



FACILITAIR
BEDRIJF
azM

NEN-EN 15221, EEN GOEDE
ONDERSTEUNING VOOR HET FACILITAIR BEDRIJF

azM Facilitair Bedrijf

Kerngegevens

Start opdracht:	06-02-2012	
Oplevering opdracht:	01-06-2012	
Organisatie:	Maastricht UMC + /azM	
Opdrachtgever:	Facilitair Bedrijf	
Contactgegevens	Postbus 5800 6202 AZ Maastricht 043-3876873 / 043-3874874	
Naam instelling:	Hogeschool Zuyd	
Faculteit:	Facility Management	
Stagiaire:	Lynn Stassen	lynn.stassen@mumc.nl
Stagebegeleider:	Dhr. Martin Swart	martin.swart@mumc.nl
Stagedocent:	Dhr. Joop van Duren	joop.vanduren@zuyd.nl

Voorwoord

Voor u ligt het adviesrapport dat is geschreven in opdracht van het Facilitair Bedrijf van het azM. Het rapport heeft betrekking op de NEN-EN 15221. Er is bestudeerd wat deze NEN-norm inhoudt en wat de norm kan betekenen voor het Facilitair Bedrijf van het azM.

Dit rapport is geschreven in het kader van de opleiding Facility Management en maakt deel uit van mijn eindstage.

Tijdens mijn stageperiode heb ik gewerkt aan deze opdracht, ondersteund door de afdeling. Ook heb ik tijdens de stage verschillende andere zakelijke taken voor de afdeling uitgevoerd. Mede dankzij deze ondersteuning en de opdrachten, heb ik een prettige stage gelopen bij het Facilitair Bedrijf van het azM.

Allereerst gaat mijn dank uit naar dhr. Martin Swart voor het verstrekken en begeleiden van mijn stage en de daarbij behorende opdracht. Daarnaast wil ik de andere collega's binnen het Facilitair Bedrijf van het azM, en voornamelijk de Manager Bedrijfsvoering dhr. Carl Jacobi en de Directeur Facilitair Bedrijf dhr. Denis Florack, bedanken voor de adviezen en ondersteuning van de opdracht. Daarnaast wil ik alle collega's bedanken voor de prettige tijd tijdens mijn stageperiode. Als laatste wil ik mijn stagedocent dhr. Joop van Duren bedanken voor zijn begeleiding en bijdrage tijdens mijn stageperiode.

Maastricht, juni 2012

Lynn Stassen

Managementsamenvatting

Er is een nieuwe NEN-norm, namelijk de NEN-EN 15221. Er is onderzocht wat deze 6-deligeserie van de NEN-EN 15221, en voornamelijk de NEN-EN 15221-3, voor het Facilitair Bedrijf van het azM (FB) kan betekenen.

De NEN-EN 15221 biedt facilitaire organisaties in Europa houvast om de organisatie op diverse niveaus en op dezelfde manier te definiëren en administratief in te richten. Daarbij biedt het raamwerken voor diverse facilitaire aspecten, zoals kwaliteitsmanagement, procesmanagement, het opstellen van Service Level Agreements en Key Performance Indicators.

De verwachte en ervaren kwaliteit bepalen wat het niveau van de geleverde kwaliteit is. Om een indruk te krijgen van de verwachtingen en de ervaringen van de klant, is het belangrijk om de kwaliteit van de diensten en producten te meten. De NEN-EN 15221-3 heeft betrekking op het bereiken, meten en verbeteren van kwaliteit van de facilitaire organisatie. Deze NEN-norm helpt bij het ontwikkelen van meetmethoden die gebruikt kunnen worden voor het meten van kwaliteit.

Het FB wil efficiënt ingericht zijn, kwalitatief goede diensten en producten leveren en flexibel kunnen reageren op de veranderende vraag van de klant. Daarom heeft het MT van het FB vier peilers ontwikkeld: kwaliteit, veiligheid en duurzaamheid, klantgerichtheid en klanttevredenheid, efficiency en marktconformiteit, en medewerkertevredenheid.

Eén van de ambities met betrekking tot kwaliteit is inzicht krijgen in de gaps tussen de vraag van de klant, de prestaties van het FB en de tevredenheid van de klant.

De NEN-EN 15221 serie, en voornamelijk de NEN-EN 15221-2 en de NEN-EN 15221-3, is zeer bruikbaar voor het FB. Er is gebleken dat het FB in vele opzichten voldoet aan de NEN-norm: op verschillende gebieden kan er nog winst behaald worden.

In de NEN-EN 15221-2 staat een checklist voor het opstellen van een SLA. Twee contracten van het FB zijn hiermee vergeleken en bevatten de elementen van de checklist. Om SLA's van FB te kunnen spiegelen aan een internationale standaard, dienen alle SLA's naast deze checklist gelegd te worden.

De NEN-EN 15221-3 helpt bij het ontwikkelen van KPI's op operationeel niveau, waardoor kwaliteit meetbaar wordt. Het FB heeft geen complete set van KPI's op operationeel niveau. Op basis daarvan dient er per facilitair proces de belangrijkste kenmerken geformuleerd te worden. Deze worden vervolgens vertaald naar KPI's. De PDCA-cyclus met betrekking tot kwaliteit kan hierdoor voltooid worden.

De verwachtingen en ervaringen van de klant zijn essentieel voor het meten van kwaliteit. Dit wordt gemeten worden door een klanttevredenheidsonderzoek. Het FB wil het huidige klanttevredenheidsonderzoek aanpassen. Dit onderzoek is opgesteld volgens het Servqual model en wordt uitgevoerd bij één doelgroep, namelijk alle leidinggevenden van het azM.

Voor het "nieuwe" klanttevredenheidsonderzoek zou er een combinatie gemaakt te worden tussen het Kano-model, het Servqual model en de Net Promoter Score. Daarnaast zou klantdifferentiatie toegepast kunnen worden, door per facilitair proces doelgroepen te benoemen. De praktische bruikbaarheid van het onderzoek neemt hierdoor toe.

Het klanttevredenheidsonderzoek dient als volgt opgesteld te worden: doelgroepen, frequentie en verantwoordelijkheden worden vastgesteld, de verwachtingen van de klant worden in kaart gebracht, vanuit de verwachtingen worden KPI's voor de prestaties van het FB ontwikkeld, en als laatste wordt de tevredenheid van de klant gemeten door middel van een onderzoek.

Inhoud

Voorwoord	3
Inhoud	5
1. Inleiding	7
1.1 Achtergrond.....	7
1.2 Aanleiding opdracht	8
1.3 Vooruitblik	8
2. Methode onderzoek.....	9
3. NEN-EN 15221	11
3.1 Europese Normen (EN).....	11
3.2 NEN-EN 15221	11
3.3 NEN-EN 15221-1.....	12
3.4 NEN-EN 15221-2.....	12
3.5 NEN-EN 15221-3.....	12
3.6 NEN-EN 15221-4.....	13
3.7 NEN-EN 15221-5.....	13
3.8 NEN-EN 15221-6.....	13
3.9 NEN-EN 15221-7.....	13
4. Facilitair Bedrijf azM.....	14
4.1 Kwaliteit.....	14
4.2 IST-situatie.....	14
4.3 SOLL-situatie.....	16
5. Service Level Agreements (SLA)	17
5.1 SLA's.....	17
5.2 NEN-EN 15221-2.....	17
5.3 Facilitair Bedrijf azM.....	18
6. KPI's	20

6.1	Metten van kwaliteit	20
6.2	NEN-EN 15221-3.....	20
6.3	Facilitair Bedrijf azM.....	21
7.	Klanttevredenheidsonderzoek	24
7.1	Huidig klanttevredenheidsonderzoek Facilitair Bedrijf azM	24
7.2	Theoretische modellen voor toekomstig KTO.....	26
7.3	Toekomstig klanttevredenheidsonderzoek Facilitair Bedrijf azM.....	28
8.	Overige NEN-normen NEN-EN 15221	34
9.	Conclusies en aanbevelingen	38
10.	Bronnenlijst	41

1. Inleiding

In de inleiding wordt achtergrondinformatie over het Facilitair Bedrijf van het azM beschreven. Vervolgens wordt de aanleiding voor de opdracht beschreven. Ten slotte komt er een vooruitblik op het rapport.

1.1 Achtergrond

MUMC+

Het azM is een samenwerking met de Faculteit Health, Medicine and Life Science van de Universiteit Maastricht aangegaan. Hieruit is één organisatie ontstaan, namelijk het MUMC+. Het Maastricht UMC+ heeft drie kerntaken: onderwijs en opleiding en onderzoek. Daarnaast wordt er extra aandacht besteed aan gezondheidspreventie, het vaststellen van risicofactoren en vroege diagnostiek. Deze extra aandachtgebieden staan voor de “+” achter MUMC.

azM

Het Academisch Ziekenhuis Maastricht (azM) is een Nederlands ziekenhuis gevestigd te Maastricht in de wijk Randwijck. Het azM is één van de acht Universitair Medische Centra (UMC's), één van de elf traumacentra in Nederland en beschikt over een Mobiel Medisch Team. Het azM heeft 715 bedden, inclusief de dagverpleging. Het azM neemt binnen de acht UMC's een bijzondere positie in omdat het naast UMC ook het stad- en streekziekenhuis voor de regio Maastricht is.

Facilitair Bedrijf¹

Het Facilitair Bedrijf van het azM is een organisatorische eenheid en wordt als resultaatverantwoordelijke eenheid gezien. Het Facilitair Bedrijf van het azM heeft een ondersteunende rol voor de primaire, secundaire en tertiaire processen binnen het azM. Het Facilitair Bedrijf van het azM onderscheidt de volgende hoofdprocessen ofwel kernactiviteiten: catering, services, logistiek, onderhoud, beveiliging, textiel, energie en bedrijfsstoffen, grafische dienstverlening, schoonmaak en als laatste ruimtebeheer. Naast deze hoofdprocessen zijn er drie ondersteunende processen benoemd:

- bedrijfsvoering;
- calamiteiten;
- milieu.

Daarnaast is er ook nog het Bouwbureau dat binnenkort wordt afgesplitst van het Facilitair Bedrijf van het azM. Het Bouwbureau bestaat uit drie disciplines: Vastgoedbeheer, Huisvesting en (Ver)nieuwbouw.

Het organogram van het Maastricht UMC+, het azM en het Facilitair Bedrijf van het azM is te vinden in bijlage 2.

Missie en strategie

Voor het ziekenhuis is het van strategische waarde concurrentievoordeel te hebben ten opzichte van haar concurrenten. Het Facilitair Bedrijf van het azM heeft 'operational excellence' (Treacy & Wiersema) als waardestrategie. Een 'uitblinkend productieproces' moet tot zo laag mogelijke kosten voor de klant leiden waarbij beheersing van kwaliteitskosten niet uit het oog verloren mag worden. Daarbij is de laagste prijs de meest voor de hand liggende manier om dat te bereiken. Standaardisatie en het behalen van schaalvoordelen zijn bij deze strategie voor het Facilitair Bedrijf van het azM belangrijk.

¹ Beleidsplan Facilitair Bedrijf azM 2010-2014

De missie kan samengevat worden in één zin: ‘Onze klant wordt altijd geholpen’. Deze staat bij alle aspecten (processen, klantbenadering, toegevoegde waarde, medewerkers, producten en diensten, werkwijze) centraal.

Een uitgebreidere interne analyse van het Facilitair Bedrijf van het azM is te vinden in bijlage 3: NEN-EN 15221-1.

1.2 Aanleiding opdracht

Procesgericht werken vormt de kern van de dienstverlening van het azM. De reputatie wordt continu verbeterd door levering van voortreffelijke producten en diensten en goede service. Er wordt gestreefd naar steeds betere c.q. vernieuwde producten en diensten om tegemoet te komen aan de wensen van de klanten. Door middel van het stellen van normen en regelmatige toetsing probeert het Facilitair Bedrijf van het azM inzicht te krijgen en te houden in het kwaliteitsniveau. Waar nodig en wenselijk wordt tot bijstelling, verbetering of vernieuwing over gegaan.²

Binnen het Facilitair Bedrijf van het azM worden verschillende normen gehanteerd, zoals de NEN-ISO 9001:2008, NEN-ISO 22000:2006, OHSAS 18001:2007 en NEN-ISO 14001:2006. Gecertificeerde managementsystemen op het gebied van Kwaliteit, Voedselveiligheid, Arbo - en Milieuzorg vormen een waarborg dat gemaakte afspraken worden nageleefd en dat processen systematisch worden gepland, beheerd en verbeterd. Via klanttevredenheidsonderzoeken, risicobeoordelingen, benchmarking, klachtenmanagement, interne en externe audits en prestatie-indicatoren worden de facilitaire processen continu gevolgd en bewaakt.

Een van de laatste nieuwe normen op het gebied van Facility Management is de NEN-EN 15221.

Probleem- doelstelling

Het Facilitair Bedrijf van het azM wil graag onderzoeken wat de NEN-EN 15221, en voornamelijk de NEN-EN 15221-3 voor het Facilitair Bedrijf van het azM kan betekenen. Binnen dit kader wordt er onderzocht in hoeverre de NEN-EN 15221 toepasbaar is op verschillende onderdelen van het Facilitair Bedrijf van het azM, zoals contracten en het klanttevredenheidsonderzoek.

Onderzoeksvragen:

- Wat kan de NEN-EN 15221 voor het Facilitair Bedrijf van het azM betekenen?
- Welke richtlijnen uit de NEN-EN 15221-3 zijn voor het Facilitair Bedrijf van het azM van belang (SOLL) en wat is de gap met de huidige situatie (IST)? Hierbij horen nog drie deelonderwerpen:
 - KPI's;
 - Service Level Agreements (SLA's);
 - klanttevredenheidsonderzoek.

1.3 Vooruitblik

In hoofdstuk 2 wordt de onderzoeksmethode uitgewerkt. In hoofdstuk 3 wordt een samenvatting van alle NEN-15221 normen beschreven. Vervolgens wordt er in hoofdstuk 4 aandacht besteedt aan een interne analyse van het Facilitair Bedrijf van het azM. Daarna wordt er ingegaan op SLA's. In hoofdstuk 6 wordt opgeschreven hoe KPI's opgesteld dienen te worden. Vervolgens wordt het Klanttevredenheidsonderzoek uitgewerkt. Als laatste worden de impact van alle NEN-normen en de conclusies en aanbevelingen beschreven.

² Beleidsplan Facilitair Bedrijf azM 2010 – 2014

2. Methode onderzoek

In dit hoofdstuk wordt omschreven hoe het onderzoek opgezet is. Daarnaast wordt per onderwerp met betrekking tot dit onderzoek besproken hoe dit aangepakt zal worden.

De centrale vraag tijdens dit onderzoek is:

“Wat kan de NEN-EN 15221, en voornamelijk de NEN-EN 15221-3 voor het Facilitair Bedrijf van het azM betekenen?”

Om deze vraag te beantwoorden dient er een onderzoek gedaan te worden. Omdat er voor dit onderzoek geen populatie en kwantitatieve gegevens noodzakelijk zijn, is er alleen sprake van een literatuuronderzoek. Vanuit de NEN-EN 15221 wordt er een vertaling gemaakt naar verschillende modellen en theoretische onderbouwingen, die verweven worden met de richtlijnen van de NEN-EN 15221.

Stappenplan³

1. Uit de probleemstelling zal een concrete vraag geformuleerd worden in begrippen die in dat domein gangbaar zijn.

Vanuit de onderzoeksvragen (zie hoofdstuk 1.2) komen er een aantal onderwerpen naar voren die centraal staan tijdens het onderzoek:

- de impact en betekenis van de NEN-EN 15221 voor het Facilitair Bedrijf van het azM op operationeel, tactisch en strategisch niveau;
- omschrijven van een IST- en SOLL-situatie met betrekking tot het verwerven en garanderen van kwaliteit, waaruit een Gap ontstaat;
- Key Performance Indicators;
- klanttevredenheidsonderzoek van het Facilitair Bedrijf van het azM;
- Service Level Agreements;

2. Vervolgens wordt een zoekplan opgesteld. In dit plan staat welke soorten literatuur gezocht wordt, en welke bronnen gebruikt worden.

Primaire publicaties⁴:

- monografie: Er worden verschillende theoretische boeken gebruikt;
- grijze literatuur: Er wordt gebruik gemaakt van interne documenten, zoals het beleidsplan, het klanttevredenheidsonderzoek, contracten enz.;
- websites: er wordt gebruik gemaakt van verschillende websites die door middel van een zoekmachine gevonden worden.

Secundaire publicaties:

- jaarboek: Het jaarverslag van azM kan ook als bron gebruikt worden;
- websites: Er wordt gebruik gemaakt van verschillende websites die door middel van een zoekmachine gevonden worden;
- interviews/gesprekken met verschillende collega's van het Facilitair Bedrijf van het azM
- de NEN-EN 15221 serie;
- klanttevredenheidsonderzoek 2011;
- SLA's waaronder een klantcontract (verkoopcontract) en een leverancierscontract (inkoopcontract).

³ www.cop.rdm.ou.nl

⁴ www.rug.nl

3. Het zoekplan wordt uitgevoerd.

De gevonden literatuur wordt bestudeerd en, wanneer de kwaliteit aan het gewenste niveau voldoet, verwerkt in het onderzoek. Een totaaloverzicht van gebruikte literatuur is te vinden in de bronvermelding (*hoofdstuk 10: bronnenlijst*).

4. Tijdens de volgende stap zal de literatuur doorgenomen worden.

De meeste nuttige en belangrijke bron is de NEN-serie. Door het bestuderen van deze norm en vervolgens het vertalen van de richtlijnen naar het Facilitair Bedrijf van het azM is het belangrijkste antwoord op de vraag. Daarnaast kan er gebruik gemaakt worden van theorie, modellen en andere soorten informatie om de onderzoeksvraag te beantwoorden.

5. Als laatste zullen deze samenvattingen gebundeld en geanalyseerd worden en dit zal leiden tot een antwoord op de hoofdvraag.

In dit rapport zullen alle samenvatting verworven worden met de NEN-EN 15221. De NEN-EN 15221 geeft namelijk richtlijnen die vanuit de literatuur onderbouwd kunnen worden. Ook kunnen sommige managementmodellen de richtlijnen van de NEN-EN 15221 versterken. Als laatste kan het voorkomen dat de NEN-EN 15221 toepasbaar is op bepaalde facilitaire methoden en modellen in plaats van andersom, zoals bij het klanttevredenheidsonderzoek.

3. NEN-EN 15221

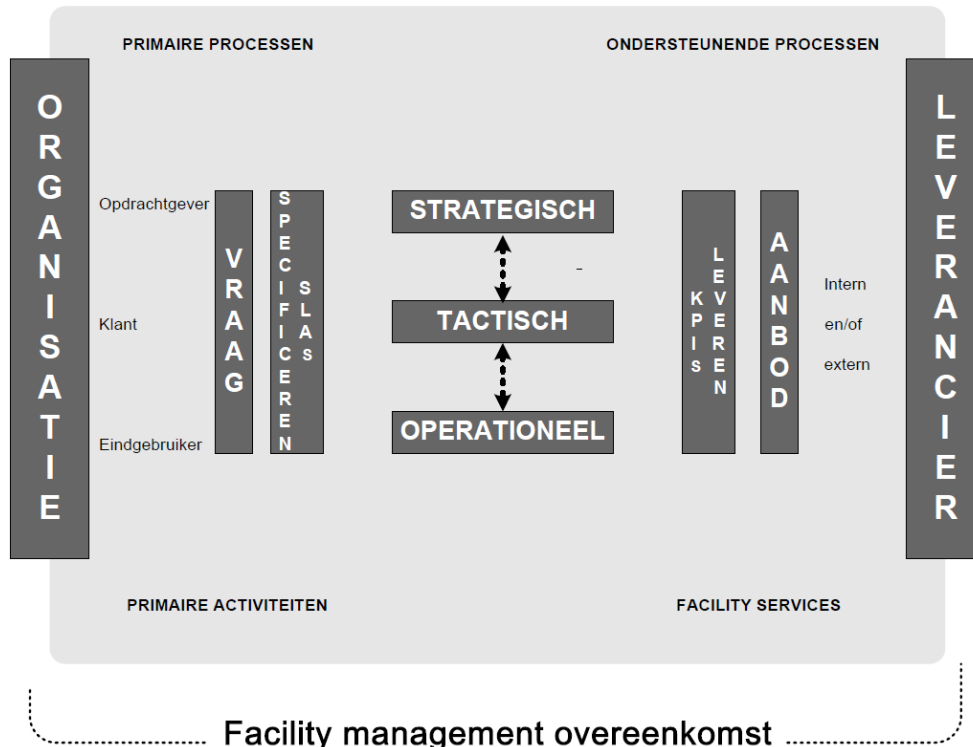
In dit hoofdstuk wordt het theoretisch onderzoek naar de NEN-EN 15221 inhoudelijk uitgewerkt. Er wordt een korte omschrijving van ieder onderdeel van deze NEN-norm gegeven.

