat in facilitor te zien. En dat is gewoon een keuze voor ons geweest. Maar een ander die we ook gebruiken is 2connect. En daar waar we klanten hebben die gebruik willen maken met een systeem van ons omdat ze zelf nog geen systeem hebben dan raden wij 2 connect aan. Maar dat zou Willemijn van Oorsouw moeten weten.

En we hebben voor 2connect gekozen omdat daar al onze DKS en KMS etc ook aan gelinked zijn. En met dit systeem kunnen we eigenlijk alles. Dit wordt ons toekomstig systeem waarbij het zelfs de vraag is of we afstand doen van Facilitor en 2connect daarvoor in de plaats komt.

Wat bedoel je precies met "we kunnen er alles mee"?

Dat enerzijds wij het systeem operationeel nodig hebben, dus die KWF maar ook de ID check, het hele in diensttredingsproces dat soort dingen kunnen we ook allemaal met 2 connect, dat is meer de operationele kant. Maar aan de andere kant kunnen we ook gewoon wat meer met de klant te maken heeft, dus die klachten registratie, eventuele rapportages, meldingen, maar ook alle mogelijke contractformulieren, het contract zelf, de communicatie en noem het maar op. Dus dan kunnen we

vanuit de businesskant maar ook de klantenkant kun je voeden. Dus dan heb je alles op één plek. Dat is wel vaak voor de wat grotere klanten.

En is bij 2connect dan ook zo dat er 1 persoon achter zit, van de organisatie bijvoorbeeld die dan invult of iets een klacht of een melding is?

Vaak wordt die gekoppeld aan het programma wat de klant zelf heeft, dus bijvoorbeeld Planon of iets dergelijks. Ja die personen vullen dat zelf in ja. Die persoon vult zelf in wat het om betreft. En in 2 connect zijn het volgens mij verschillende losse blokjes waar je dan uit kunt kiezen.

-Waarom hebben jullie ervoor gekozen om de klachtenregistratie zo te maken, dat de persoon die erachter zit zelf mag bepalen wanneer iets een klacht/melding of verzoek is?

Hoe weet je dan altijd of die persoon die "klacht" ook echt een "klacht" is?

Klopt het dat niet overal in het contract wordt vastgesteld wanneer iets een klacht of een melding of een verzoek is?

Ja, dat klopt dat is niet altijd.

-Waarom is niet bij elke klant van te voren afgesproken van een "klacht" inhoudt?

Nee, ik denk dat ze er niet bij stil staan, maar ik denk dat het wel heel erg belangrijk is dat je die verschillen duidelijk maakt. Dus ik denk dat dat wel een advies zou moeten zijn, dat heel duidelijk vast moet worden gesteld waar het om gaat.

En kan dat niet in het systeem, dat je bijvoorbeeld een probleem intypt en het programma het vervolgens filtert en er een betekenis aan linkt?

Nee, dat gaat niet. Het moet vooraf in gevuld worden waar het om gaat in het systeem.

-Hoe ziet, volgens u, de gewenste manier van meten (technische kwaliteit, klachten, medewerkerstevredenheid en klant beleving) eruit?

1 systeem, denk 2connect omdat we daar nu heel veel aan het investeren zijn en het organisatiebreed al kan gebruiken. Mijn meest ideale beeld is dat daar alles bij elkaar komt, zodat je ook beter rapportages kunt draaien.

Clickview:

-Waarom hebben jullie clickview opgezet? Wat was het doel?

Is een rapportage systeem die informatie uit een ander systeem omzet in rapportages. Clickview heeft dus input nodig uit een systeem, bijvoorbeeld 2 connect. Nu wordt het uit AS400 gehaald, dat is een systeem waarin wij alle kosten en omzetten boeken en noem maar op. Dus clickview is puur een middel om die informatie op een overzichtelijke manier in kaart te brengen. Dus geen stand alone programma. Dus als je dat zou kunnen connecten met 2 connect? Ook dat zou Willemijn of Erik Gooren moeten weten.

Waarom clickview:

Om een goede rapportage te kunnen draaien en om de informatie die in een grote bak zit, om daar een beetje een logische rapportage van te maken.

-Waarom is er voor gekozen om daar alleen de technische kwaliteit/aantal rondes in een overzicht te plaatsen en niet de uitslagen van de andere metingen?

Omdat dat via andere systemen gedaan wordt dan het programma wat nu gelinked is aan clickview. Er is op dit moment nog niet 1 systeem, en dat zou dan op termijn wel moeten komen, waarin het allemaal kan. Zoals bijvoorbeeld de uitslagen van de happy die zouden in 2connect moeten komen, alleen nu kan dat nog niet.

Waarom niet?

Omdat het technische nog niet mogelijk is. Er moeten dan verschillende dingen gebouwd worden en dan is het bij 2 connect de vraag: "wat heeft prioriteit?". En de belevingsmeting die je gemiddeld genomen 1 keer per 2 weken alleen een id check of een DKS wordt dagelijks gedaan, dus daar zit

gewoon meer prioriteit aangegeven om te zorgen dat het in 2connect werkt. Dus en ook daar weer, wil je weten wat is dan de prioritering, dan ligt dat bij Willemijn. Maar dat is puur capaciteit. Kijk je kunt alles in één keer in 2 connect gaan zetten, en dat is wel het ultieme doel, maar dan ben je jaren verder. En daar zijn we ook wel mee bezig, maar we hebben wel gezegd we gaan niet zo'n belevingsmeting niet opzetten of opbouwen, omdat we moeten wachten op 2 connect. Maar maak het maar gewoon en straks gaan we kijken hoe we dat in 2connect kunnen krijgen. En het zou ook eeuwig sonde zijn als we die belevingsmeting nu nog niet konden doen om die reden. Dus dat is puur capaciteit en tijd probleem.

-Hoe zou je in jou ogen clickview optimaal kunnen benutten?

Liever 2Connect, tenzij 2connect weer een dusdanige grote database wordt en we een clickview nodig hebben, waar we rapportages mee uit kunnen draaien. Als je dat met elkaar kunt linken dan is dat een ideale link, tenzij je die rapportages ook uit 2Connect zou kunnen krijgen zoals die nu uit clickview komen. Dan is heel clickview overbodig.

Medewerkerstevredenheid:

-Medewerkerstevredenheid wordt door een externe partij gedaan, waarom niet intern?

Om vooral de onafhankelijkheid daarin te bewaren. Anders ben je eigenlijk als slager je eigen vlees aan het keuren. En over het algemeen komt het bij medewerkers beter over als je dat door een externe laat doen. Het is vaak ook anoniem en als je dat intern zou doen, ja dan is het nog maar de vraag of de medewerker dat wil invullen. Die onafhankelijkheid is daarin wel een hele belangrijke.

-Waarom hebben jullie gekozen voor Integron?

Er zijn op het begin wel meerdere partijen gevraagd, maar deze partij paste het beste bij ons. Ook de beste prijs en kwaliteitsverhouding zal een rol hebben gespeeld in de keuze. Het is voor een dienstverlenende partij ook wel de meest aangewezen partij, de partij die het meest van zulke dingen doet. En het fijne is, als je eenmaal zo'n bureaus gekozen hebt en je houdt datzelfde bureau dat je dan ook trends kunt zien en een ontwikkeling. Je moet ook altijd zorgen dat je vragen hetzelfde zijn, zodat je kunt vergelijken. Dus ik denk ook wel dat we het liefste met hetzelfde bureau verder willen gaan. Maar goed dat hoeft natuurlijk niet, maar dat is vaak meer gemak. Is in Nederland ook wel het meest aangewezen bureau op het gebied van medewerkerstevredenheid.

-Waarom is er tijdens het uitvoeren van het medewerkerstevredenheid in 2014 geen specifieke rekening gehouden met dagschoonmaak? (zodat het verschil getoetst kan worden?)

Omdat we in 2014 nog weinig panden waar dagschoonmaak wordt gedaan. Dat is eigenlijk pas vanaf 2014 een beetje in opkomst gekomen. Ook het hele hospitality is pas in 2014 van de grond gekomen. Maar ik vind dat wel een hele goede suggestie om de volgende meting, volgens mij dit jaar, heel nadrukkelijk aan te kaarten en daar een onderscheid in te maken. Dat zou natuurlijk heel gaaf zijn als je verschil ziet in de tevredenheid van iemand die overdag werkt dan een andere medewerker.