3.1 Europese Normen (EN)⁵

Normen zijn gedocumenteerde, niet-bindende overeenkomsten. In normen zijn belangrijke criteria voor goederen, diensten en processen vastgelegd. Europese normen dragen ertoe bij dat goederen en diensten geschikt zijn voor hun doel, met elkaar vergeleken kunnen worden en onderling compatibel zijn. Dit geldt ook voor Europese Normen, die door een Europese Normalisatieorganisatie goedgekeurd en openbaar moeten zijn. Europese normen worden opgesteld wanneer dat nodig is vanuit de nijverheid, de markt en het publiek. Zo kan er behoefte aan normen zijn die ervoor zorgen dat goederen en diensten onderling compatibel zijn, kunnen normen een eerlijke mededinging waarborgen en heeft het publiek baat bij normen voor de kwaliteit en veiligheid van goederen en diensten. Daarnaast worden normen opgesteld om naleving van de Europese regels, zoals de wetgeving, te vergemakkelijken.

3.2 NEN-EN 15221

De NEN-EN 15221 biedt facilitaire organisaties in Europa houvast om de organisatie op diverse niveaus op dezelfde manier te definiëren en administratief in te richten. Daarbij biedt het raamwerken voor diverse facilitaire aspecten, zoals het opstellen van Service Level Agreements (SLA's), Key Performance Indicators (KPI's), kwaliteitsmanagement en procesmanagement. Hierbij is ook een informatief facilitair management model ingevoegd waarbij de functie van FM tussen het primaire proces en de ondersteunende processen wordt verduidelijkt en onderverdeeld.



Voor de uitwerking van dit schema voor het Facilitair Bedrijf van het azM, zie bijlage 3.

⁵ www.euronorm.net

Het doel van deze NEN-norm is Facilitaire Bedrijven richtlijnen te geven voor de ontwikkeling en verbetering van de FM processen die de primaire processen ondersteunen. Dit zal de organisatorische ontwikkeling, innovatie en verbetering ondersteunen en vormt een basis voor de verdere professionele ontwikkeling van FM en de vooruitgang in Europa.

- NEN 15221-1: Termen en definities: Geeft de termen en definities die spelen binnen FM;
- NEN 15221-2: Leidraad voor het opstellen van Facility Management overeenkomsten;
- NEN 15221-3: Leidraad voor kwaliteit in Facility Management (Leidraad voor het omschrijven van het meten van kwaliteit van diensten en producten in Facility Management);
- NEN 15221-4: Indelen, classificeren en structureren in Facility Management (Focus op het eenduidig indelen en registreren van kosten);
- NEN 15221-5: Leidraad voor Facility Management processen (Helpt organisaties om de ontwikkeling en verbetering van de diverse facilitaire producten te ondersteunen);
- NEN 15221-6: Gebied en ruimtemeting in Facility Management (Helpt organisaties om de ontwikkeling en verbetering van de diverse facilitaire producten te ondersteunen);
- NEN 15221-7: Performance Benchmarking (definitieve versie in 2012): Is voor het maken van Benchmarks.

3.3 NEN-EN 15221-1

In de NEN-EN 15221-1 worden algemene begrippen met betrekking tot Facility Management omschreven. Dankzij deze NEN-norm komen er eenduidige betekenissen van Facilitaire vaktermen waardoor er op Europees niveau beter gecommuniceerd kan worden.

Daarnaast omschrijft de NEN-EN 15221-1 het Facility Management model, waar de facilitaire organisatie mee in beeld gebracht kan worden. Hierdoor kunnen de secundaire processen beter afgestemd worden op het primaire proces, de kwaliteit van de secundaire processen verbeterd worden en kan de ontwikkeling van hulpmiddelen en systemen ondersteund worden.

3.4 NEN-EN 15221-2

De NEN-EN 15221-2 is gericht op Facility Management overeenkomsten, ofwel SLA's. In deze overeenkomsten staat vastgelegd welke afspraken de organisatie en de leverancier hebben gemaakt met betrekking tot het leveren van een product en/of dienst.

Deze NEN-norm bevat een checklist waarin staat omschreven welke acties er ondernomen moeten worden om een zo kwalitatief mogelijk SLA neer te zetten. Ook is er door deze checklist een standaard vormgeving voor een SLA, waardoor verschillende SLA's met elkaar vergeleken kunnen worden.

3.5 NEN-EN 15221-3

De NEN-EN 15221-3 heeft betrekking op het bereiken, meten en verbeteren van kwaliteit van de facilitaire organisatie. De norm helpt bij het ontwikkelen van meetmethoden die gebruikt kunnen worden om de kwaliteit te meten.

Door de verwachtingen en beeldvorming van de klant in beeld te krijgen, kan de kwaliteit beter worden afgestemd op de eisen en wensen van de klant. Om dit te meten en te borgen geeft de norm richtlijnen voor het ontwikkelen van kwaliteitscriteria. Deze criteria worden omgezet in zachte en harde kenmerken, die vertaald worden in prestatie-indicatoren. De weergave van deze indicatoren

gebeurt in een performance dashboard, waardoor er op strategisch, tactisch en operationeel niveau procesverbeteringen kunnen plaatsvinden voor het bereiken van een hoger niveau van kwaliteit.

3.6 NEN-EN 15221-4

Facility Management omvat een zeer breed gebied van processen, producten en diensten, activiteiten en faciliteiten. Om dit te kunnen ordenen, rangschikken en classificeren bevat de NEN-EN 15221-4 een overzicht van gestandaardiseerde en gerubriceerde facilitaire producten.

Door deze NEN-norm blijft er een duidelijk overzicht van alle processen, producten en diensten die van toepassing zijn op een facilitaire organisatie. Daarnaast kan door deze standaardisaties en rubriceringen een basis worden gevormd voor internationale handel, beheren van gegevens, kostentoerekening en benchmarking.

3.7 NEN-EN 15221-5

De NEN-EN 15221-5 is erop gericht om de organisatie in te laten zien waarom het noodzakelijk is om de ontwikkeling van bestaande primaire processen in te schatten. Het is daarom belangrijk eerst de facilitaire behoefte van de organisatie vast te stellen. Dit kan door middel van een analyse waarin het primaire proces en de ontwikkeling van de facilitaire strategie de basis van deze analyse vormen.

Door deze NEN-norm toe te passen zal de organisatie inzicht krijgen in de effectiviteit van de facilitaire ondersteuning. Wanneer de organisatie de bestaande facilitaire processen vastlegt ontstaat er een basis voor het ontwikkelen en verbeteren van de facilitaire processen. Deze ontwikkelingen en verbeteringen zijn gebaseerd op het primaire proces en benadert vanuit het management.

3.8 NEN-EN 15221-6

De NEN-EN 15221-6 omschrijft verschillende zaken met betrekking tot het meten van vloeroppervlakten en ruimtes in gebouwen. De NEN-norm geeft een kader en methoden voor oppervlakte-, ruimte- en vloeroppervlaktemetingen, en voor het meten van horizontale oppervlakten en volumes van gebouwen.

Dankzij deze NEN-norm ontstaat er een gemeenschappelijke taal in de bouwsector. Alle maten, metingen, methodes en getallen hebben in heel Europa dezelfde betekenis. Dit maakt het makkelijker om te communiceren en biedt mogelijkheden tot benchmarken.

3.9 NEN-EN 15221-7

De NEN-EN 15221-7 is voor het maken van benchmarks. Benchmarking⁶ is de activiteiten en processen van de eigen onderneming vergelijken met die van de besten ter wereld. Op deze manier is een onderneming in staat de prestatiekloof in kaart te brengen, de praktijken te doorgronden die leiden tot uitstekende prestaties en handvatten te ontwikkelen waardoor een onderneming in staat wordt gesteld de prestatiekloof te dichten. Naar verwachting is deze NEN-norm in 2012 beschikbaar.

Voor een uitgebreide uitwerking van iedere NEN-norm, zie bijlage 3.

⁶ Maas, GWA & Pleunis, J.W. (2006). *Facility Management*: Kluwer.

4. Facilitair Bedrijf azM

In dit hoofdstuk wordt omschreven hoe het Facilitair Bedrijf van het azM de kwaliteit van de organisatie beheerd. Dit gebeurt door het beschrijven van de IST-situatie. Daarnaast wordt er omschreven hoe het beheren van kwaliteit er in de toekomst uit zal zien, door een SOLL-situatie te schetsen.

4.1 Kwaliteit

Kwaliteit is een begrip dat op vele manieren omschreven kan worden. Volgens de NEN-EN 15221-3 betekent kwaliteit het volgende:

“Kwaliteit is de mate waarin een aantal kenmerken en eigenschappen voldoet aan vereiste (Crosby)”⁷

Toch lijkt deze definitie niet helemaal dekkend. In een andere NEN-norm, de NEN-ISO 8402, staat een andere definitie van kwaliteit:

“Kwaliteit is het geheel van eigenschappen en kenmerken van een product of dienst dat van belang is voor het voldoen aan vastgestelde of vanzelfsprekende behoeften”⁸.

De NEN-EN 15221-3 spreekt over een aantal kenmerken en eigenschappen, terwijl NEN-ISO 8402 spreekt over het geheel van eigenschappen. Daarnaast spreekt de NEN-EN 15221-3 over vereisten. Dit is een vaag begrip, wat beter wordt uitgewerkt in de NEN-ISO 8402. Daar wordt gesproken over behoefte die vastgesteld of vanzelfsprekend zijn. Er kan geconcludeerd worden dat de definitie van NEN-ISO 8402 gedetailleerder en duidelijker is. Daarom zal deze definitie centraal staan in dit rapport.

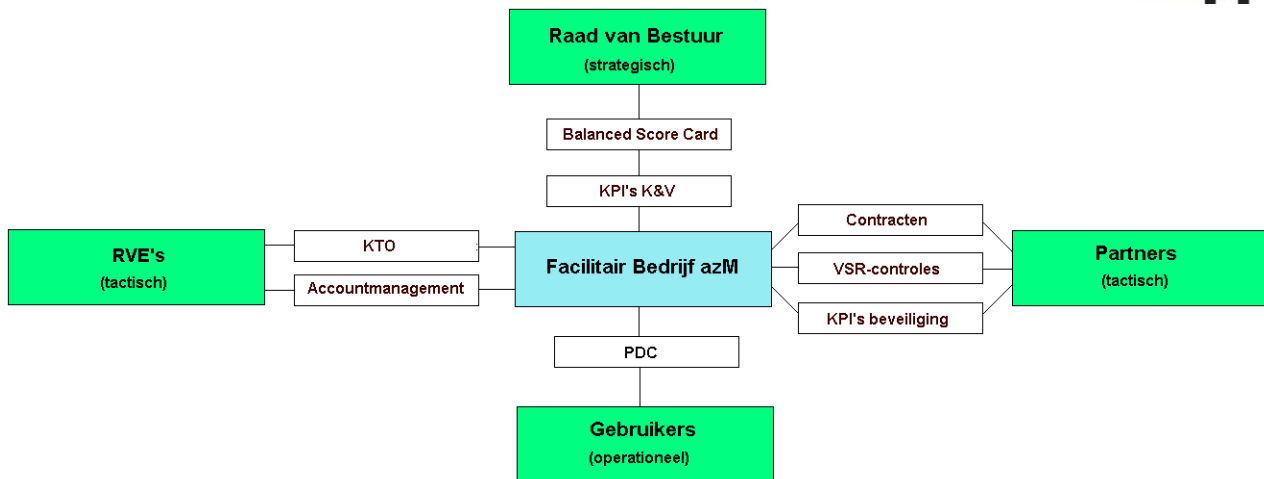
4.2 IST-situatie

Het Facilitair Bedrijf van het azM wil dat de processen efficiënt verlopen. Inzicht in het verlopen van de processen is daarbij belangrijk, waardoor een onderzoek naar de prestaties essentieel is. Het Facilitair Bedrijf van het azM wil een bedrijf zijn dat er voor de klant is. Daarvoor is een Facilitair Bedrijf nodig dat efficiënt is ingericht, kwalitatief goede diensten en producten levert en dat de flexibiliteit heeft om snel te reageren op de nieuwe producten en diensten die de klant vraagt.

Er zijn vier organisatieonderdelen waar het Facilitair Bedrijf van het azM ondersteuning aan biedt. Communicatie over kwaliteit verloopt met ieder organisatieonderdeel anders.

⁷ NEN-EN 15221-3

⁸ NEN-ISO 8402



Raad van Bestuur

1. *Balanced Score Card*

Binnen het Facilitair Bedrijf van het azM wordt met de Balanced Score Card gewerkt. Hierin staan KPI's (Key Performance Indicator). Een KPI meet een doelstelling of Kritische Succesfactor (KSF). De Bedrijfsresultaten op deze scorecard zijn:

1. innovatie;
2. klant/markt;
3. intern
4. financieel.

(voor een toelichting van deze BSC, zie bijlage 3: NEN-EN 15221-1)

2. *KPI's kwaliteit en veiligheid*

De twee onderdelen van het Facilitair Bedrijf van het azM waarin de Raad van Bestuur vooral geïnteresseerd zijn, zijn kwaliteit en veiligheid. Hiervoor zijn een aantal KPI's opgesteld. Ieder kwartaal wordt het Facilitair Bedrijf van het azM hieraan getoetst. Dit wordt gerapporteerd aan de Raad van Bestuur.

RVE's

1. *KTO*

Binnen het Facilitair Bedrijf van het azM wordt er elke twee jaar een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd. De resultaten geven altijd de aanzet tot allerlei verbeteracties. Dit onderzoek dient dan ook mede om vast te stellen of de veranderingen daadwerkelijk tot verbetering geleid hebben. *(Het huidige KTO worden verder uitgewerkt in hoofdstuk 8.1.)*

2. *Accountmanagement*

Binnen het Facilitair Bedrijf van het azM accountmanagement toegepast. Accountmanagement heeft drie doelstellingen:

1. de te leveren prestaties formaliseren en hierover concrete afspraken te maken met de klant;
2. meer voeling met de klant ontwikkelen;
3. het tot stand brengen van een relatie met de klant.

Partners

1. *Contracten*

Niet alle diensten binnen het Facilitair Bedrijf van het azM worden zelf uitgevoerd. Daarom wordt er gebruik gemaakt van verschillende leveranciers. Met deze leveranciers worden contracten afgesloten waarin een aantal afspraken met betrekking tot het leveren van kwalitatieve producten en diensten.

2. VSR-controles

Binnen het Facilitair Bedrijf van het azM worden er schoonmaakcontroles gelopen. Steekproefsgewijs worden er verschillende onderdelen van het schoonmaakprogramma gecontroleerd op de in het contract gestelde eisen.

3. KPI's beveiliging

Beveiliging is volledig uitbesteed. Om ervoor te zorgen dat de leverancier (Cofily) zijn diensten levert volgens de wensen en eisen van het Facilitair Bedrijf van het azM, zijn er KPI's opgesteld die speciaal voor beveiliging gelden.

Gebruikers

1. Product-/ diensten catalogus (PDC)

Het Facilitair Bedrijf van het azM heeft een Product- /diensten catalogus ontwikkeld. Hierin staan alle processen van het Facilitair Bedrijf van het azM die relevant zijn voor de gebruikers. In principe staan in deze PDC alle eisen van de gebruiker, omdat zij er van uit mogen gaan dat wat in de PDC staat ook daadwerkelijk geleverd wordt.

4.3 SOLL-situatie

Binnen het Facilitair Bedrijf van het azM is het MT bezig met Management Development (MD). Management-Development is het organisatieproces dat zorg draagt voor continuïteit en kwaliteit van het management van organisaties. Het MD-programma van het MT is er voornamelijk op gericht om het huidige Facilitair Bedrijf efficiënter en effectiever in te richten. Dit wordt vertaald naar vier peilers die in het beleidsplan opgenomen zullen worden. Deze vier peilers zijn:

- kwaliteit, veiligheid en duurzaamheid;
- klantgerichtheid en klanttevredenheid;
- efficiency en marktconformiteit;
- medewerkertevredenheid.

Het Facilitair Bedrijf van het azM gaat voor tevreden klanten die op een kwalitatieve hoogstaande wijze efficiënt bediend worden.

Kwaliteit en klanttevredenheid

De twee peilers die in dit onderzoek centraal staan zijn kwaliteit en klanttevredenheid. Één van de ambities die tijdens het MD is vastgelegd is het inzicht verkrijgen op de gaps tussen de vraag van de klant, de prestaties van het Facilitair Bedrijf van het azM en de tevredenheid van de klant⁹. Hiervoor dient er inzicht verkregen te worden in de volgende drie punten:

1. wat wil/eist de klant¹⁰: Dit kan vertaald worden in SLA's;
2. voldoet het Facilitair Bedrijf van het azM aan deze wensen en eisen: dit kan door middel van KPI's;
3. hoe tevreden is de klant over de geleverde prestaties: dit kan door middel van een klanttevredenheidsonderzoek.

Voor het realiseren van deze SOLL-situatie dienen bovenstaande drie vragen beantwoord te worden. Deze vragen worden in de volgende hoofdstukken uitgewerkt.

⁹ MD-programma 2012 Facilitair Bedrijf azM

¹⁰ Alle leidinggevenden van het azM

5. Service Level Agreements (SLA)

In dit hoofdstuk wordt ingespeeld op de vraag: wat wil/eist de klant. Om ervoor te zorgen dat dit duidelijk in kaart is gebracht, dienen er met de klanten en leveranciers SLA's opgesteld te worden.

5.1 SLA's

Omdat het Facilitair Bedrijf van het azM niet alle dienstverlening zelf verleent maar soms een extern bedrijf contracteert, is het belangrijk dat met deze leveranciers afspraken worden gemaakt over het kwaliteitsniveau van de te leveren diensten en producten. Om deze afspraken tussen klant en facilitaire organisatie vorm te geven worden serviceniveauovereenkomsten ofwel Service Level Agreements (SLA's) toegepast. Dit zijn wederzijdse afspraken met klanten waarin nauwkeurig wordt omschreven welke dienstverlening de klant mag verwachten en onder welke voorwaarden deze dienstverlening wordt gegeven. SLA's zijn een onderdeel van contractbeheer ofwel contractmanagement.

Contractmanagement

Contractmanagement¹¹ is het proces waarbij, op basis van verkregen input, getekende contracten en wijzigingen hierop eenduidig worden vastgelegd, beheerd en bewaakt. Het doel hiervan is om de volledige benutting van contracten te faciliteren en managementsrapportages te genereren.

De doelstellingen van contractbeheer (-management) in het algemeen zijn:

- het sluiten van contracten; het verkrijgen van goede afspraken en het reduceren van onzekerheden over toekomstige prestaties;
- het uitvoeren van contracten; het zorg dragen voor de juiste prestaties, met de juiste kwaliteit, op het juiste moment, op de juiste plaats en met de juiste hoeveelheden;
- het beëindigen van contracten; op een voor de organisatie zo gunstig mogelijk moment en manier.

5.2 NEN-EN 15221-2

De NEN-EN 15221-2 is toepasbaar op interne en externe SLA's. In de NEN-EN 15221-2 worden twee onderdelen met betrekking tot het opstellen van SLA's omschreven.