Zou je daar dan ook onderscheid in maken, kwa tijdstip?

Ja ik zou zeggen overdag is tussen zeven en zeven en dan heb je nog avond en nacht.

-Hoe ziet, volgens u, de gewenste manier van meten (technische kwaliteit, klachten, medewerkerstevredenheid en klant beleving) eruit?

Ik vind ook in de toekomst dat we zo'n medewerkerstevredenheid in de toekomst vaker moeten doen dan 1 keer in de twee jaar. Omdat die vraag steeds meer gesteld wordt. Ik weet ook wel dat vanuit de CAO verplichting ook wel een werkdruk meting wordt gedaan. Dat is eigenlijk ook een soort medewerkerstevredenheidsonderzoek. **Hoeveel keer per jaar zou het in de ideale situatie gedaan worden?**

Ieder jaar.

Dus de ideale situatie zou voor mij zijn 1 keer per jaar met het onderscheid tussen dag en avond.

Maar wel weer aan de hand van een enquête?

Ja, kijk het zou eventueel ook via een ipad misschien gedaan kunnen worden. maar wel gewoon met een vragenlijst ja. Er zit ook een stukje tussen dat ik niet weet wat andere opties zijn eigenlijk.

Nou je kan bijvoorbeeld ook 1 x in de maand een aantal vragen (4/5) uitsturen naar elke medewerkers?

Dat je die dan bijvoorbeeld in een KMS meeneemt bedoel je? Dat zou misschien ook nog iets kunnen zijn. Alleen je zit natuurlijk met meerdere medewerkers. Het zou natuurlijk ideaal zijn als je tussendoor nog kunt verifiëren of de medewerkers nog per locatie tevreden zijn.

Klantbeleving:

-Waarom de happy app? Waarom geen extern meetsysteem?

Omdat schoonmaak heel specifiek is. en we daar graag zelf grip op willen hebben. We vinden het ook goed dat onze eigen medewerkers die belevingsmeting doen bij de klant.

Waarom?

Nou ik denk dat dat voor de personen vaak herkenbaar is wie hem afneemt en soms krijg je vragen over de vraag zodat de persoon die daar dan werkt daar toelichting op kan geven. En ik vind het ook een stukje onderscheidend vermogen, dat wij als schoonmaakbedrijf onze eigen belevingsmeting hebben. Minder kosten ook, je hebt één keer de ontwikkeling maar daarna betaal je een heel laag bedrag voor het afnemen van die meting. Dus je kunt het zo vaak en zoveel inzetten als je wilt. Dus het is daarmee ook heel erg klantgericht. En je kunt blijven ontwikkelen daarin, je bent niet afhankelijk van een bureau. Je kunt zelf de vragen aanpassen als wij dat vinden. Dus het is gewoon de grootste flexibiliteit die iemand kan wensen. En wat is zeg ik denk dat het wel echt iets onderscheidend is van de concurrent dat je dat gewoon zelf doet. Nou weet ik dat concurrenten ook zelf iets hebben, bijvoorbeeld de Elly app bij Hago Next.

-Waarom geen standaard nulmeting?

Dat willen wij altijd wel, maar dat is vaak dat de klant het niet wil. Ik denk dat de klant er soms moeite mee heeft dat als wij een opstart doen, dat ze het gewoon vervelend vinden om daar dan hun medewerkers lastig te vallen. Dus vanuit CSU is het wel altijd een wens omdat meteen te doen. Want je wil graag, juist van te voren, weten waar je begint met de beleving.

Hoe zou je dat in de toekomst dan misschien anders kunnen doen?

Ja misschien wat nadrukkelijker vragen, dat we eigenlijk gewoon, voordat we zelf starten meten wat de beleving is. Want nu zeggen we vaak dat we die belevingsmeting doen als we net begonnen zijn, en misschien is het moment gewoon verkeerd. En moet je gewoon zeggen, eigenlijk als de huidige partij nog aan het schoonmaken is dat dan de belevingsmeting gedaan moet worden. en misschien moeten we hem misschien ook wel wat dringeriger melden bij de klant. Want het is echt een belangrijk meet moment.