Fasen voor het opstellen van SLA's

Allereerst wordt er aandacht besteed aan het proces van het opstellen van SLA's. Hierin zijn de volgende fasen te onderscheiden:

1. voorbereidingsfase: in deze fase worden relevante gegevens verzameld en doelstellingen geformuleerd;
2. voorselectie- / selectiefase: in deze fase worden potentiële dienstverleners geselecteerd. Vervolgens vindt de selectieprocedure plaats;
3. offerte- / onderhandelingsfase: in deze fase wordt er onderhandeld over de SLA door middel van offertes en gesprekken;
4. opstellen van SLA: in deze fase worden procedures opgesteld voor conflicten in geval van afwijkingen van de voorwaarden van de SLA;
5. ondertekeningfase: in deze fase ondertekenen beide partijen de opgestelde SLA;

¹¹ www.inkoopportal.com

6. mobilisatiefase: omvat de voorbereiding en mobilisatie van alle middelen en gegevens die beschikbaar dienen te zijn voor de leverancier, zodat deze zijn diensten naar behoren kan uitvoeren;
7. geldigverklaringsfase: in deze fase gaan beide partijen akkoord met de verzamelde middelen en gegevens die verzameld zijn voor het toepassen van de diensten van de leverancier;
8. operationele fase: dit is de periode waarin de leveranciers zijn diensten zoals vastgelegd in de SLA voor de organisatie uitvoert;
9. beëindigingsfase: activiteiten voor beëindiging van de SLA worden geïmplementeerd.

Checklist voor SLA's

Daarnaast staat er in deze NEN-norm een checklist met daarin alle algemene en specifieke bepalingen die in een SLA omschreven dienen te worden. De algemene zaken zijn toepasbaar op iedere SLA, de specifieke bepalingen zijn voor elke afzonderlijke Facility Service anders.

5.3 Facilitair Bedrijf azM

Om te toetsen of de contracten van het Facilitair Bedrijf van het azM voldoen aan deze richtlijnen en aan de checklist, zijn er een klantcontract en een leverancierscontract geanalyseerd. Voordat er wordt bepaald welke contracten geanalyseerd worden, is het belangrijk om een duidelijk overzicht te hebben van de belangrijkste klanten en leveranciers van het Facilitair Bedrijf van het azM.

Klanten FB

- Universiteit Maastricht;
- Clinical Trial Center Maastricht;
- EASE;
- Apotheek Vijverdal;
- Klevarie;
- De Maastricht Studie;
- Walpot;
- Maastricht Clinic;
- SPRINTUM;
- Atrium MC.

Leverancier

Binnen het Facilitair Bedrijf van het azM zijn er verschillende leveranciers. Om het overzichtelijk te houden zullen de belangrijkste leveranciers per procesgroep benoemd worden:

- techniek: Cofily;
- logistiek: Rentex Awé, DSV, ISS, HAGO, SITA;
- catering: Sligro, Holland Food;
- services: Heineken;
- beveiliging, calamiteiten en milieu: EAL, Croon.

Leveranciers van uitbestede diensten

- HAGO en ISS voor schoonmaak;
- Trygion voor de beveiliging.

In overleg met de contractmanager is besloten de volgende contracten te analyseren:

- klantcontract: Huurovereenkomst Kantoorruimte (Universiteit Maastricht);
- leverancierscontract: Contract Schoonmaak onderhoud en glasbewassing (Hago/ISS).

Fasen voor het opstellen van SLA's

De procedures die zijn toegepast bij het klantcontract en het leverancierscontract zijn vergeleken met de procedure/fasen van de NEN-EN 15221-2. Hieruit bleek dat deze procedures redelijk overeen kwamen. Deze vergelijking is te vinden in bijlage 3 (NEN-EN 15221-2).

Checklist SLA's

Zowel het klantcontract van de Universiteit Maastricht als het leverancierscontract van Hago/ISS zijn aan de hand van de checklist gecontroleerd. Beide contracten voldoen bijna volledig aan alle punten van deze lijst. Voor een overzicht van alle elementen en de score, zie bijlage 4: NEN-EN 15221-2.

6. KPI's

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de vraag: voldoet het Facilitair Bedrijf van het azM aan de wensen en eisen van de klant. Om deze vraag te beantwoorden dienen alle diensten en producten meetbaar gemaakt te worden. Dit kan door middel van KPI's.

6.1 Meten van kwaliteit¹²

De verwachte en ervaren kwaliteit bepalen wat het niveau van de geleverde kwaliteit is. Om een indruk te krijgen van de verwachtingen en de ervaringen van de klant, is het belangrijk om de kwaliteit van de diensten/producten te meten. Metingen en onderzoek naar de kwaliteit van diensten kunnen om een drietal redenen noodzakelijk zijn:

1. om diensten en het dienstverleningsproces te kunnen plannen (planning);
2. om diensten en het dienstverleningsproces te kunnen regelen (control);
3. om diensten en het dienstverleningsproces te kunnen verbeteren (improvements).

Prestatiemetingen

Prestatiemetingen kunnen uitgevoerd worden aan de hand van KPI's. Deze prestatie-indicatoren geven inzicht in hoeverre men van de gestelde doelen verwijderd is, en of de gestelde doelen behaald kunnen worden.

6.2 NEN-EN 15221-3

In de NEN-EN 15221-3 wordt omschreven hoe deze prestatiemetingen uitgevoerd kunnen worden. Voordat deze prestatiemetingen worden uitgevoerd, is het volgens de NEN-EN 15221-3 belangrijk om de kwaliteit van de dienstverlening eerst door middel van kenmerken te definiëren. Om het meten van deze kenmerken te vereenvoudigen is er in de NEN-EN 15221-3 onderscheid gemaakt tussen harde en zachte kenmerken.

Meten van harde kenmerken

Het meten van deze harde kenmerken kan doormiddel van metingen met meetinstrumenten. Doordat er geen meningen, emoties en verhalen van medewerkers bij dit soort metingen betrokken zijn, zijn deze metingen volledig objectief.

De harde kenmerken worden vertaald naar een KPI, waaruit een meetmethode ontstaat:

Kenmerk	KPI	Meetmethode ¹³
Fysiek	Materiaal	Inspecties, controlelijsten, metingen met indicatoren
	Product	Inspecties, controlelijsten, metingen met indicatoren
Abstract	Stiptheid	Onderzoek, observaties, metingen met indicatoren
	Nauwkeurigheid	Onderzoek, metingen met indicatoren
	Beschikbaarheid	Inspecties, observaties, metingen met indicatoren
Functioneel	Deskundigheid	Onderzoek, observaties, metingen met indicatoren
	Geschiktheid	Onderzoek, observaties, metingen met indicatoren
Financieel	Kosten, Prijs	Inspecties, controlelijsten, metingen met indicatoren

¹² Juran, J.M. en Gryna, M. (2006). *Quality planning and analysis*: McGraw-Hill Education.

¹³ Bijlage 4: Uitwerking NEN-EN 15221-3

Metten van zachte kenmerken

Zachte kenmerken kunnen gemeten worden aan de hand van klanttevredenheidsonderzoeken. Tijdens deze metingen worden processen die de grootste invloed hebben op de tevredenheid van afnemers en de realisering van de financiële doelstellingen van de onderneming gemeten. De prestaties van processen beïnvloeden dus de tevredenheid van de klant, wat mede bepalend is voor de kwaliteit van diensten en dienstverlening.

De zachte kenmerken worden vertaald naar een KPI, waaruit een meetmethode ontstaat:

Kenmerk	KPI	meetmethode
Zintuiglijk	Geur	Telefoon enquêtes, interviews, schriftelijke enquête
	Gevoel	Telefoon enquêtes, interviews, schriftelijke enquête
	Smaak	Telefoon enquêtes, interviews, schriftelijke enquête
	Uitstraling	Telefoon enquêtes, interviews, schriftelijke enquête
	Gehoor	Telefoon enquêtes, interviews, schriftelijke enquête
Gedrag	Klantvriendelijkheid	Mystery guest/caller, schriftelijke enquête, interviews
	Eerlijkheid	Telefoon enquêtes, interviews, schriftelijke enquête
	Oprechtheid	Telefoon enquêtes, interviews, schriftelijke enquête
Ergonomisch	Gebruiksvriendelijkheid	Mystery guest/caller, schriftelijke enquête, interviews
	Werkmethode aangepast aan gebruikers	Telefoon enquêtes, interviews, schriftelijke enquête

6.3 Facilitair Bedrijf azM

Huidige situatie

Momenteel worden er binnen het Facilitair Bedrijf van het azM de volgende prestatiemetingen uitgevoerd:

Harde kenmerken	Zachte kenmerken
Metten ingang- en uitgangscntroles	Klanttevredenheidsonderzoek
Inspectie van ingang- en uitgangscntroles	ICT
Procesmetingen	Mondelinge vragen
Proeven - beproeven	observeren

Deze metingen zijn niet gekoppeld aan KPI's, omdat er voor alle facilitaire processen geen complete set van KPI's opgesteld. De meeste metingen worden gedaan aan de hand van standaard facilitaire modellen (Servqual) of wegens voorschriften /eisen van bepaalde certificeringen en codes binnen het Facilitair Bedrijf van het azM of het azM zelf.

Opstellen van KPI's

Voor het meten van de prestaties dienen er dus KPI's opgesteld te worden. Voor het formuleren van deze KPI's is er gekozen om de product-/ diensten Catalogus (PDC) te gebruiken. In deze catalogus staat per proces omschreven wat de klant mag verwachten/eisen. De processen dienen dus ook via deze catalogus uitgevoerd te worden. Daarom kan de PDC gebruikt worden uit uitgangspunt voor het ontwikkelen van prestatie indicatoren.

Om dit concreet uit te werken is er gekozen om het proces Post als voorbeeld te nemen.

KPI's Post

Soort	Kenmerk	KPI
Hard	Fysiek	Netheid interne enveloppen
		Bescherming post door interne enveloppen
	Abstract	Stiptheid medewerkers
		Tijdstip van leveren
		Tijdig ophalen van de post
	Functioneel	Deskundigheid (adviezen van medewerkers van de postkamer)
Zacht	Ergonomisch	Geschiktheid openingstijden van de postkamer
	Zintuiglijk	Hoe de klant de service en medewerkers van de Postkamer percipieert
	Gedrag	Klantvriendelijkheid medewerkers
		Beleefdheid medewerkers
		Vertrouwelijkheid medewerkers
De factor financieel is hierbij niet van toepassing.		

Vervolgens kunnen deze KPI's vertaald worden naar eisen die gesteld worden aan de producten en diensten met betrekking tot post.

- De interne enveloppen zijn overzichtelijk en zien er netjes uit;
- De interne enveloppen zijn geschikt voor het verzenden van interne post.
- Wanneer de post 's ochtends volgens schema wordt opgehaald is de post 's middags op adres;
- Wanneer externe post vóór 16.00 uur in de postkamer is wordt deze dezelfde dag verzonden;
- Wanneer post die snel, aangetekend of onder speciale condities moet worden bezorgd vóór 12.00 uur in de postkamer is, wordt deze dezelfde dag bezorgd;
- Het bezorgen en ophalen van post op de werkplek vindt eenmaal per dag plaats.
- De medewerkers van de postkamer heeft de juiste kennis en kunde en kan geschikte oplossingen/adviezen geven.
- De openingstijden van de postkamer zijn maandag t/m vrijdag:
 - 08.00 uur tot 09.45 uur;
 - 10.45 uur tot 14.30 uur;
 - 15.30 uur tot 16.30 uur.
- De medewerkers zijn herkenbaar in uniform en de postkamer ziet er netjes uit.
- De post wordt conform afspraken op vaste tijden opgehaald en bezorgd, waarbij er integer en vertrouwelijk met de post wordt omgegaan;
- De medewerkers van de postkamer hebben een klantvriendelijke benadering en zijn beleefd.

Metten van harde KPI's van post

Het meten van harde KPI's kan op de volgende manieren plaatsvinden.

KPI's	Omschrijving	Eisen	Meetmethode	Frequentie
Fysiek	Netheid interne enveloppen	De interne enveloppen zijn overzichtelijk en zien er netjes uit;	Steekproefsgewijs 3 interne enveloppen controleren op netheid	2 keer per jaar
	Bescherming post door interne enveloppen	De interne enveloppen zijn geschikt voor het verzenden van interne post.	Steekproefsgewijs 3 postartikelen verzenden met interne enveloppen, checken hoe dit aankomt.	2 keer per jaar
Abstract	Stiptheid medewerkers	Wanneer de post 's ochtends volgens schema wordt opgehaald is de post 's middags op adres;	Test door 3 brieven naar interne adressen versturen	2 keer per jaar
	Tijdstip van leveren	Wanneer externe post vóór 16.00 uur in de postkamer is wordt deze dezelfde dag verzonden;	Test door 3 brieven naar externe adressen versturen	2 keer per jaar
	Tijdig ophalen van de post	Wanneer post die snel, aangetekend of onder speciale condities moet worden bezorgd vóór 12.00 uur in de postkamer is, wordt deze dezelfde dag bezorgd;	Test door een brief onder speciale condities naar een extern adres te sturen	2 keer per jaar
	Stiptheid medewerkers	Het bezorgen en ophalen van post op de werkplek vindt eenmaal per dag plaats.	Op 3 verschillende afdelingen controleren of de postrond heeft plaatsgevonden.	2 keer per jaar
Functioneel	Deskundigheid (adviezen medewerkers postkamer)	De medewerkers van de postkamer heeft de juiste kennis en kunde en kan geschikte oplossingen/adviezen geven.	Een probleem met betrekking tot post voorleggen aan één van de medewerkers van de postkamer om te controleren of zij hier een oplossing voor hebben.	2 keer per jaar

Alle KPI's worden twee keer per jaar gemeten. Deze metingen gebeuren allemaal rond dezelfde tijd, zodat er één gehele meting gerapporteerd kan worden. De medewerkers worden niet op de hoogte gesteld van de het tijdstip van de meting, waardoor er een zo reëel mogelijk beeld verkregen wordt.

Metten van zachte KPI's van Post

De zachte kenmerken kunnen gemeten worden aan de hand van een klanttevredenheidsonderzoek. Dit dient speciale aandacht te krijgen, waarom dit klanttevredenheidsonderzoek wordt uitgewerkt in hoofdstuk 8.

7. Klanttevredenheidsonderzoek

In dit hoofdstuk wordt ingespeeld op de vraag: hoe tevreden is de klant over de geleverde prestaties? Allereerst wordt het huidige klanttevredenheidsonderzoek in kaart gebracht. Vervolgens word er een geschikt klanttevredenheid-model gekozen en het toekomstige klanttevredenheidsonderzoek uitgewerkt.

7.1 Huidig klanttevredenheidsonderzoek Facilitair Bedrijf azM

Het onderzoek

Het Facilitair Bedrijf van het azM heeft “de klant” centraal staan. De klant wordt in bijna alle situaties als uitgangspunt genomen. Om dit te kunnen realiseren, wordt er sinds 1999 iedere twee jaar onder alle leidinggevendenden een klanttevredenheidsonderzoek gehouden. De eerste reden voor dit onderzoek is dat het Facilitair Bedrijf van het azM inzicht wil krijgen in de behoeften en wensen van de klant, zodat ze hun processen zo goed mogelijk kunnen inspelen op de verwachtingen. De tweede reden is dat de resultaten van het onderzoek leiden tot verbeteracties. Via het klanttevredenheidsonderzoek kan worden vastgesteld of deze acties daadwerkelijk tot verbetering hebben geleid.

Het onderzoek bestaat uit twee delen:

1. Stellingen

Het eerste gedeelte van de vragenlijst bestaat uit diverse stellingen. De stellingen hebben betrekking op de dienstverlening en producten die het Facilitair Bedrijf van het azM levert. Er worden per item twee vragen gesteld:

- in hoeverre is het product/de dienst voor uw werkzaamheden van belang?
- in hoeverre bent u het eens of oneens met de stelling?

Daarnaast wordt er gevraagd om vragen die met oneens beantwoord worden toe te lichten.

2. Veranderen/verbeteren

Het tweede gedeelte bestaat uit twee vragen. De klant krijgt de mogelijkheid om gericht aan te geven wat er veranderd of verbeterd moet worden. Dit wordt gedaan door het stellen van prioriteiten. De vragen zijn:

- noteer de punten met betrekking tot verbeteringen, wensen en/of veranderingen in volgorde van belangrijkheid;
- het Facilitair Bedrijf van het azM onderscheid tien kernactiviteiten ofwel hoofdprocessen. Graag willen we van u weten welke hoofdprocessen als eerste verbeterd moeten worden.

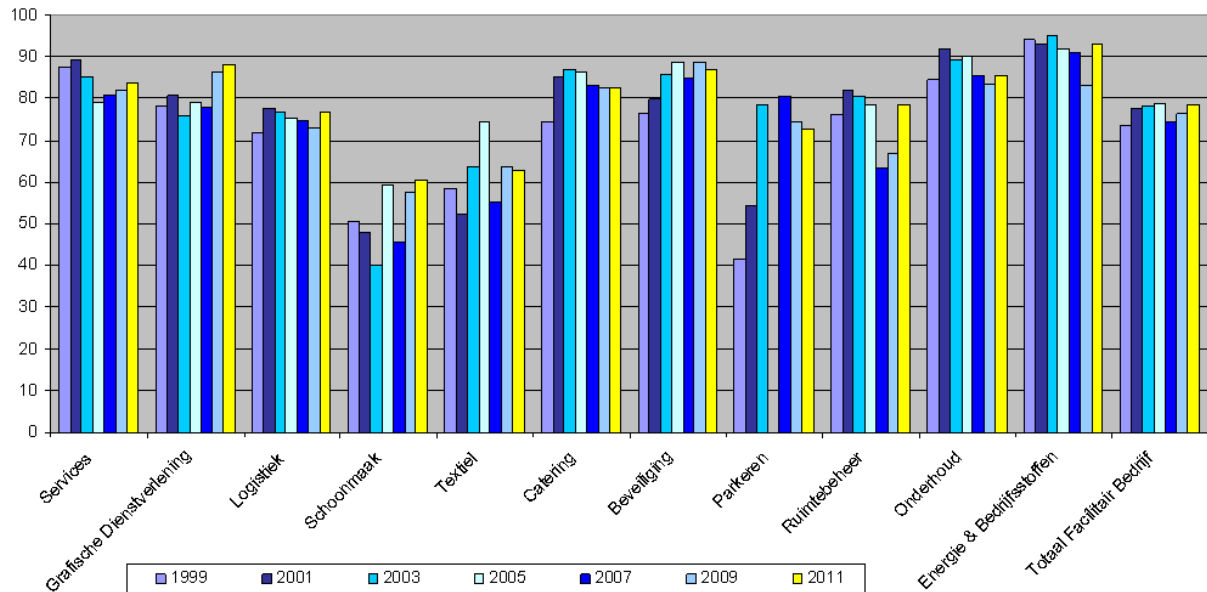
De resultaten

Wanneer alle enquêtes zijn ingevuld worden de scores omgezet in percentages, die vervolgens in een Excel bestand geplaatst worden. In dit bestand staan ook de resultaten van eerdere klanttevredenheidsonderzoeken, zodat deze met elkaar vergeleken kunnen worden.

Het Facilitair Bedrijf van het azM heeft met betrekking tot de score de volgende grenzen gesteld:

- < 70 procent = verbeterpunt
- > 80 procent = sterk punt

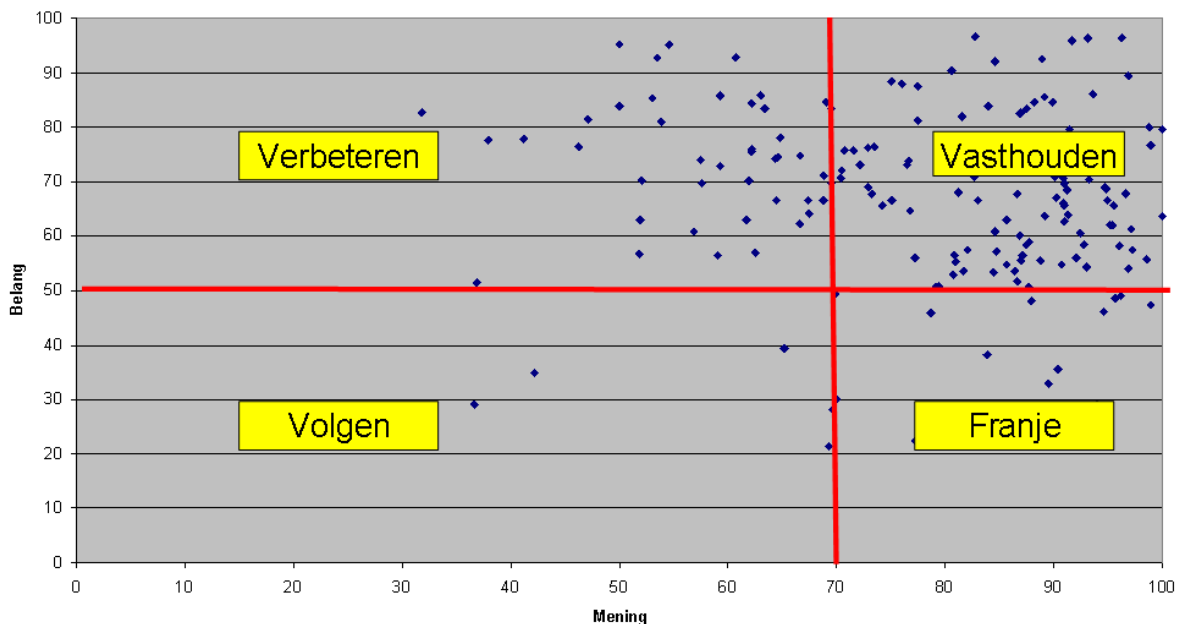
Alle scores tussen de 70 en de 80 procent kunnen een verbeterpunt zijn wanneer er sprake is van een negatieve trend en/of wanneer de onderliggende producten en diensten door de klant als belangrijk worden gezien.