-Waarom geen statistische onderbouwing (validiteit etc. waarborgen?)

Omdat wij nooit hebben vastgesteld wat minimaal het aantal respondenten moet zijn. En ik denk dat we daar wel iets voor moeten opstellen. Van als je een meting doet, wanneer is die representatief? Daar zijn best formules voor te bedenken denk ik. Daar hebben we nu niks over op papier gezet. Eigenlijk doen we hem gewoon, hoe meer hoe beter. Maar nu ik er zo over nadenk is het wel heel erg suf. En de gevolgen vaststellen.

-Hoe ziet, volgens u, de gewenste manier van meten (technische kwaliteit, klachten, medewerkerstevredenheid en klant beleving) eruit?

Als je een hoog cijfer wilt halen is de happy app nog steeds wel de beste manier. We krijgen ook wel eens de vraag of we niet gewoon een enquête kunnen versturen, maar ik moet zeggen dat de klant daar gelukkig terug houdend in is. omdat dat natuurlijk een extra ballast is voor de gebruikers. En door het nu vaak bij de koffie automaat te doen is dat beter. Wat ik me ook kan voorstellen is dat je je mening gewoon standaard op een locatie misschien zet. Dus dat, stel je hebt sanitaire ruimtes, dat je daar misschien een ipad op een standaard zou zetten en dat de beleving op één vraag continue

gemeten kan worden. dus in plaats van dat je nu 1 keer per jaar met je ipad daar gaat staan, dat je die tablet één keer per maand op een vast punt zet met alleen die vraag. Dus 1 vraag soort happy or not. Maar de kans dat mensen continue blijven drukken, ik geloof dat daardoor deze constructie niet werkt. Maar dat idee gecombineerd met een belevingsmeting. Stel er zijn heel veel klachten over sanitair, dan zou je daar nog dichter op willen zitten dus dan zou ik me kunnen voorstellen dat je zo'n app in een zuil neerzet en ik ga daar frequenter meten in een bepaalde periode. Maar dat zou dan wel een gevolg moeten zijn van een uitkomst van je belevingsmeting. Dus als je laag scoort op één onderdeel, dat je daar dan nog een keer extra op gaat meten om te bepalen wanneer de klant wel tevreden is.

Je ziet ook vaak van die kastjes bij sanitaire ruimtes waarbij je je ervaring kan invullen. En op kantoren wordt dat misschien moeilijker. Maar dan kijk je dus eerst waar je laag op scoort aan de hand van de belevingsapp en dat je daar dan vervolgens op door gaat meten.

Waarom hebben jullie van te voren geen norm gesteld aan de belevingsmeting?

Die norm is er vaak wel maar wordt samen met de klant afgesproken. Dus dat is vaak een afspraak met de klant. Het is vaak ook een KPI. We hebben het er wel over gehad, omdat we nu ook eigenlijk dit jaar voor het eerst die rapportages hadden en dat we het nu gewoon gemeten hebben met de happy. Ik denk dat er vanuit ons een ongeschreven regel gesteld wordt van een 7 of hoger. Maar er wordt ook heel kritisch gevraagd; je kan wel een acht willen, maar wat kost het om die acht te hebben? En wil je dat dan ook wel? Want is een zeven dan niet voldoende?

Dus vaak wordt er wel echt gekeken, wat is er met de klant afgesproken, en dat is dan ook eigenlijk de norm. En ongeschreven moet hij wel boven de 7 zitten. Alleen wat je vaak ziet is die 9+ organisaties die je tegenwoordig vaak ziet. Maar hoe kom je in vredesnaam aan een negen in de schoonmaak? Ik geloof dat gewoon niet, hoe doen ze dat?

Stel: de metingen etc. worden allemaal digitaal (apps telefoons etc.)in de toekomst, denk je dat dat past binnen de cultuur van CSU?

Ja, dat zie je nu al gebeuren. Ik denk ook echt dat dat de toekomst is. terwijl we nu nog heel erg terughoudend zijn met het beschikbaar stellen van een ipad. Met name voor de rayonleiders en vaak ook wel richting objectleiders.

Waarom zijn jullie daar voorzichtig in?