In de enquête wordt niet alleen gevraagd naar de mening, maar ook naar het belang van een dienst of product. Het belang van een dienst of product kan namelijk de mening beïnvloeden. Daarnaast wordt er ook onderscheid gemaakt tussen diensten en producten, en kunnen er prioriteiten voor verbeteracties gesteld worden. Op deze manier worden niet als eerste processen verbeterd die niet van belang zijn.

Alle items worden verwerkt in een matrix. In deze matrix wordt belang tegenover mening geplaatst. Er worden grenzen getrokken (belang op 50% en mening op 70%), waardoor er vier vlakken ontstaan:

- **verbeteren:** hier is het belang hoog maar de tevredenheid (mening) onder de grens. Deze diensten en producten hebben dus een hoge prioriteit om verbeterd te worden;
- **vasthouden:** bij deze producten en diensten liggen zowel het belang als de tevredenheid boven de grens. Het Facilitair Bedrijf van het azM scoort hier goed, maar dient dit wel vast te houden. Wanneer ze dit niet doen verschuiven de producten en diensten van vasthouden naar verbeteren;
- **volgen:** Deze scores beide laag. De klanten vinden dit geen belangrijk product of dienst, maar dit zijn wel valkuilen. Wanneer het belang stijgt, kunnen ze wel belangrijk worden.
- **franje:** hier is het belang laag, maar de tevredenheid hoog. Aan deze producten en diensten hoeft weinig aandacht besteed te worden.



7.2 Theoretische modellen voor toekomstig KTO

Er zijn drie onderzoekmodellen die interessant zijn voor het inrichten van het klanttevredenheidsonderzoek van het Facilitair Bedrijf van het azM.

Servqual model¹⁴¹⁵¹⁶

Indien de klant bepaalt wat kwaliteit is, moet de organisatie voldoen aan de verwachtingen van de klant. Servqual is een bekend model dat de kwaliteit van dienstverlening meet. Het bepalen van het verschil tussen de verwachte en de ervaren dienst of dienstverlening vormt de kern van de meetprocedure van Servqual. De kwaliteit van de dienst of dienstverlening wordt gemeten aan de hand van 5 dimensies:

1. *tastbaarheden*: faciliteiten, apparatuur en personeel;
2. *betrouwbaarheid*: het in staat zijn van een beloofde dienst betrouwbaar en accuraat uit te voeren;
3. *responsiviteit*: bereidwilligheid om klanten te helpen en snel de dienst te verlenen;
4. *zorgzaamheid*: kennis en hoffelijkheid van personeel en de mate waarin zij in staat zijn vertrouwen over te brengen;
5. *inleven in de klant*: zorgen voor en individuele aandacht besteden aan de klant door de organisatie.

Kano-model¹⁷

Het Kano-model is een kwaliteitsmanagement- en marketingtechniek die voor het in kaart brengen van de klantverwachting kan worden gebruikt. Het doel van dit model is om productspecificatie te ondersteunen zodat het managementteam een beter inzicht krijgt in de wensen en verwachtingen van de klant.

Het Kano-model heeft de voorkeuren van de klant onderverdeeld in zes categorieën:

1. *Excitement Quality (opwindingskenmerken)*

Deze kenmerken verhogen de klanttevredenheid wanneer deze volledig worden geleverd, maar veroorzaken geen ontevredenheid wanneer deze kenmerken niet geleverd worden. Deze kenmerken zorgen voor een verrassing voor de klant, omdat ze een extra service zijn.

Voorbeeld: Met Sinterklaas krijgen alle bezoekers van het personeelsrestaurant gratis warme chocomel met een stuk speculaas.

2. *One-dimensional/performance Quality (prestatiekenmerken)*

Deze kenmerken veroorzaken tevredenheid wanneer de prestatie hoog is, maar verlagen de ontevredenheid wanneer de prestatie laag is.

Voorbeeld: De warme maaltijd in het personeelsrestaurant is lekker gekruid.

3. *Must-be/basic Quality (basis kenmerken)*

Deze kenmerken zorgen voor ontevredenheid wanneer ze niet worden geleverd, maar veroorzaken geen tevredenheid wanneer ze wel worden vervuld of worden overschreden.

Voorbeeld: De warme maaltijd in het personeelsrestaurant dient goed op temperatuur te zijn.

¹⁴ De Vries en van Helsdingen (2009). *Dienstenmarketing management*: Noordhoff

¹⁵ www.farrell-associates.com

¹⁶ Boomsma, S en Borrendam, A van (2005). *Kwaliteit van dienstverlening*: Kluwer

¹⁷ www.12manage.com

4. *Questionable Quality (twijfelachtige kenmerken)*

Bij deze kenmerken is het niet duidelijk of de klant deze wel verwacht, en of deze kenmerken dus wel of niet de tevredenheid beïnvloeden.

Voorbeeld: de warme maaltijd moet boven de 60 graden zijn en de koelproducten moeten onder de 7 graden zijn (volgens de hygiënecode).

5. *Indifferent Quality (onverschillige kenmerken)*

Deze kenmerken verwijzen naar aspecten die noch goed of slecht zijn, en leiden niet tot tevredenheid of ontevredenheid van de klant.

Voorbeeld: wegens het streven naar interne efficiency worden de maaltijden ingekocht in plaats van zelf bereid.

6. *Reverse Quality (omgekeerde kenmerken)*

Deze kenmerken dragen bij aan een hoge mate van prestatie, maar bij sommige klanten veroorzaakt het toch ontevredenheid. Dit komt door het feit dat niet alle klanten gelijk zijn.

Voorbeeld: sommige medewerkers willen graag zelfbedieningskassa's in het personeelsrestaurant terwijl andere medewerkers liever willen afrekenen bij een kassa die bediend wordt door een medewerker van het personeelsrestaurant.

Net Promoter Score¹⁸

Net Promoter® is een loyaliteitsmatrix. Daarnaast is het een middel om de feedback van de klant te gebruiken om de ontwikkeling en de groei van de organisatie te stimuleren.

Om dit te kunnen realiseren wordt er gebruik gemaakt van de Net Promoter Score (NPS®). NPS is een middel dat ervoor zorgt dat de organisatie en haar werknemers zich verantwoordelijk voelen voor de service die aan de klanten geboden wordt.

De NPS® vraagt de klanten een vraag waarbij ze een score mogen geven van nul (absoluut niet) tot en met tien (absoluut wel). Naar aanleiding van deze scores worden de klanten ingedeeld in één van de drie groepen:

1. Promoters (score 9-10): dit zijn loyale en enthousiaste klanten, Zij zijn trouw aan de organisatie, promoten de organisatie bij anderen en stimuleren de winstgevende groei;
2. Passieve (score 7-8): dit zijn tevreden maar geen enthousiaste klanten die gevoelig zijn voor aanbiedingen van concurrenten;
3. Tegenstanders (score 0-6): dit zijn ontevreden klanten. Zij kunnen de organisatie beschadigen en belemmeren in hun groei door het verspreiden van negatieve mond-tot-mond reclame.

Voor een uitgebreide omschrijving van deze modellen, zie bijlage 4: modellen KTO.

Conclusie

Het Kano-model is vooral gericht op de klantverwachtingen, terwijl het Servqual model en de Net Promoter Score meer gericht zijn op de klantervaringen. Daarom is er gekozen om deze drie te combineren in één klanttevredenheidsonderzoek.

¹⁸ www.netpromoter.com

7.3 Toekomstig klanttevredenheidsonderzoek Facilitair Bedrijf azM

Het Facilitair Bedrijf van het azM wil het huidige klanttevredenheidsonderzoek anders inrichten.

Om de klanttevredenheid in kaart te brengen dienen de volgende stappen ondernomen te worden:

1. klantdifferentiatie, frequentie en verantwoordelijkheid dienen in kaart gebracht te worden;
2. de verwachtingen van de klant dienen in kaart gebracht te worden;
3. de prestatie van het FB wordt gemeten aan de hand van de KPI's die ontstaan vanuit de verwachtingen van de klant;
4. de klanttevredenheid wordt gemeten door een onderzoek;
5. de resultaten worden verwerkt en er worden verbeterstappen ondernomen.

Wederom wordt het proces Post als voorbeeld gebruikt.

1. Klantdifferentiatie, frequentie en verantwoordelijkheid

Om te kijken welke doelgroepen belangrijk zijn, hoe vaak het onderzoek dient plaats te vinden en wie het onderzoek gaat uitvoeren is er overleg gepleegd met de medewerkers Post.

Klantdifferentiatie

Post heeft 160 afgiftepunten. Dit zijn voornamelijk secretaressen en de daarvoor aangewezen personen op de afdelingen. Aan deze personen wordt gevraagd de vragenlijst in te vullen. De belangrijkste afgiftepunten zijn:

- de poliklinieken;
- medische afdelingen;
- RvE's;
- personeelzaken (salarisadministratie);
- patiëntenadministratie.

Frequentie

Uit ervaring van de medewerkers Post is gebleken dat klanten niet graag vragenlijsten invullen. Daarom is besloten om het klanttevredenheidsonderzoek niet bij alle afgiftepunten te houden. Ieder half jaar worden er 30 willekeurige afgiftepunten geselecteerd. Deze wordt gevraagd de vragenlijst in te vullen.

Verantwoordelijkheid

In samenwerking met de medewerkers Post wordt het onderzoek uitgevoerd. De vragenlijst wordt afgeleverd bij de Postkamer. Vervolgens zullen de medewerkers Post tijdens de postronde de vragenlijst zelf overhandigen aan de desbetreffende personen. Zij zullen de brieven ook weer ophalen. De reden hiervoor is dat er persoonlijk contact plaatsvindt, wat het invullen van de lijsten zal bevorderen. Het verwerken van de vragenlijsten gebeurt door een stafmedewerker van het Facilitair Bedrijf van het azM.

2. Klantverwachtingen

Voor elk productkenmerk worden twee vragen geformuleerd waar de klant op vijf verschillende manieren antwoord kan geven. Deze vragen zijn:

1. Wat zou u ervan vinden wanneer de post vóór 12 uur geleverd wordt? (Functionele vraag);
2. Wat zou u ervan vinden wanneer de post niet vóór 12 uur geleverd wordt? (disfunctionele vraag);

Kenmerk	Omschrijving	Vragen
Zintuiglijk	Hoe de klant de service en medewerkers* percipieert.	1. Wat zou u ervan vinden wanneer de postkamer er netjes uitzag? 2. Wat zou u ervan vinden wanneer de postkamer er niet netjes uitzag?
Gedrag	Klantvriendelijkheid medewerkers;	1. Wat zou u ervan vinden wanneer de medewerkers u altijd vriendelijk en geduldig te woord staan? 2. Wat zou u ervan vinden wanneer de medewerkers u niet altijd vriendelijk en geduldig te woord staan?
	Beleefdheid medewerkers;	1. Wat zou u ervan vinden wanneer de medewerker altijd beleefd met u omging? 2. Wat zou u ervan vinden wanneer de medewerker niet altijd beleefd met u omging?
	Vertrouwelijkheid medewerkers.	1. Wat zou u ervan vinden wanneer de medewerker altijd vertrouwelijk met u post omging? 2. Wat zou u ervan vinden wanneer de medewerker niet altijd vertrouwelijk met u post omging?
Ergonomisch	Openingstijden van de postkamer.	1. Wat zou u ervan vinden wanneer de postkamer op maandag t/m vrijdag van 8.00- 9.45, van 10.45-14.30 en van 15.30- 16.40 geopend is? 2. Wat zou u ervan vinden wanneer de postkamer op andere tijden geopend is?
* = met medewerkers worden hier de medewerkers van Post bedoeld		

De klanten kunnen kiezen uit de volgende antwoordmogelijkheden:

1. Daar zou ik tevreden mee zijn;
2. Dat vind ik niet meer dan normaal;
3. Dat zou mij niets uitmaken;
4. Als het niet anders is, vooruit dan maar;
5. Daar zou ik ontevreden over zijn;

In het klanttevredenheidsonderzoek worden zowel de verwachtingen als de ervaringen tegelijk gevraagd. Daarom wordt er een vragenlijst samengesteld die een combinatie is van het Kano model, het Servqual model en de Net Promoter Score.

3. Vertalen van eisen naar KPI's

Na het vaststellen van de verwachtingen en eisen van de klant kunnen de kenmerken vertaald worden naar KPI's. Vanuit deze KPI's ontstaan prestatie-eisen die aan het proces post gesteld worden. De KPI's voor het proces Post zijn al uitgewerkt in hoofdstuk 7.3

4. Klanttevredenheid

Voor het meten van de klanttevredenheid wordt er gebruik gemaakt van een combinatie van het Servqual Model, het Kano-model en de Net Promoter Score. De vragen van het Kano-model zijn al geformuleerd bij punt 2: klantverwachtingen.

Servqual model

Door middel van het Servqual model kunnen de ervaringen van de klant gemeten worden. Het Servqual model bestaat onder andere uit een standaard vragenlijst met 22 vragen (zie bijlage 4: Servqual model). Alle KPI's zijn gekoppeld aan deze vragenlijst, waardoor het standaard vragen ontstaan:

Kenmerk	Omschrijving	Vragen
Zintuiglijk	Hoe de klant de service en medewerkers* percipieert.	2. De ruimtes van de postkamer hebben een moderne uitstraling.
Gedrag	Klantvriendelijkheid medewerkers;	15. Medewerkers van de post zijn (altijd) vriendelijk.
Ergonomisch	Beleefdheid medewerkers	16. Medewerkers van de post zijn (altijd) beleefd.
	Vertrouwelijkheid medewerkers.	14. Het optreden van de medewerkers van afdeling geeft klanten vertrouwen.
	Geschiktheid openingstijden van de postkamer.	22. De openingstijden van afdeling zijn voor alle klanten geschikt.
* = met medewerkers worden hier de medewerkers van de post bedoeld		

Vervolgens worden deze standaard vragen opnieuw geformuleerd en afgestemd op de vragen die gesteld zijn tijdens het meten van de verwachtingen.

1. De postkamer ziet er netjes en representatief uit;
2. De medewerkers Post zijn altijd vriendelijk;
3. De medewerkers Post zijn altijd beleefd;
4. De medewerkers Post gaan vertrouwelijk om met de post;
5. De openingstijden van de postkamer zijn geschikt voor mijn werkzaamheden.

Net Promoter Score

Als laatste wordt er nog een extra vraag gesteld, namelijk de vraag volgens de Net Promoter Score Bij NPS® wordt voor ieder item één centrale vraag gesteld:

“Zou u de service van de medewerkers post aanbevelen aan anderen?”

Vervolgens kunnen de klanten hier een score aan koppelen door de vraag volgende vraag te beantwoorden:

“Als u een cijfer mocht geven tussen de 1 en de 10, welk cijfer zou u dan geven aan Post?”

Hier kunnen ze een score van 1 tot en met 10 aan geven.

Totale vragenlijst

Uiteindelijk ontstaat er een vragenlijst van 12 vragen:

Kenmerk	Omschrijving	Vragen	Model
Zintuiglijk	Hoe de klant de service en medewerkers* percipieert.	1. De postkamer ziet er netjes en representatief uit.	Servqual-model
		2. Wat zou u ervan vinden wanneer de postkamer er niet netjes en representatief uitzag?	Kano model
Gedrag	Klantvriendelijkheid medewerkers;	3. De medewerkers Post zijn altijd vriendelijk en geduldig.	Servqual-model
		4. Wat zou u ervan vinden wanneer de medewerkers Post u niet altijd vriendelijk en geduldig te woord staan?	Kano model
	Beleefdheid medewerkers	5. De medewerkers Post zijn altijd beleefd.	Servqual-model
		6. Wat zou u ervan vinden wanneer de medewerkers Post niet altijd beleefd met u omgingen?	Kano model
	Vertrouwelijkheid medewerkers.	7. De medewerkers Post gaan altijd vertrouwelijk met de post om.	Servqual-model
		8. Wat zou u ervan vinden wanneer de medewerkers Post niet altijd vertrouwelijk met uw post omgingen?	Kano model

Ergonomisch	Openingstijden van de postkamer.	9. De openingstijden van de postkamer zijn geschikt voor mijn werkzaamheden.	Servqual-model
		10. Wat zou u ervan vinden wanneer de postkamer op andere tijdstippen geopend zou zijn?	Kano model
11. Zou u de service van de postkamer aanbevelen aan anderen?			NPS®
12. Als u een cijfer mocht geven tussen de 1 en de 10, welk cijfer zou u dan geven aan Post			NPS®

Voor een uitwerking van deze enquête/vragenlijst, zie bijlage 5.

5. Resultaten

Vanuit de 7 vragen komen twee resultaten, enerzijds volgens het Servqual Model in combinatie met het Kano model, anderzijds volgens de NPS®.

De scores van het Kano model en het Servqual-model kunnen in het volgende schema verwerkt worden (voorbeeld):

Kenmerk	Vraag	Verwachte score (Kano)	Ervaren score (Servqual)	Gap Score	Belang (Servqual)
Zintuiglijk	1	95	73	- 22	laag
	2	85	96	+ 11	laag
Gedrag	3	78	98	+ 20	Hoog
	4	93	93	0	hoog
	5	Enz.	Enz.	Enz.	Enz.
	6				
	7				
	8				
Ergonomisch	9				
	10				

Positieve Gap

Er ontstaat dus een Gap tussen de verwachte en de ervaren score. Wanneer er een positieve Gap ontstaat, dient de volgende evaluatie uitgevoerd te worden:

Servqual vragen						
Kano vragen		Daar zou ik tevreden mee zijn	Dat vind ik niet meer dan normaal	Dat zou mij niets uitmaken	Als het niet anders is, vooruit dan maar	Daar zou ik ontevreden over zijn
	Daar zou ik tevreden mee zijn	4	6	6	6	6
	Dat vind ik niet meer dan normaal	1	4	6	6	6
	Dat zou mij niets uitmaken	1	5	4	6	6
	Als het niet anders is, vooruit dan maar	1	5	5	4	6
	Daar zou ik ontevreden over zijn	2	3	3	3	4
1 = Excitement quality				4 = questionable quality		
2 = one-dimension/performance quality				5 = indifferent quality		
3 = must-be/basic quality				6 = reverse quality		

De antwoorden van het Kano-model en de antwoorden van het Servqual-model die een positieve Gap weergeven dienen gecombineerd te worden. Hierdoor ontstaat conclusies die al zijn uitgewerkt in hoofdstuk 8.2: Kano-model.

De scores die rood zijn gekleurd zijn essentieel. Voor deze vier soorten conclusies dienen verschillende acties ondernomen te worden:

1 (excitement quality): er dient geanalyseerd te worden of het toevoegen van dit kenmerk van invloed zou zijn op de ontevredenheid van de klant.

2 (one-dimension/performance quality): er dient geanalyseerd te worden of het verwijderen van dit kenmerk van invloed is op de ontevredenheid van de klant.

3 (must-be/basic quality): deze kenmerken dienen goed in de gaten gehouden te worden, omdat het weglaten van deze productkenmerken een ernstig effect op het succes van het product heeft.

5 (indifferent quality): bij deze kenmerken dient er overwogen te worden om ze aan het product toe te voegen, omdat ze geen tevredenheid veroorzaken en omdat de klant niet bereid is om extra te betalen om deze kenmerken wel aan het product toe te voegen.

Een uitgebreidere uitleg van deze acties is te vinden in bijlage 4: modellen KTO

Negatieve Gap

Wanneer er een negatieve Gap ontstaat, dient er onderzocht te worden wat de oorzaak van de Gap is. Er kunnen vijf mogelijke Gaps ontstaan:

- Gap 1. Verwachte dienstverlening – management perceptie: Het management maakt bij het formuleren van het beleid een inschatting in de behoefte en verwachtingen van de klant. Bij deze gap maakt het management niet de juiste inschatting of interpreteert de verwachtingen niet goed.
- Gap 2. Management perceptie – specificatie: Het management weet weliswaar wat de verwachtingen van de klant zijn, maar slaagt er niet in deze verwachtingen te vertalen naar regels en richtlijnen die de werknemers in staat moeten stellen kwaliteit te leveren.
- Gap 3. Specificaties – feitelijke levering: Bij deze Gap zijn de medewerkers niet in staat de uitvoering conform de richtlijnen te laten plaatsvinden. De dienst wordt dus niet geleverd volgens de specificaties.
- Gap 4. Feitelijke levering – externe communicatie: De externe communicatie sluit niet aan bij de in werkelijkheid geleverde dienst of dienstverlening.
- Gap 5. Verwachte dienstverlening – ervaren dienstverlening: Uiteindelijk leiden gap 1 tot en met gap 4 tot de grootste gap (5) die een kwaliteitsbeleving beschrijft. Er zijn dan verschillen tussen de door de consument verwachtte dienst en de ervaren dienst.

Een uitgebreide omschrijving van het Gap-model is te vinden in bijlage 4.

Net Promoter Score

Vraag 11 en 12 hebben een andere manier van het presenteren van de resultaten. Het berekenen van de NPS® gebeurt door het percentage tegenstanders af te trekken van het percentage promoters. De hoogst mogelijke score is +100 (alle klanten zijn promoters) en de laagst mogelijke score is -100 (alle klanten zijn tegenstanders). Een positieve NPS® (hoger dan 0) kan als goed worden beschouwd, een score hoger dan 50 is een excellente score.

Rapportage

De resultaten worden gepresenteerd aan de procesgroepmanagers, in dit geval de procesgroepmanager Logistiek. Hierna is het de verantwoordelijkheid van de procesgroepmanager om verbeteracties op te zetten en uit te voeren.

Daarnaast worden de medewerkers Post op de hoogte gebracht. Zij zijn vooral geïnteresseerd in de verbeterpunten en suggesties van de klanten. In samenwerking met de procesgroepmanager kunnen de verbeteracties ingezet worden.

8. Overige NEN-normen NEN-EN 15221

In dit hoofdstuk worden alle NEN-normen kort omschreven. Daarnaast wordt er gekeken wat de impact en de betekenis van de NEN-normen voor het Facilitair Bedrijf van het azM zijn.

Overzicht NEN-normen	NEN-1	NEN-2	NEN-3	NEN-4	NEN-5	NEN-6	NEN-7
Bevat richtlijnen	Nee	Ja	Ja	Nee	Ja	Nee	nvt
Bevat bruikbare hulpmiddelen	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	nvt
Toepasbaar FB	Ja	Ja	Ja	Redelijk	Ja	Ja	nvt
Grote Gap tussen NEN-norm en FB	nvt	Nee	Ja	Redelijk	Nee	Ja	nvt
Hoeveelheid werk voor dichten Gap	nvt	Weinig	Veel	Veel	Weinig	Veel	nvt
Belang van de NEN-norm voor FB	Redelijk	Groot	Groot	Redelijk	Groot	Redelijk	nvt
Overlappend met andere NEN-normen							
NEN-EN 15221-1		X	X	X	X	X	X
NEN-EN 15221-2	X		X			X	
NEN-EN 15221-3	X	X		X	X		X
NEN-EN 15221-4	X		X			X	X
NEN-EN 15221-5	X		X				X
NEN-EN 15221-6	X	X		X			X

NEN-EN 15221-1

De NEN-EN 15221-1 omschrijft geen richtlijnen. Daarom heeft deze NEN-norm geen impact op het Facilitair Bedrijf van het azM. Wanneer deze norm wordt toegepast, wordt alleen de organisatie in beeld gebracht via het Facility Management Model.

Toch is deze NEN-norm, en dus het omschrijven van de interne organisatie, van groot belang voor de gehele NEN-15221. De NEN-EN 15221-1 is namelijk het startpunt voor de NEN-EN 15221-2 en NEN-EN 15221-3. Voor de NEN-EN 15221-2 dienen de klanten en leveranciers in kaart gebracht te worden alvorens er SLA's opgesteld kunnen worden. Voor de NEN-EN 15221-3 is het van belang om de IST-situatie met betrekking tot kwaliteit en KPI's in kaart te brengen, zodat er een Gap-analyse uitgevoerd kan worden. De huidige KPI's kunnen dan vertaald worden naar de richtlijnen van de NEN-EN 15221-3.

NEN-EN 15221-2

De NEN-EN 15221-2 is een handige tool om SLA's op een zo goed mogelijke manier op te stellen. Er wordt niet alleen omschreven hoe de procedure voor het opstellen van een SLA verloopt, maar ook welke algemene en specifieke bepalingen in de SLA omschreven dienen te worden. Deze zijn verwerkt in een checklist.

Wanneer het Facilitair Bedrijf van het azM de fasering voor een SLA doorloopt, worden er geen belangrijke stappen overgeslagen. Dit zorgt ervoor dat de kans van slagen van de SLA vergroot. De checklist is een praktische methode om ervoor te zorgen dat alle contracten binnen het Facilitair Bedrijf van het azM op dezelfde manier geschreven zijn. Hierdoor kunnen contracten gemakkelijk met elkaar vergeleken worden. Uit onderzoek blijkt dat de twee contracten die steekproefsgewijs gekozen zijn bijna volledig voldoen aan de checklist. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het Facilitair Bedrijf van het azM specifieke aandacht besteedt aan het opstellen van SLA's. De checklist kan een standaard hulpmiddel voor het opstellen van SLA's van het Facilitair Bedrijf van het azM worden.

NEN-EN 15221-3

De NEN-EN 15221-3 heeft betrekking op het meten van kwaliteit. Om dit te vergemakkelijken maakt de NEN-EN 15221-3 onderscheid tussen harde en zachte kenmerken. Harde kenmerken kunnen gemeten worden via observaties, tellingen, steekproeven enz. Zachte kenmerken kunnen beter gemeten worden door middel van klanttevredenheidsonderzoeken. Deze NEN-norm is een leidraad voor het opstellen van de meetmethoden. Er wordt op strategisch, tactisch en operationeel niveau omschreven hoe de kwaliteitsmetingen ingericht, uitgevoerd en geborgd kunnen worden.

Strategisch niveau

De NEN-norm geeft aan waarom kwaliteit zo belangrijk is voor de organisatie. Dit is zo belangrijk omdat de kwaliteit van de ondersteuningsprocessen de primaire activiteiten en organisatiedoelstellingen van de organisatie in grote mate kan beïnvloeden. Daarom heeft het Facilitair Bedrijf van het azM voor het beleidsplan kwaliteit als een van de vier peilers aangewezen. Daarnaast wordt klantgerichtheid en klanttevredenheid ook als peiler aangewezen, omdat de klant de kwaliteitseisen voor een groot gedeelte bepaald.

Tactisch niveau

Om de klanttevredenheid te kunnen meten is het allereerst belangrijk om de eisen van de klant in beeld te krijgen. Dit kan door de verwachtingen in kaart te brengen. Dit kan door middel van het Kano model, dat inventariseert in hoeverre bepaalde kenmerken van een dienst zouden kunnen bijdragen aan de tevredenheid. Vanuit de verwachtingen en eisen kunnen er KPI's opgesteld worden. KPI's prestatie-indicatoren die inzicht geven in hoeverre men van de gestelde eisen/verwachtingen verwijderd is, en of de gestelde verwachtingen/eisen behaald kunnen worden. Het Facilitair Bedrijf van het azM heeft nog geen complete set van KPI's voor alle facilitaire processen. Vanuit de PDC kunnen KPI's geformuleerd worden, zodat duidelijk wordt wat de klant verwacht, hoe naar deze verwachtingen gepresteerd kan worden en hoe dit gemeten kan worden.

Operationeel niveau

Het huidige klanttevredenheidsonderzoek van het Facilitair Bedrijf van het azM wordt anders ingericht. Vanuit de volgens de NEN-EN 15221-3 geformuleerde KPI's kan er een nieuw klanttevredenheidsonderzoek opgesteld worden. Dit wordt niet meer één grote vragenlijst, maar wordt in kleinere onderzoeken gesplitst. Als voorbeeld is het proces Post uitgewerkt. Er is een combinatievragenlijst ontstaan. De vragen zijn gericht op het meten van de verwachtingen (Kano model), ervaringen (Servqual), belang (Servqual) en de algemene tevredenheid (Net Promoter Score).

Voor het meten van de ervaringen en om te kijken hoe het Facilitair Bedrijf van het azM presteert vanuit het oogpunt van de klant, kan er gebruik worden gemaakt van het Servqual-model. Dit zijn 22 standaardvragen. De vragen die relevant zijn voor de KPI's kunnen verwerkt worden in het onderzoek. Daarnaast kan er gevraagd worden naar een algemene mening, door middel van Net Promoter Score. Er wordt gevraagd of de klant de dienst aan iemand anders zou aanbevelen en welke score zij het proces geven.

Voor ieder proces dient er een soortgelijk onderzoek opgezet te worden. Voor ieder onderzoek worden de volgende punten bepaald:

- klantdifferentiatie, frequentie en verantwoordelijkheid;
- verwachting van de klant;
- prestaties van het Facilitair Bedrijf van het azM (KPI's);
- meten van de tevredenheid;
- conclusies en vervolgacties aan de hand van de resultaten.

Voor een indicatie is er een overzicht voor alle processen:

Procesgroep	Hoofdproces	Proces	Doelgroep	Sondage	Afbreukrisico
Catering	Catering	Patiëntenvoeding	Patiënten	Quickscan	Hoog
		Patiëntenvoeding	Patiënten	Maaltijdbeoordeling	Hoog
		Patiëntenvoeding	Patiënten	Quickscan azM	Hoog
		Personele voeding	Patiënten & verpleging	Maaltijdbeoordeling	Gemiddeld
Logistiek	Logistiek	Post	Secretariaten	Quickscan	Hoog
		Logistiek	Medische afdelingen	Quickscan	Hoog
		Afval	MKP's	Quickscan	
	(Textiel)	Textiel	Medische Afdelingen	Quickscan	Hoog
	Schoonmaak	Schoonmaak	Patiënten	Quickscan	Hoog
		Schoonmaak	FB	VSR	Hoog
Techniek	Techniek	Correctief onderhoud	Melders storing	Quickscan	Storings-gerelateerd
		Preventief onderhoud	Gebruiker	Quickscan	Hoog
		Bouwkundig onderhoud	Opdrachtgever	Quickscan	Hoog
Services	Services	Telefonie & Receptie	Patiënten	Quickscan	Gemiddeld
		Servicebureau	Patiënten en medewerkers azM	Quickscan	Gemiddeld
		Horeca & Evenementen	Jubilarissen	Quickscan	Laag
	Graf. Dienstverlening	Graf. Dienstverlening	Medewerkers azM	Quickscan	Laag
Bedrijfsvoering		Klachtenmanagement	Alle klanten	KPI	Hoog
		Smartcard	Medewerkers azM	KPI	Hoog
Beveiliging, milieu en calamiteiten	Beveiliging	Beveiliging	Medewerkers azM en patiënten	Quickscan	Hoog
	Energie & bedrijfsstoffen		Medewerkers azM en patiënten	Quickscan	Laag
Bouwbureau	Inrichting	Inrichting	Opdrachtgever	Quickscan	Laag
	Projecten	Projecten	Opdrachtgever en externe bedrijven	Quickscan / leveranciersbeoordeling	Hoog
	Ruimtetoewijzing	Ruimtetoewijzing	Opdrachtgever	Quickscan	Laag
	Sleutelbeheer	Sleutelbeheer	Opdrachtgever	Quickscan	Laag
	Tekeningenbeheer	Tekeningenbeheer	Opdrachtgever en externe bedrijven	Quickscan / leveranciersbeoordeling	Laag
	Vastgoed management	Vastgoed management	Opdrachtgever	Quickscan	Hoog

NEN-EN 15221-4

Het doel van de NEN-EN 15221-4 is om richtlijnen te geven voor het ordenen, rangschikken en classificeren van beschikbare kennis met betrekking tot Facility Management. Door het toepassen van deze NEN-norm ontstaan er een aantal mogelijkheden:

- er kan intern en extern gebenchmarkt worden;
- er kan inzicht gekregen worden in het totale kostenplaatje van een product/dienst, zodat er doorberekend kan worden;
- de prestaties en de kwaliteit kunnen gemeten worden;
- doordat er standaard prijzen zijn, wordt voor iedere dienst dezelfde kosten berekend.

Het Facilitair Bedrijf van het azM heeft geen rubricering voor de kosten. Omdat deze NEN-norm redelijk commercieel gericht is, is het ook moeilijk om alle kosten van de producten van het Facilitair Bedrijf te rubriceren. Toch is het verstandig om dit te doen waar mogelijk is, omdat benchmarken (NEN-EN 15221-7) en het meten van prestatie kwaliteit (NEN-EN 15221-3) door deze NEN-norm vergemakkelijkt wordt.

NEN-EN 15221-5

Door de NEN-EN 15221-5 toe te passen zal het azM inzicht krijgen in de effectiviteit van de ondersteuning van het Facilitair Bedrijf van het azM. Wanneer de organisatie de bestaande primaire processen vastlegt ontstaat er een basis voor het ontwikkelen en verbeteren van de facilitaire processen. Deze verbeterde facilitaire processen zullen bijdragen aan de effectiviteit en efficiëntie van het Facilitair Bedrijf van het azM.

Het Facilitair Bedrijf van het azM heeft zijn processen omschreven in ARIS. Deze processen zijn op verschillende gedetailleerde niveaus uitgewerkt. Uit de toetsing blijkt dat er nog winst valt te behalen met betrekking tot het nemen van corrigerende maatregelen tijdens de uitvoering van de processen. Er wordt namelijk welk gecontroleerd of de output van de processen van goede kwaliteit is, maar er wordt niet altijd even snel actie ondernomen.

Een ander bijkomend punt is dat in de huidige workflows geen risico's en eisen opgenomen zijn. De eisen zijn essentieel voor het leveren van een effectieve bijdrage aan het primaire proces en de risico's zijn essentieel voor het controleren en borgen van de workflows. Wanneer de eisen en risico's ook worden opgenomen in de omschrijvingen van de facilitaire processen, neemt de effectiviteit en efficiëntie van het Facilitair Bedrijf van het azM nog meer toe.

NEN-EN 15221-6

Wanneer het Facilitair Bedrijf van het azM gebruik maakt van deze NEN-norm is er een uniforme wijze van het lezen van bouwtekeningen, het meten van verschillende oppervlakten en elementen. Wanneer en dan met (buitenlandse) leveranciers gecommuniceerd wordt, kan iedereen elkaar begrijpen. Ook wordt er bij een Europese aanbesteding niet gediscrimineerd omdat ieder Europees bedrijf dezelfde kader en methoden voor metingen heeft. Daarnaast wordt benchmarken vergemakkelijkt. Een laatste reden is dat het Facilitair Bedrijf van het azM na verloop van tijd gaat doorberekenen. Hiervoor zijn standaard oppervlaktes zeer bruikbaar.

9. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden per onderdeel van de SOLL-situatie van het Facilitair Bedrijf van het azM omschreven wat de conclusies en de aanbevelingen zijn.

Algemene conclusie

Aan het begin van dit onderzoek werd de vraag gesteld:

“Wat kan de NEN-EN 15221, en voornamelijk de NEN-EN 15221-3 voor het Facilitair Bedrijf van het azM betekenen?”

Er kan gesteld worden dat de NEN-EN 15221, en voornamelijk de NEN-EN 15221-2 en de NEN-EN 15221-3, zeer bruikbaar is voor het Facilitair Bedrijf van het azM. Ook is gebleken dat het Facilitair Bedrijf van het azM in vele opzichten voldoet aan de NEN-norm: op verschillende gebieden kan er nog winst behaald worden.

Service Level Agreements (SLA's)

Conclusie

In de NEN-EN 15221-2 wordt een checklist gegeven met daarin alle algemene en specifieke bepalingen die in een SLA omschreven dienen te worden. Er zijn twee contracten van het Facilitaire Bedrijf naast deze checklist gelegd. Het eerste contract is een huurovereenkomst met de Universiteit. Het tweede contract is het contract schoonmaak onderhoud en glasbewassing. Beide contracten bevatten zo goed als alle elementen van de checklist.

Aanbeveling

Er wordt aanbevolen om deze checklist te gebruiken als standaard hulpmiddel bij het opstellen van een SLA van het Facilitair Bedrijf van het azM. Deze checklist maakt het namelijk mogelijk om een stabiele SLA op te stellen en om iedere afzonderlijke facilitaire service zo dynamisch mogelijk af te stellen op de primaire processen van het azM. Daarnaast kunnen hierdoor alle SLA's van het Facilitair Bedrijf van het azM gespiegeld worden aan een internationale standaard.

Key Performance Indicators (KPI's)

Conclusie

De NEN-EN 15221-3 helpt bij het ontwikkelen van meetmethoden die gebruikt kunnen worden om de kwaliteit te meten. Een van de essentiële onderdelen voor het meten van kwaliteit zijn KPI's. Volgens de NEN-EN 15221-3 is het juist interessant om KPI's op operationeel niveau te ontwikkelen. Het Facilitair Bedrijf van het azM heeft geen complete set KPI's op operationeel niveau. Daarom is deze NEN-norm een goede basis voor het ontwikkelen van deze KPI's.

Aanbeveling

Dankzij de NEN-EN 15221-3 kan het Facilitair Bedrijf KPI's ontwikkelen op operationeel niveau. Er wordt aanbevolen om per proces de belangrijkste kenmerken te formuleren deze te vertalen naar KPI's. Al deze facilitaire processen zijn te vinden in de product-/ diensten catalogus (PDC). Vervolgens kunnen hier metingen aan gekoppeld worden. De PDCA-cyclus met betrekking tot kwaliteit kan hierdoor voltooid worden.

Product-/ diensten catalogus (PDC)

Conclusie

Voor het ontwikkelen van de KPI's wordt er aanbevolen om gebruik te maken van de product-/ diensten catalogus. Tijdens het uitwerken van KPI's voor het proces Post is gebleken dat de PDC niet

up-to-date is. Omdat de klantverwachting wordt bepaald door deze PDC (hier staat namelijk in wat de klant mag verwachten per proces), moet de PDC wel overeenkomen met het daadwerkelijke proces. Wanneer dit niet overeenkomt kunnen er geen geschikte KPI's ontwikkeld worden en zijn de kwaliteitsmetingen niet betrouwbaar.

Aanbeveling

Er wordt geadviseerd om de product-/ diensten catalogus regelmatig te controleren en veranderingen te updaten. Zo zal de verwachting van de klant altijd overeenkomen met het daadwerkelijke facilitaire proces en worden de KPI's ook op de juiste manier en aan de juiste kenmerken van een proces gemeten.

Klanttevredenheidsonderzoek (KTO)

Conclusie

Het Facilitair Bedrijf van het azM heeft sinds 1999 iedere twee jaar een klanttevredenheidsonderzoek. Dit willen zij graag anders. Het huidige klanttevredenheidsonderzoek is opgesteld volgens het Servqual model. Daarnaast is er één doelgroep waarvoor dit KTO bedoeld is, namelijk alle leidinggevenden van het ziekenhuis. Verder wordt er alleen gevraagd naar de ervaringen van de klant en het belang van de processen van het Facilitair Bedrijf van het azM.

Aanbeveling

Er wordt voor het nieuwe klanttevredenheidsonderzoek aanbevolen om niet alleen te vragen naar de ervaringen, maar ook naar de verwachtingen van de klant. Daarnaast is het ook raadzaam om te inventariseren of de klanten in het algemeen tevreden zijn over een bepaald proces.