Omdat er vaak heel veel informatie opstaat van CSU. En het ook nog niet echt door de klant begrepen wordt dat de schoonmaker dan op zijn telefoon iets staat te doen, wat misschien best wel met de kwaliteit te maken kan hebben. Maar mensen denken dan zit hij nou in zijn werktijd met privé dingen? Dat speelt. En ik denk dat je er misschien meer naar toe moet, en daar hebben we al wel over gesproken. Dat je misschien je device aan de werkkar moet bevestigen en dat dat dan veel beter overkomt op de klant dan dat je gewoon met een telefoon loopt. Want waarom zou je niet met een ipad of met een telefoon in je werkkar kunnen klikken? Dan hoeft je ook niet elke medewerker een eigen toestel te geven, want ook daar zit een stukje diefstal, of hoe iemand ermee om gaat. Maar dat je zoiets gewoon bevestigd aan de werkkar. En dan zou je er misschien nog wel veel meer mee kunnen doen. Iets anders wat denk ik ook de toekomst is, dat je gaat meten wat de kwaliteit van de lucht bijvoorbeeld is in een bepaalde ruimte. Waarom zou je ook dat niet meteen mee kunnen pakken? Je ziet ook vaak dat als het over kwaliteit gaat, beleving, dat ook de welzijn van de mensen een belangrijke rol speelt, dus waarom zou je dan de kwaliteit van de lucht niet kunnen meten? want als de schoonmaker dan signaleert van "he die lucht is niet goed" heeft dat dan ook geen effect op de klantbeleving of op een technische kwaliteit? Want als het hier heel koud is, dan zijn de medewerkers over het algemeen niet erg tevreden, dus ook daar is weer een link te leggen. En kun je dat wel meten? dat zou zomaar een onderscheidend vermogen van CSU kunnen zijn. Het zou heel gaaf zijn als we daar iets mee kunnen doen, en ik denk dat we dan ook de eerste zijn die daar iets mee kunnen doen. We hebben ook steeds meer te maken met allergieën etc. En wij komen toch aan iedere ruimte.

Bijlage 30 Tabel representatieve meting

Tabel steekproefomvang (op basis van ISO 2859):

2 t/m 8	2
9 t/m 15	3
16 t/m 25	5
26 t/m 50	8
51 t/m 90	13
91 t/m 150	20
151 t/m 280	32
281 t/m 500	50
501 t/m 1.200	80
1.201 t/m 3.000	125
3.201 t/m 1.0000	200

Steekproefomvang geldt bij 100% respons!

Betrouwbare omvang = steekproefomvang x (100 / verwachte responspercentage)

Bijlage 31 Vragenlijst voor na de technische meting

De aanvullende vragen na een technische meting zullen afhankelijk van de organisatie worden aangepast. Om een richtlijn te geven van algemene vragen die kunnen worden gesteld, is hieronder een aantal vragen opgesteld.

1. Hoe schoon vindt u de ontmoetingsruimten? (entrée, receptie, restaurant, vergaderruimten)
-Hoe belangrijk vindt u dat de ontmoetingsruimten schoon zijn?
2. Hoe schoon vindt u de algemene ruimten? (lift, trappenhuis, gang etc.)
-Hoe belangrijk vindt u het dat de algemene ruimten schoon zijn?
3. Hoe schoon vindt u de sanitaire ruimte?
-Hoe belangrijk vindt u het dat de sanitaire ruimte schoon is?
4. Hoe schoon vindt u uw werkplek?
-Hoe belangrijk vindt u het dat uw werkplek schoon is?
5. Hoe waardeert u de schoonmaakmedewerkers?
-Hoe belangrijk vindt u het dat de schoonmaakpersoneel vriendelijk is?
6. Voldoet CSU aan uw verwachtingen op het gebied van technische kwaliteit?
7. Voldoet CSU aan uw verwachtingen op het gebied van het afhandelen van klachten?
8. Voldoet CSU aan uw verwachtingen op het gebied van de klantbeleving?
9. Op welk vlak/gebied verwacht u meer vanuit CSU?
10. Welk cijfer geeft u de communicatie?
-Hoe belangrijk vindt u communicatie?
11. Welk cijfer geeft u de implementatie?
12. 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?