KTO-model

Er wordt aanbevolen om een combinatie te maken tussen het Kano-model, het Servqual model en de Net Promoter Score. Het Kano-model wordt gebruikt om de verwachtingen van de klant in kaart te brengen, het Servqual model wordt gebruikt om de ervaringen van de klant in kaart te brengen. De Net Promoter Score wordt gebruikt om te kijken hoe de algemene tevredenheid van een bepaald proces is gesteld.

Klantendifferentiatie

Er wordt aanbevolen om per facilitair proces te kijken welke doelgroepen het meest geschikt zijn voor het beoordelen van het betreffende proces. Op deze manier worden er meerdere soorten klanten betrokken bij het klanttevredenheidsonderzoek en neemt de praktische bruikbaarheid van het onderzoek toe.

Opstellen KTO

Er wordt voor het klanttevredenheidsonderzoek van het Facilitair Bedrijf van het azM aanbevolen om de volgende stappen te ondernemen:

1. klantendifferentiatie, frequentie en verantwoordelijkheid dienen in kaart gebracht te worden;
2. de verwachtingen van de klant dienen in kaart gebracht te worden;
3. de prestatie van het FB wordt gemeten aan de hand van de KPI's die ontstaan vanuit de verwachtingen;
4. de klanttevredenheid wordt gemeten door een onderzoek;
5. de resultaten worden verwerkt, geanalyseerd en er worden verbeterstappen ondernomen.

Overige NEN-normen

Conclusie

Zoals hierboven omschreven zijn voornamelijk de NEN-EN 15221-2 en de NEN-EN 15221-3 toepasbaar en bruikbaar voor het Facilitair Bedrijf van het azM. De NEN-EN 15221-1 is minder interessant, omdat deze geen richtlijnen geeft. Ook de NEN-EN 15221-4 is niet interessant, omdat deze vrij commercieel gericht is. Daarnaast zijn bij veel facilitaire processen weinig relevante kostenrubriceringen.

NEN-EN 15221-5

Deze NEN-norm is wel interessant voor het Facilitair Bedrijf van het azM. De NEN-EN 15221-5 is erop gericht om de organisatie in te laten zien waarom het noodzakelijk is om de ontwikkeling van bestaande primaire processen in te schatten. Wanneer de organisatie de bestaande facilitaire processen vastlegt ontstaat er een basis voor het ontwikkelen en verbeteren van de facilitaire processen. De processen zijn goed in kaart gebracht door middel van ARIS. Hierdoor kunnen ze effectief en efficiënt een bijdrage leveren aan de primaire processen. In de procesomschrijvingen ontbreken corrigerende maatregelen, risico's en eisen.

NEN-EN 15221-6

Deze NEN-norm is ook interessant voor het Facilitair Bedrijf van het azM. De NEN-EN 15221-6 geeft een kader en methoden voor oppervlakte-, ruimte- en vloeroppervlaktemetingen, en voor het meten van horizontale oppervlakten en volumes van gebouwen. Op het moment rekent het azM nog geen kosten door. Daarom is het voor de klant niet interessant om oppervlakte kengetallen te hebben.

Aanbevelingen

NEN-EN 15221-5

Er wordt aanbevolen om deze NEN-norm verder uit te werken voor het Facilitair Bedrijf van het azM. De processen zijn al goed omschreven, maar dienen ook corrigerende maatregelen te bevatten. Hierdoor kan er bij een minder kwalitatieve output sneller actie ondernomen worden. Ook dienen er risico's en klanteisen opgenomen te worden in de processen, waardoor de effectiviteit en de efficiëntie van de facilitaire processen nog meer toenemen en dus nog beter aansluiten op de primaire processen van het azM.

NEN-EN 15221-6

Wanneer het Facilitair Bedrijf van het azM besluit om voor bepaalde processen de kosten te gaan doorberekenen volgens m2, wordt er aanbevolen om de oppervlakte allemaal op een uniforme manier te meten. Dit kan met behulp van de NEN-EN 15221-6. Hierdoor ontstaat er een standaard m2-prijs. Daarnaast geldt deze norm voor heel Europa. Er is dan een uniforme wijze voor het lezen van bouwtekeningen en het meten van oppervlakten. Hierdoor wordt het voor het Facilitair Bedrijf van het azM makkelijker en interessanter om te benchmarken met soortgelijke internationale organisaties.

10. Bronnenlijst

Websites

- www.hbo-kennisbank.uvt.nl
- www.bbvz.nl
- www.rigo.nl
- www.euronorm.net
- www.cop.rdmc.ou.nl
- www.farrel-associates.com
- www.netpromoter.nl
- www.nen.nl
- www.12manage.nl
- www.inkoopportal.com
- www.rug.nl

Literatuur

- De Vries en van Helsdingen (2009). *Dienstenmarketing Management*: Noordhoff.
- Maas, G.W.A. en Pleunis J.W. (2006). *Facility Management, strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire diensten*: Kluwer.
- Boomsma, S en Borredam, A van (2005). *Kwaliteit van dienstverlening*: Kluwer.
- Mulders, M (2010). *101 management modellen*: Noordhoff.

Overige bronnen

- Intraspect azM
- Beleidsplan Facilitair Bedrijf 2010-2014
- Huidig klanttevredenheidsonderzoek
- Contracten Facilitair Bedrijf
- Jaarverslag azM 2010



BIJLAGEN

NEN-EN 15221, EEN GOEDE ONDERSTEUNING VOOR HET FACILITAIR BEDRIJF

Inhoud

Bijlage I	Plan van Aanpak	3
Bijlage II	Organogrammen	16
Bijlage III	Uitwerking NEN-normen	17
Bijlage IV	Modellen KTO	57
Bijlage V	Klanttevredenheidsonderzoek Post	67

Plan van Aanpak

Facilitair Bedrijf azM

azM Facilitair Bedrijf

Kerngegevens

Start project:	29-08-2011	
Oplevering project:	02-11-2011	
Organisatie:	Maastricht UMC + /AzM	
Opdrachtgever:	Facilitair Bedrijf	
Contactgegevens	Gaetano Martinolaan 75 6229 GS Maastricht 043-3876873 / 043-3874874	
Naam instelling:	Hogeschool Zuyd	
Faculteit:	Facility Management	
Stagiaire:	Lynn Stassen	lynn.stassen@mumc.nl
Stagebegeleider:	Dhr. Martin Swart	martin.swart@mumc.nl
Stagedocent:	Dhr. Joop van Duren	joop.vanduren@zuyd.nl

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1:	Achtergrondinformatie	4
1.1	Facilitair Bedrijf van het azM	4
1.2	Facilitaire dienstverlening	5
1.3	Strategische uitgangspunten met betrekking tot kwaliteit	5
1.4	Europese normen	5
Hoofdstuk 2:	Uitgangssituatie	6
2.1	Aanleiding van de opdracht	6
2.2	Probleem- en doelstelling	6
2.3	Plan van aanval	7
Hoofdstuk 3:	Projectrisico's	9
Hoofdstuk 4:	Projectfasen	10
Hoofdstuk 5:	Projectkader	11
5.1	Projectorganogram	11
5.2	Communicatieplan	12
Hoofdstuk 6:	Tijdsplanning en activiteitschema	13
Bijlage I	Organogram azM	14
Bijlage II	Organogram Facilitair Bedrijf	15

1. Achtergrondinformatie

1.1 Facilitair bedrijf van het azM¹

Het primaire proces van het azM bestaat uit patiëntenzorg, onderzoek en onderwijs. Het azM neemt binnen de acht UMC's een bijzondere positie in omdat het naast UMC ook het stad- en streekziekenhuis voor de regio Maastricht is. De azM organisatie wordt gevisualiseerd in figuur 1. Het Facilitair Bedrijf van het azM is een organisatorische eenheid binnen de azM organisatie en wordt als resultaatverantwoordelijke eenheid gezien. Het Facilitair Bedrijf van het azM heeft een ondersteunende rol voor de primaire, secundaire en tertiaire processen binnen azM. Het Facilitair Bedrijf van het azM onderscheidt de volgende hoofdprocessen ofwel kernactiviteiten:

- Catering;
- Services;
- Logistiek;
- Onderhoud;
- Beveiliging;
- Textiel;
- Energie en bedrijfsstoffen;
- Grafische dienstverlening;
- Schoonmaak,
- Ruimtebeheer.

Naast deze hoofdprocessen zijn er drie ondersteunende processen benoemd:

- Bedrijfsvoering;
- Calamiteiten;
- Nieuwbouw.

De klant komt op de eerste plaats. Zijn of haar behoeften zijn leidend voor de product- en dienstverlening. De klant vormt het bestaansrecht van de organisatie. De klanten van het azM moeten een duidelijk aanspreekpunt hebben binnen het bedrijf op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau. Veiligheid is voor het azM een zeer belangrijk kwaliteitsaspect. Hieronder wordt onder meer aanwezigheid en onderhoud van middelen, een veilige omgeving en zorgvuldigheid in handelen verstaan. In zowel bestaande als nieuwe projecten is er aandacht voor de milieucomponent. Zo worden de principes van duurzaam bouwen zoveel mogelijk toegepast. Hogere investeringskosten leiden in dit kader tot lagere exploitatiekosten. Er wordt gestreefd naar een goed imago in de maatschappelijke omgeving.

Er wordt gewerkt als één team. Een prettige werkomgeving en goede werksfeer zijn erg belangrijk voor het bereiken van topprestaties. Via adequate hulpmiddelen, regulier werkoverleg en training op maat wordt hieraan een bijdrage geleverd. Het Facilitair Bedrijf van het azM behandelt medewerkers en externe relaties rechtvaardig en met respect. Ze erkennen en benutten elkaars kernkwaliteiten en streven naar eenheid in werkwijze, waarbij flexibiliteit (van medewerkers en organisatie) een belangrijk sleutelwoord vormt. Continuïteit is belangrijk, zowel in beschikbaarheid van medewerkers, het garanderen van producten en diensten als de aansluiting van de dienstverlening.

¹ Beleidsplan Facilitair bedrijf azM 2010-2014

Er wordt binnen het Facilitair Bedrijf van het azM gewerkt als een 'harmonie'. Talenten, kennis en vaardigheden worden ingezet om tegemoet te komen aan de wensen en eisen van de klant. De dirigent leidt het Facilitair Bedrijf van het azM door visie en excellent leiderschap tot een 'uitvoering' van hoogstaand niveau.

De klantbenadering van het Facilitair Bedrijf van het azM wordt gekenmerkt door betrouwbaarheid, betrokkenheid, communicatiebereidheid, privacy en respect. Deze benadering wordt ook gehanteerd naar externe relaties en collega's. Gezamenlijk worden normen en waarden bepaald die zijn afgestemd op de gewoonten en behoeften van deze tijd.

(In bijlage I en II staan de organogrammen van het azM als van het Facilitair Bedrijf van het azM)

1.2 Facilitaire dienstverlening

Facilitaire dienstverlening wordt de laatste jaren in Nederland steeds professioneler omdat opdrachtgevers en afnemers meer maatwerk en kwaliteit eisen. Tegelijk wordt de besturing complexer. Vastgoed, bedrijfsmiddelen en ondersteunende diensten vragen, vanwege hun verschillend karakter, een brede range aan besturingsinstrumenten; het kost grote moeite enerzijds consistentie van besturing te bereiken en anderzijds het besturingsniveau te verhogen. Informatie- en communicatietechnologie raakt verweven met de facilitaire dienstverlening en de primaire productie van diensten; dit vraagt binnen de organisatie een nieuwe besturingsdynamiek. Verder vraagt uitbesteding van facilitaire diensten in toenemende mate ontwikkeling van de daarop gerichte expertise door middel van contract- en leveranciersmanagement.

1.3 Strategische uitgangspunten met betrekking tot kwaliteit ²

Met betrekking tot de kwaliteit van de processen heeft het Facilitair Bedrijf van het azM een viertal certificaten in haar bezit, op het gebied van voeding, milieu, kwaliteit en Arbo. Het Facilitair Bedrijf van het azM wil deze vier certificaten de komende beleidsperiode behouden en overweegt een traject in te zetten voor het behalen van een INK onderscheiding. Tevens is het Facilitair Bedrijf van het azM actief binnen het integraal risicomanagement (IRM) programma 'High5'. In de periode 2010-2014 zal, mede op basis van landelijke ontwikkelingen en keuzes die in het azM worden gemaakt, een vooronderzoek plaatsvinden naar de mogelijkheid tot invoering van Lean Six Sigma, en meer precies of dat voor het Facilitair Bedrijf van het azM voordelen oplevert.

1.4 Europese normen (EN)³

Normen zijn gedocumenteerde, niet-bindende overeenkomsten. Normen zijn dus niet verplicht, dus organisaties hoeven ze niet toe te passen. In normen zijn belangrijke criteria voor goederen, diensten en processen vastgelegd. Ze dragen ertoe bij dat goederen en diensten geschikt zijn voor hun doel, met elkaar vergeleken kunnen worden en onderling compatibel zijn. Dit geldt ook voor Europese Normen, die door een Europese Normalisatieorganisatie goedgekeurd en openbaar moeten zijn.

Europese normen worden opgesteld wanneer dat nodig is de nijverheid, de markt en het publiek. Zo kan de nijverheid behoefte hebben aan normen om ervoor te zorgen dat goederen en diensten onderling compatibel zijn, kunnen normen een eerlijke mededinging waarborgen en heeft het publiek baat bij normen voor de kwaliteit en veiligheid van goederen en diensten. Daarnaast worden normen opgesteld om naleving van de Europese regels, zoals de wetgeving, te vergemakkelijken.

² Beleidsplan Facilitair bedrijf azM 2010-2014

³ www.euronorm.net

2. Uitgangssituatie

2.1 Aanleiding van de opdracht

Procesgericht werken vormt de kern van de dienstverlening van het azM. De reputatie wordt continu verbeterd door levering van voortreffelijke producten en diensten en goede service. Er wordt gestreefd naar steeds betere c.q. vernieuwde producten en diensten om tegemoet te komen aan de wensen van de klanten. Door middel van het stellen van normen en regelmatige toetsing probeert het Facilitair Bedrijf van het azM inzicht te krijgen en te houden in het kwaliteitsniveau. Waar nodig en wenselijk wordt tot bijstelling, verbetering of vernieuwing over gegaan.⁴

Binnen het azM worden verschillende normen gehanteerd, zoals de NEN-ISO 9001: 2008, NEN-ISO 22000:2006, OHSAS 18001:2007 en NEN-ISO 14001: 2006. Gecertificeerde managementsystemen op het gebied van Kwaliteit, Voedselveiligheid, Arbo - en Milieuzorg vormen een waarborg dat gemaakte afspraken worden nageleefd en dat processen systematisch worden gepland, beheerst en verbeterd. Via klanttevredenheidsonderzoeken, risicobeoordelingen, benchmarking, klachtenmanagement, interne en externe audits en prestatie-indicatoren worden de facilitaire processen continu gevolgd en bewaakt.

Een van de laatste nieuwe normen op het gebied van Facility Management is de NEN-EN 15221.

NEN-EN 15221

In deze norm worden de uitgangspunten benoemd, evenals de verschillende fases in het opstellen en implementeren van een Facility Management overeenkomst. De norm biedt facilitaire organisaties in Europa dus houvast om de organisatie op diverse niveaus op dezelfde manier te definiëren en administratief in te richten. Daarbij biedt het ook raamwerken voor diverse facilitaire aspecten, zoals het opstellen van SLA's en KPI's, kwaliteitsmanagement en procesmanagement. Hierbij is ook een informatief facilitair management model ingevoegd waarbij de functie van facilitair management tussen het primaire proces en de ondersteunende processen wordt verduidelijkt en onderverdeeld.

Ook wordt er een checklist gegeven met elementen die in een Facility management contract zouden kunnen worden ingevoegd. Voor elk van de elementen wordt het doel uitgelegd en een voorstel gedaan voor invulling.

Het Nederlands Normalisatie-instituut (NEN) publiceerde in november 2006 al de eerste twee definitieve delen van deze norm (NEN-EN 15221-1 en NEN 15221-2). Delen 3 tot en met 6 zijn goedgekeurd en komen binnenkort definitief beschikbaar. Een laatst onderdeel NEN 15221-7 (voor performance benchmarking) is ook onderweg. In de komende jaren zal deze nieuwe norm de huidige Nederlandse norm 2748 gaan vervangen voor facilitaire diensten en producten.

Het Facilitair Bedrijf van het azM wil onderzoeken of deze NEN van toegevoegde waarde is voor het azM. Ook wordt er gekeken in hoeverre de NEN geïmplementeerd kan worden binnen het azM.

⁴ Beleidsplan Facilitair Bedrijf azM

2.2 Probleem- en doelstelling

Probleem- doelstelling

Het Facilitair Bedrijf van het azM wil graag onderzoeken van de NEN-EN 15221, en voornamelijk de NEN-EN 15221-3 voor het Facilitair Bedrijf van het azM van het azM kan betekenen. Daarnaast wordt er onderzocht in hoeverre de NEN-EN 15221 toepasbaar is op verschillende onderdelen van het Facilitair Bedrijf van het azM, zoals contracten en het klanttevredenheidsonderzoek.

Onderzoeksvragen:

- Wat is de impact van de norm NEN-EN 15221 voor het Facilitair Bedrijf van het azM van het azM
- Wat kan de NEN-EN 15221 voor het Facilitair Bedrijf van het azM van het azM betekenen?
- Welke richtlijnen uit de NEN-EN 15221-3 zijn voor het Facilitair Bedrijf van het azM van het azM van belang (SOLL) en wat is de gap met de huidige situatie (IST)?
- Hoe worden twee contracten (klant- en leverancierscontract) van het Facilitair Bedrijf van het azM concreet aangepast naar de richtlijnen van de NEN-EN 15221-3?
- Hoe wordt het huidige klanttevredenheidsonderzoek van het Facilitair Bedrijf van het azM in de toekomst volgens de NEN-EN 15221-3 inhoudelijk ingericht worden?

Deze onderzoeksvragen worden beantwoordt aan de hand van de volgende concrete producten:

- Een analyse van de normen, voornamelijk van de NEN-EN 15221-3;
- Een analyse van het Facilitair Bedrijf van het azM in de totale breedte;
- Een Gap-analyse, vooral tussen de IST en SOLL met betrekking tot de NEN-EN 15221-3;
- Een adviesrapport aan de hand van de verdiepingsslag bij twee contracten, de hervorming van het klanttevredenheidsonderzoek en de Gap-analyse die omschreven is.

2.3 Plan van aanval per onderzoeksvraag

Om een concreet beeld te geven van wat er op operationeel niveau per onderzoeksvraag gaat gebeuren, is er een kort plan van aanval geschreven:

Wat is de impact van de norm NEN-EN 15221 voor het Facilitair Bedrijf van het azM van het azM?

Om deze vraag te beantwoorden zal er eerst studie naar de NEN-EN 15221 worden gedaan. Omdat NEN-normen over het algemeen moeilijk te concretiseren zijn, zal ik dit samen met Martin gaan doen. We hebben een viertal sessies ingepland waarin we samen de NEN-EN 15221 gaan bestuderen. Vanuit deze studie komen dus de voordelen en impact van de NEN-EN 15221 voor het Facilitair Bedrijf van het azM naar voren. Hierop volgend ontstaat er een Gap.

Wat kan de NEN-EN 15221 voor het Facilitair Bedrijf van het azM van het azM betekenen?

Dit is de belangrijkste vraag om specifiek antwoord te geven op de hoofdvraag. Nadat de NEN geanalyseerd is, en er een analyse van het Facilitair Bedrijf van het azM is uitgevoerd, kan er gekeken worden wat de toegevoegde waarde van de NEN 15221 is voor het Facilitair Bedrijf van het azM.

Er kan gekeken worden naar de added value, berekend met de formule: toegevoegde waarde = prijs waarvoor het product/dienst is verkocht - kosten van de productie van het product.

Welke richtlijnen uit de NEN-EN 15221-3 zijn voor het Facilitair Bedrijf van het azM van het azM van belang (SOLL) en wat is de gap met de huidige situatie (IST)?

Om deze vraag te beantwoorden zal er eerst studie naar de NEN-EN 15221 worden gedaan. Omdat NEN-normen over het algemeen moeilijk te concretiseren zijn, zal ik dit samen met Martin gaan doen. We hebben een viertal sessies ingepland waarin we samen de NEN-EN 15221 gaan bestuderen. Vanuit deze studie kunnen er concrete actiepunten geformuleerd worden die essentieel zijn voor het toepassen van de NEN-EN 15221 binnen het Facilitair Bedrijf van het azM (SOLL).

Om de Gap te vinden is het belangrijk dat er ook een analyse wordt gemaakt over het Facilitair Bedrijf van het azM. Dit kan door te onderzoeken of de concrete producten en processen die in de NEN-EN 15221-3 benoemd worden te vinden zijn in het Facilitair Bedrijf van het azM, en zo ja, in welke mate. Op deze manier wordt de IST situatie in beeld gebracht.

(Deze onderzoeksvraag kan gecombineerd worden met bovenstaande onderzoeksvraag)

Hoe worden twee contracten (klant- en leverancierscontract) van het Facilitair Bedrijf van het azM concreet aangepast naar de richtlijnen van de NEN-EN 15221-3?

Wanneer geformuleerd is hoe de SOLL situatie eruit ziet en hoe de Gap overbrugt dient te worden, kunnen deze geformuleerde actiepunten in de praktijk toegepast worden, door een verdiepingsslag te maken. In overleg met Carl Jacobi worden er twee contracten (een klant- en leverancierscontract) van het Facilitair Bedrijf van het azM geanalyseerd en toegepast op/aangepast naar de NEN-EN 15221-3. Vanuit deze implementatie kan het adviesrapport/plan van aanpak ontwikkeld worden, de SOLL situatie is dan toegepast in de praktijk.

Hoe kan het huidige klanttevredenheidsonderzoek van het Facilitair Bedrijf van het azM in de toekomst volgens de NEN-EN 15221-3 inhoudelijk ingericht worden?

In de NEN-EN 15221-3 komt sterk naar voren hoe je de klanttevredenheid kunt meten. Het Facilitair Bedrijf van het azM houdt sinds 1999 iedere twee jaar haar klanttevredenheidsonderzoek. Dit wil het Facilitair Bedrijf van het azM anders. Daarom wordt er gekeken hoe er volgens de NEN-EN 15221-3 het klanttevredenheidsonderzoek komt uit te zien en hoe deze toegepast dient te worden. Door het huidige klanttevredenheidsonderzoek te analyseren en dit te vergelijken met de richtlijnen voor het klanttevredenheidsonderzoek volgens de NEN-EN 15221-3, kan er in een adviesrapport/plan van aanpak omschreven worden hoe het klanttevredenheidsonderzoek er voor het Facilitair Bedrijf van het azM in de toekomst kan uitzien.

3. Projectrisico's

Onderstaand zijn risico's beschreven die zich tijdens de voorbereiding en uitvoering van de opdracht kunnen voordoen. Er wordt aangegeven hoe groot de kans is dat deze risico's optreden en wat de te nemen maatregelen hierbij zijn. Het risicoprofiel wordt berekend door kans te vermenigvuldigen met het effect.

	Risico	Gevolg	Kans*	Ernst*	Risicoprofiel (kans x ernst)
1	Plan van aanpak heeft niet het beoogde effect	Weerstand van gebruiker	1	3	3
2	Weerstand van gebruiker	Doelstellingen worden niet behaald	2	3	6
3	Miscommunicatie tussen Martin Swart en Lynn Stassen	Gemiste afspraken en opdrachten niet op tijd uitgevoerd	1	2	2
4	Concept sluit niet aan bij de wensen en eisen	Doelstellingen worden niet behaald	1	3	3
5	Onvoldoende medewerking en informatie van externe partijen	Onvolledigheid van informatie dus geen optimaal resultaat	1	3	3
6	Onvoldoende middelen ter beschikking	Het niet kunnen realiseren van de opdracht	1	3	3

* De kans/ernst van een incident:

- 1= Laag
- 2= Middel
- 3= Hoog

Wat kan men doen om deze risico's te voorkomen? In onderstaande tabel worden de te nemen maatregelen weergegeven.

	Risico	Maatregel(en)
1	Plan van aanpak heeft niet het beoogde effect	- Tussentijds evalueren met Martin Swart
2	Weerstand van gebruiker	- Op regelmatige basis evalueren met gebruiker om tijdig te kunnen bijsturen. - Doel en nut duidelijk communiceren en onderbouwen.
3	Miscommunicatie tussen Martin Swart en Lynn Stassen	- Stel bij aanvang randvoorwaarden op. - Evalueer op de toepassing hiervan.
4	Concept sluit niet aan bij de wensen en eisen	- Tijdig terugkoppelen wat de wensen en eisen zijn en of de uitvoering tot dusver hieraan voldoet. Indien dit niet het geval is: bijsturen/overnieuw beginnen.
5	Onvoldoende medewerking en informatie van externe partijen	- In een zo vroeg mogelijk stadium zo veel mogelijk informatie vergaren en durven vragen wanneer iets niet duidelijk is. - Wanneer informatie niet aangereikt kan worden, maak dan een realistische aanname.
6	Onvoldoende middelen ter beschikking	- Bij aanvang een analyse maken van benodigde middelen. - Evalueer regelmatig of er nog iets mist; meld dit zo snel mogelijk. - Vraag tips aan tutor en/of opdrachtgever.

4. Projectfasen

Initiatiefase
(idee/wens)

Definitiefase
(wat)

Ontwerpfase
(hoe)

Realisatiefase
(doen)

Implementatie
fase
(doen)

Nazorgfase
(in stand
houden)

Initiatiefase

Lynn Stassen is als stagiaire werkzaam bij het azM. Onder leiding van Martin Swart gaat zij een onderzoekdoen met betrekking tot kwaliteitsmanagement. Dit onderzoek is gericht op de NEN 15221, wat deze NEN inhoudt, hoe deze aansluit bij het azM, het uitvoeren van een Gap-analyse enz. Ook zal zij een plan van aanpak ontwikkelen voor het implementeren van deze NEN-norm.

Definitiefase

Tijdens deze fase wordt er een plan van aanpak opgesteld voor de opdracht. In dit plan van aanpak wordt er een planning gemaakt voor het onderzoek naar de NEN 15221. Ook geeft dit plan van aanpak de randvoorwaarden aan.

Ontwerpfase

In deze fase wordt het onderzoek verder ingevuld. Er wordt dieper ingegaan op de opdracht en hoe het onderzoek uitgevoerd gaat worden. Er wordt onder andere een analyse van de NEN-15221, een analyse van het Facilitair Bedrijf van het azM van het azM en een Gap-analyse uitgevoerd. Deze zijn essentieel voor het plan van aanpak.

Realisatiefase

Tijdens deze fase wordt het onderzoek daadwerkelijk uitgevoerd. Allereerst worden de analyses van de NEN-15221 en het Facilitair Bedrijf van het azM van het azM uitgevoerd. Aan de hand van deze analyse kan de Gap-analyse uitgevoerd worden.

Implementatiefase

Nadat het onderzoek is uitgevoerd wordt er aan de hand van de resultaten een plan van aanpak opgesteld om de NEN-15221 te implementeren. In dit plan van aanpak wordt ook een prioritering/planning beschreven, zodat het plan van aanpak geïmplementeerd kan worden.

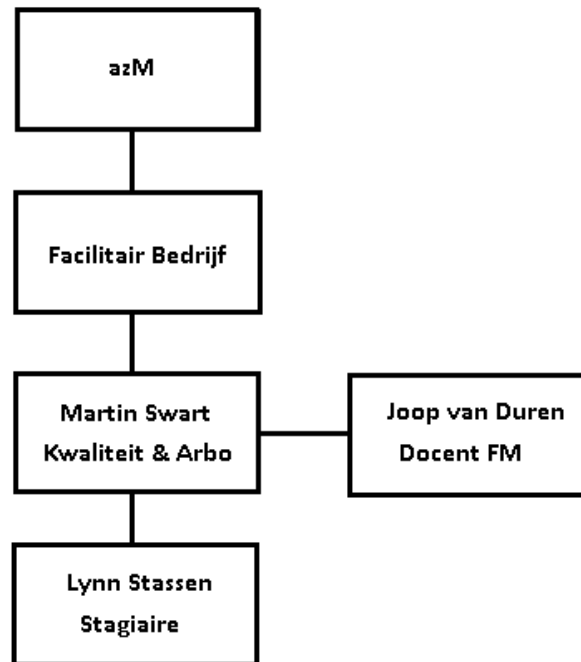
Nazorgfase

Tijdens deze fase wordt de NEN-15221 bewaakt. Dit kan aan de hand van audits, het regelmatig updaten van de NEN-15221 enz.

5. Projectkader

Een goede voorbereiding is essentieel voor het slagen van een opdracht. Een strakke maar realistische planning, transparante afspraken en een degelijke tijdsbewaking zijn daarbij zeer belangrijke pijlers.

5.1 Projectorganogram



Opdrachtgever

De opdrachtgever is het Facilitair Bedrijf van het azM van het azM onder leiding van Dhr. D. Florack.

Stagebegeleider

De stagebegeleider is Dhr. Martin Swart. Martin Swart werkt bij het Facilitair Bedrijf van het azM van het azM als stafadviseur Kwaliteit, Arbo en Voedselveiligheid. Martin Swart zal de stagiaire intensief begeleiden tijdens de stage.

Stagedocent

De stagedocent vanuit de opleiding Facility Management is Dhr. Joop van Duren. Tijdens de stageperiode begeleid Joop van Duren de stagiaire vanuit school. Ook heeft Joop van Duren een adviesrol.

Stagiaire

De Stagiaire Lynn Stassen zal de opdracht gaan uitvoeren. Onder deze opdracht vallen de volgende taken:

- het opstellen van dit plan van aanpak;
- het opstellen, uitvoeren en implementeren van al omschreven analyses;
- het ontwikkelen van een plan van aanpak met betrekking tot NEN-15221;
- meedraaien, meelopen en het uitvoeren van taken met betrekking tot het Facilitaire Bedrijf van het azM.

5.2 Communicatieplan

Communicatiedoelgroep

De communicatie vindt voornamelijk plaats tussen Dhr. Martin Swart en Lynn Stassen. Ook vindt er communicatie plaats tussen Lynn Stassen, Martin Swart en Joop van Duren. Daarnaast zal er regelmatig communicatie plaatsvinden tussen de medewerkers van het Facilitair Bedrijf van het azM van het azM.

Communicatiedoel

Door een goede communicatie tussen bovengenoemde partijen wordt het adviesrapport/plan van aanpak een product dat past binnen alle wensen van de verschillende partijen.

Communicatiestrategie

De communicatiestrategie wordt per doelgroep besproken:

- stagebegeleider: Iedere week vindt er een contactmoment plaats via de telefoon of via een afspraak. Tijdens dit moment worden eventuele vragen en de voortgang besproken. Daarnaast kan Lynn Stassen altijd Martin Swart op kantoor of per telefoon benaderen;
- stagedocent: Iedere week ontvangt de stagedocent een weekstaat van de stagiaire. Daarnaast vindt er drie keer in de stageperiode een gesprek plaats: een kennismakingsgesprek, een gesprek met betrekking tot de tussentijdse beoordeling en een eindgesprek;
- medewerkers Facilitair Bedrijf: Hiervoor is geen strategie. De medewerkers kunnen elkaar tegenkomen in de wandelgangen, op kantoor enz.

Communicatiemiddelen

De communicatiemiddelen zijn:

- mondelinge bijeenkomsten;
- contact via email en telefoon.

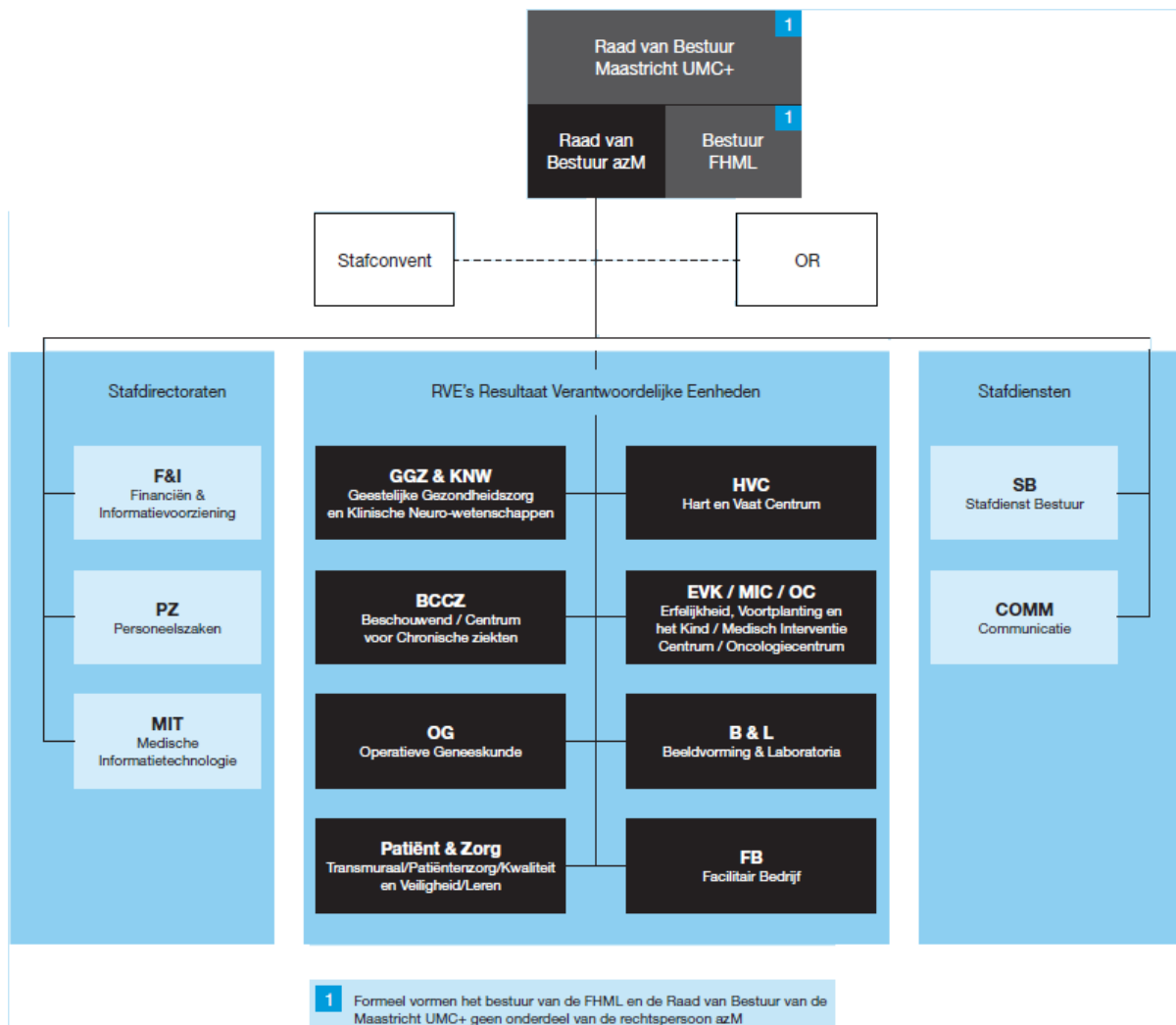
6. Tijdsplanning en activiteitschema

In onderstaand schema is een globale tijdsplanning beschreven, zodat er een richtlijn is met betrekking tot de stageopdracht.

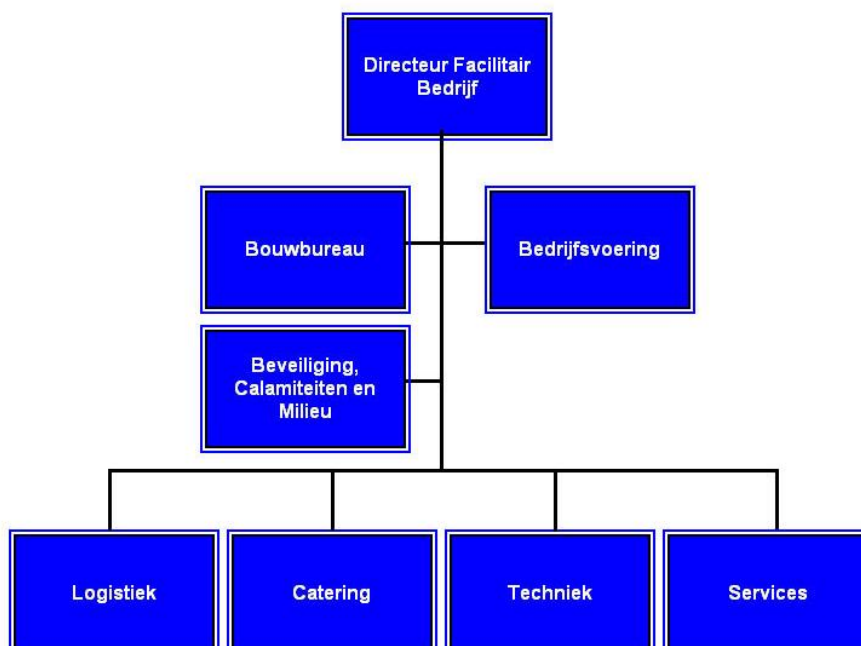
Week	Activiteit	Deadline
1	Bestuderen beleidsplan/opstellen plan van aanpak	
2	Opstellen plan van Aanpak	16-feb
	Bestuderen/analyse NEN-EN 15221	
Mijlpaal 1: Plan van Aanpak		
3	Bestuderen/analyse NEN-EN 15221	
	Analyse Facilitair Bedrijf	
4	Bestuderen/analyse NEN-EN 15221	
	Analyse Facilitair Bedrijf	
5	Analyse Facilitair Bedrijf	16-mrt
	Bestuderen/analyse NEN-EN 15221	
Mijlpaal 2: Analyse Facilitair Bedrijf		
6	Bestuderen/analyse NEN-EN 15221	23-mrt
7	Formuleren concrete actiepunten NEN-EN 15221-3	
Mijlpaal 3: Analyse NEN-EN 15221		
8	Formuleren concrete actiepunten NEN-EN 15221-3	30-mrt
Mijlpaal 4: Implementatieplan NEN-EN 15221-3		
9	Onderzoek naar IST situatie vanuit analyse NEN-EN 15221	
	Vorbereiden Gap-analyse	
11	Uitvoeren van Gap-analyse	
	Verwerken van Gap-analyse	
12	Verwerken van Gap-analyse	
13	Implementeren van uitslag Gap-analyse in IST/SOLL	
Mijlpaal 5: Gap-analyse		
14	Onderzoek naar 2 contracten	18-mei
15	Onderzoek naar klanttevredenheidsonderzoek	
16	Implementatie NEN-15221-3 in contracten en KTO	1-jun
Mijlpaal 6: Implementatie/praktijkvoorbeeld		
17	Adviesrapport/plan van aanpak	
18	Adviesrapport/plan van aanpak	18-jun
Mijlpaal 7: Adviesrapport/plan van aanpak		
19	Reserve week	20-jun
Afronding stage		

Bijlage II Organogrammen

Organogram azM



Organogram FB



Bijlage III Uitwerking NEN-normen

NEN 15221-1

NEN-EN 15221-1 heeft tot doel termen te definiëren die gangbaar zijn op het gebied van Facility Management. Deze NEN omschrijft niet alleen termen en definities, maar ook het FM Model en het Toepassingsgebied van FM.

1. Algemeen

In NEN-EN 15221-1 wordt onderscheid gemaakt tussen twee verschillende soorten organisaties:

- commerciële organisatie/private organisatie: Is niet in overheidshanden. Een private organisatie heeft vaak als doelstelling zoveel mogelijk winst maken.
- publieke organisatie: De publieke sector is de verzamelnaam voor alle overheidsorganisaties en semioverheidsorganisaties. Deze organisaties streven niet naar zoveel mogelijk winst.

Het Maastricht UMC+ is een organisatie in de gezondheidszorg, en valt dus onder een publieke organisatie. Het Maastricht UMC+ heeft 3 kerntaken, oftewel 3 primaire processen:

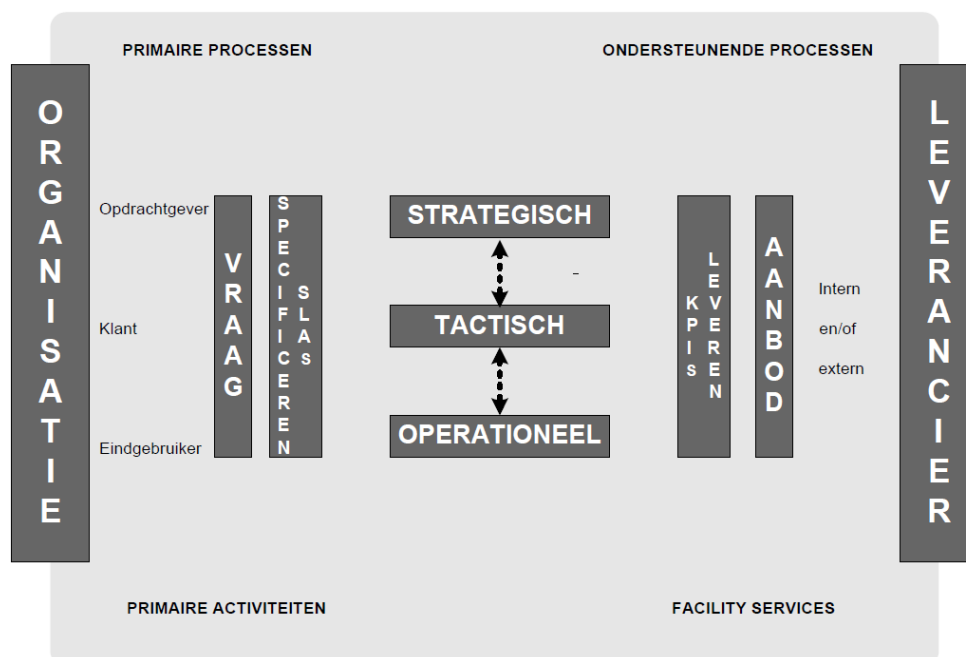
- patiëntenzorg;
- onderwijs en opleiding;
- onderzoek.

Kenmerkend voor Maastricht UMC+ is de integratie van onderzoek, onderwijs, public Health en patiëntenzorg. Daarnaast ligt de organisatie uitdrukkelijk toe op gezondheidspreventie, het vaststellen van risicofactoren en vroege diagnostiek.

NEN-EN 15221-1 is zeer gericht op commerciële organisaties, waardoor er niet overal raakvlakken zijn met het Maastricht UMC+. Het Facilitair Bedrijf van het azM (facilitaire services) wordt namelijk veelal gezien als een leverancier/ externe eenheid, in plaats van een onderdeel van de organisatie.

2.1 Toepassing NEN-EN 15221-1: Facility Management model

In NEN-EN 15221-1 is het FM model weergegeven dat een kader biedt voor een beschrijving van de manier waarop FM de primaire processen van een organisatie ondersteunt.



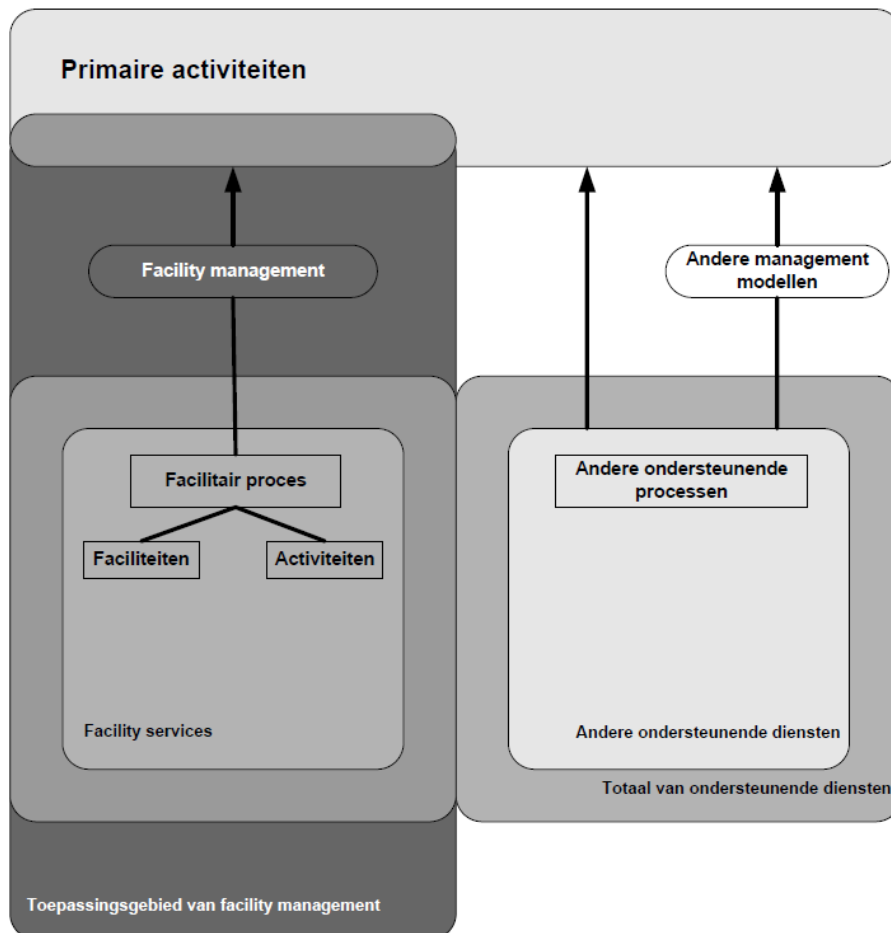
Facility management overeenkomst

Figuur A.1 — Facility management model

2.2 Toepassingsgebied van FM

Onder het toepassingsgebied van Facility Management vallen de faciliteiten en activiteiten van het Facilitaire proces die de basisbehoeften van de opdrachtgevers kunnen voorzien. De basisbehoeften van opdrachtgevers kunnen worden ingedeeld in twee categorieën:

- ruimte en infrastructuur;
- mens en organisatie.



Figuur B.1 — Toepassingsgebied van facility management

3.1 Toepassing Facilitair Bedrijf azM: Facility Management Model

Primaire processen/activiteiten

Het primaire proces van het azM bestaat uit patiëntenzorg, onderzoek en onderwijs. Daarnaast legt de organisatie zich uitdrukkelijk toe op gezondheidspreventie, het vaststellen van risicofactoren en vroege diagnostiek.

Organisatie

Sinds 2008 vormen het academisch ziekenhuis Maastricht (azM) en de Faculteit Health, Medicine and Life Sciences (FHML) van Maastricht University samen het achtste universitair medisch centrum van Nederland. De nieuwe organisatie heet Maastricht UMC+. Ondanks de nauwe samenwerking vormen azM en FHML nog aparte bestuurlijke eenheden. Het azM neemt binnen de acht UMC's een

bijzondere positie in omdat het naast UMC ook het stad- en streekziekenhuis voor de regio Maastricht is.

De patiëntenzorg is georganiseerd in acht Resultaat Verantwoordelijke Eenheden (RVE's). Hierin zijn alle medische afdelingen ondergebracht. De RVE's hebben patiëntenzorg als hoofdtaak en fungeren als werkplaats voor onderzoek, onderwijs en opleiding. Aan het hoofd van de RVE staat een directeur bestuurder, die verantwoording aflegt aan de Raad van Bestuur azM, respectievelijk de Raad van Bestuur Maastricht UMC+.

(Het organogram van het azM en het Maastricht UMC+ is te vinden in bijlage 2 en bijlage 3)

Opdrachtgever (strategisch)

Raad van Bestuur

De opdrachtgever is de Raad van Bestuur. De taken en bevoegdheden van de Raad van Bestuur zijn vastgelegd in een bestuursreglement. De Raad van Bestuur richt zich voornamelijk op strategische zaken en het inspelen op de veranderende omgeving van het azM. Binnen de Raad van Bestuur is een portefeuilleverdeling gemaakt naar zowel RVE's (Resultaatverantwoordelijke Eenheden, waarin de zorg is ondergebracht) als naar specifieke aandachtsgebieden.

Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht houdt toezicht op de gang van zaken in het azM in het algemeen en op de Raad van Bestuur in het bijzonder. De Raad van Toezicht benoemt de leden van de Raad van Bestuur en beoordeelt hun functioneren.

Klant (tactisch)

RVE's azM

Binnen het azM zijn er acht Resultaat Verantwoordelijke eenheden (RVE's)

- GGZ & KNW (Geestelijke Gezondheidszorg en Klinische Neurowetenschappen);
- BCCZ (Beschouwend Centrum voor Chronische Ziekten);
- OG (Operatieve Geneeskunde);
- Patiënt en zorg (Transmuraal, Patiëntenzorg, kwaliteit en veiligheid, leren);
- HVC (Hart en Vaatcentrum);
- EVK/MIC/OC (Erfelijkheid, voorplanting en kind, Medisch Interventie Centrum, Oncologie Centrum);
- B&L (Beeldvorming en Laboratoria);
- FB (Facilitair Bedrijf).

Overige klanten FB azM

- Universiteit Maastricht;
- Clinical Trial Center Maastricht;
- EASE;
- Apotheek Vijverdal;
- Klevarie;
- De Maastricht Studie;
- Walpot;
- Maastricht Clinic;
- SPRINTUM;
- Atrium MC.

Eindgebruiker (operationeel)

Klanten van het Facilitair Bedrijf van het azM zijn patiënten, bezoekers en medewerkers van het azM. Het Facilitair Bedrijf van het azM is open, klantgericht en proactief betrokken bij de wensen en behoeften van de klant in de hele organisatie. De klant kan in het optreden van medewerkers van het Facilitair Bedrijf van het azM een aantal kenmerken herkennen. Een medewerker van het Facilitair Bedrijf van het azM is in zijn of haar contacten met de klant: aandachtig, flexibel, veelzijdig, begrijpend, geduldig, verrassend, betrouwbaar, loyaal, vriendelijk, correct en proactief. Daar wordt onder verstaan dat de klant de volle aandacht krijgt wanneer hij te woord wordt gestaan; dat de klant in heldere bewoordingen wordt geholpen; dat de klant gemeente belangstelling ontmoet voor zijn vragen en problemen; dat de klant altijd in eerste instantie met "U" wordt aangesproken; dat afspraken met de klant altijd worden nagekomen; dat een afspraak een afspraak is; dat de privacy van de klant wordt gerespecteerd; dat de klant met respect en een zeker mate van hoffelijkheid tegemoet wordt getreden en dat de klant wordt in eerste instantie in het ABN toegesproken.

Vraag

Zoals al omschreven is het Facilitair Bedrijf van het azM een aanbodgerichte organisatie. Toch is er binnen het azM ook sprake van "vraag". Vraag is de interne behoefte van de primaire processen aan Facility Services. Het azM is een vraaggerichte organisatie. Vraaggericht werken is dienstverlening waarbij de vragen van de klant het uitgangspunt zijn voor de ontwikkeling van diensten en het aanbod van diensten.

SLA's specificeren

Het opstellen van een Service Level Agreement (SLA) formaliseert afspraken met betrekking tot prestaties, meting en voorwaarden voor de dienstverlening tussen opdrachtgever/klant en leverancier. Het Facilitair Bedrijf van het azM wil de nadruk leggen op het inrichten van efficiënte processen. Om dit proces te kunnen borgen is informatie van levensbelang, zowel informatie voor de sturing van processen van het Facilitair Bedrijf van het azM als de informatievoorziening naar de klanten. Wil het Facilitair Bedrijf van het azM met goede SLA's werken is goede informatie een vereiste. (Meer informatie over SLA's is te vinden in de NEN-EN 15221-2).

Ondersteunende processen/Facility Services

- *Communicatie:*

De Stafdienst Communicatie ondersteunt het Maastricht UMC+ met communicatieadvies en communicatiemiddelen. Het doel is het professionele en innovatieve gezicht van het azM mede te onderstrepen en medewerkers, patiënten, bezoekers en anderen buiten onze organisatie een goed beeld te geven van onze zorg, het onderzoek en het onderwijs.

- *Financiën en informatievoorziening:*

Het stafdirectoraat Financiën en Informatievoorziening (F&I) heeft als belangrijkste taak het financieel gezond houden van het azM. Daartoe adviseert F&I de Raad van Bestuur over zaken van financiële aard, stelt zij financiële kaders voor de bedrijfsvoering azM breed en faciliteert zij de RVE's bij hun financiële en administratieve bedrijfsvoering.

- *ICT & instrumentele dienst:*

De Instrumentele Dienst is mede in het kader van de kwaliteitswet zorginstellingen, verantwoordelijk gesteld voor het zo veilig en doelmatig mogelijk inzet van (medische) instrumentatie in het azM. De ID wordt dusdanig georganiseerd opdat er een maximale aansluiting plaatsvindt op de behoefte van de azM gebruikers. ICT voorziet het azM van een adequate informatievoorziening, zowel specifiek binnen een bedrijfs onderdeel als azM-breed. Hiertoe is de ICT functie georganiseerd in twee delen: IT Business Support en IT Service Centrum.

- *Inkoop:*

Stafdienst Inkoop is verantwoordelijk voor een adequate besteding en een ordentelijk verloop van de te volgen aanbestedingsprocedures van het materiële budget. Hierbij vormen transparantie, kostenreductie, bewaking van kwaliteit, het vermijden van risico's en klantgerichtheid het centrale inkoopkader. Door middel van inkoopactieplannen en de planning en controlecyclus, stuurt en registreert de Stafdienst Inkoop alle inkoopbehoeften van het azM.

- *Personeelszaken:*

Het is de taak van de afdeling personeelszaken om er voor te zorgen dat het azM voor een prettige werkgever is, waar alles op het gebied van arbeidsvoorwaarden, arbeidsverhoudingen en arbeidsomstandigheden goed is geregeld. Ook ondersteunt de afdeling personeelszaken het azM management als het gaat om de vraag hoe het azM het best ingericht en georganiseerd kan worden zodat het azM breed datgene kan realiseren dat zij ook willen realiseren.

KPI's leveren

KPI staat voor Key Performance Indicator of Kritische Prestatie Indicator. Een KPI is kwantitatief en meet een doelstelling of Kritische Succesfactor (KSF). Binnen het Facilitair Bedrijf van het azM wordt met een Balanced Scorecard gewerkt. De Bedrijfsresultaten op deze scorecard zijn:

- financieel Resultaat FB (excl. afval en energie): personeel (excl. sociale lasten), materiaal (excl. Afval en energie, Interne opbrengsten), opbrengsten intern, opbrengsten extern (excl. afval en energie);
- financieel resultaat afval en energie: materiaal afval, materiaal energie, opbrengsten afval en energie;
- financieel resultaat parkeergarage: personeel, materiaal, opbrengsten;
- klant/markt (productiviteit FB per FTE: gegenereerde omzet restaurants, aantal bezoekers restaurants, aantal voedingsdagen, aantal maaltijden, omzet drukkerij;
- klant/markt (regionaal distributie centrum): leverbetrouwbaarheid, voorraadbetrouwbaarheid, doorlooptijd verzoeken tot uitgifte;
- innovatie: geld besteed aan (team) leren per gemiddelde FTE, centraal beschikbaar gesteld budget per gemiddelde FTE;
- intern: ziekteverzuim, medewerkertevredenheid, certificaten, verlofuren, jaargesprekken

Aanbod

Aanbod is de levering van een breed dienstenpakket zoals vastgesteld in de Facility Management overeenkomst. Het Facilitair Bedrijf van het azM is een organisatorische eenheid binnen de azM organisatie en wordt als resultaatverantwoordelijke eenheid gezien. Het Facilitair Bedrijf van het azM heeft een ondersteunende rol voor de primaire, secundaire en tertiaire processen binnen azM. Het Facilitair Bedrijf van het azM onderscheidt de volgende hoofdprocessen ofwel kernactiviteiten: catering, services, logistiek, onderhoud, beveiliging, textiel, energie en bedrijfsstoffen, grafische dienstverlening, schoonmaak en ruimtebeheer. Naast deze hoofdprocessen zijn drie ondersteunende processen benoemd: bedrijfsvoering, calamiteiten en nieuwbouw.

Leverancier

Een leverancier is een organisatie die een Facility Service of een product of een product levert. Binnen het Facilitair Bedrijf van het azM zijn er verschillende leveranciers. Om het overzichtelijk te houden zullen de belangrijkste leveranciers per procesgroep benoemd worden:

- techniek: Cofily;
- logistiek: Rentex Awé, DSV, ISS, HAGO, SITA;
- catering: Sligro, Holland Food;
- services: Heineken;
- beveiliging, calamiteiten en milieu: Trygion, EAL, Croon.

3.2 Toepassing Facilitair Bedrijf azM: Toepassingsgebied FM

Het Facilitair Bedrijf van het azM omschrijft de volgende kernactiviteiten: catering, services, logistiek, onderhoud, beveiliging, textiel, energie en bedrijfsstoffen, grafische dienstverlening, schoonmaak en ruimtebeheer. Deze activiteiten zijn onder te verdelen in de toepassingsgebieden van FM en worden hieronder omschreven.

Ruimte en infrastructuur

Accommodatie

Aan de vraag van het azM naar ruimte (accommodatie) wordt voldaan door diensten zoals het opstellen van een programma van eisen, ontwerp en verwerving van ruimte, maar ook door administratie en beheer van de ruimte en de beschikbaarheid ervan.

Binnen het Facilitair Bedrijf van het azM zijn er nog drie ondersteunende processen benoemd, waaronder het Bouwbureau. Het Bouwbureau bestaat uit drie disciplines: Vastgoedbeheer, Huisvesting en (Ver)nieuwbouw.

Vastgoedbeheer	Huisvesting	Verbouw/nieuwbouw & onderhoud
• Lange termijn huisvestingsplan (LTHP); • DHAZ; • Vastgoedcommissie (VGC) / Ruimtetoewijzingscommissie (RTC); • Meerjaren onderhoud; • Huur/verhuur/intern/extern; • Notariële en kadastrale zaken; • WOZ en verzekeringen.	• Ruimteboek; • Interne doorberekeningen RTC; • Verhuizing / inrichting; • Sleutelbeheer; • LTHP.	• Projecten verbouwingen; • Projecten nieuwbouw; • CAD tekeningen; • Beheer en onderhoud; • Raamcontract RO – groep.

Werkplek

Aan de vraag van het azM naar een werkomgeving (werkplek) wordt voldaan door diensten die betrekking hebben op interne en externe omgevingen, inrichting met meubilair, uitrusting en huurders.

De meeste diensten met betrekking tot de werkplek worden geregeld door het Bouwbureau (zie bovenstaand schema).

Technische infrastructuur

Aan de vraag van het azM naar nutsvoorzieningen (technische infrastructuur) wordt voldaan door diensten die een comfortabel klimaat scheppen, verlichting/zonwering, en nutsvoorzieningen zoals elektriciteit, water en gas.

Binnen het Facilitair is er de procesgroep Techniek. Zij houden zich onder andere bezig met de eigen energiecentrale. Deze verzorgt de energie voor het azM, waardoor er ook een klimaat naar wens geregeld kan worden.

Reiniging

Aan de vraag van het azM naar hygiëne en reinheid (reiniging) wordt voldaan door diensten die een schone omgeving handhaven en de bedrijfsmiddelen in goede conditie houden.

Schoonmaak binnen het azM is uitbesteed aan twee bedrijven, namelijk HAGO en ISS. Beide verzorgen de schoonmaak voor het hele ziekenhuis. De procesgroep logistiek beheert en bewaakt de contracten met HAGO en ISS. Verder zijn er twee kwaliteitcontroleurs voor schoonmaak, die door middel van steekproeven controleren of de schoonmaak voldoet aan de gestelde eisen.

Mensen en organisatie

Gezondheid, veiligheid en beveiliging

Aan de behoefte van het azM aan een veilige werkomgeving (gezondheid, veiligheid en beveiliging) wordt voldaan door diensten die bescherming bieden tegen externe gevaren of interne risico's en aan gezondheid en welzijn van mensen.

Binnen het Facilitair is er nog een ondersteunende procesgroep, namelijk beveiliging, calamiteiten en milieu.

Beveiliging houdt zich onder andere bezig met meldingen van agressie en geweld, en van verdachte personen. Daarnaast houden zij zich bezig met het toegangsbeheer, is het azM geregeld door middel van Smartcards.

Calamiteiten houdt zich bezig met:

- ZiROP (Ziekenhuis Rampen OPvangplan);
- interne calamiteitenorganisatie;
- bedrijfshulpverlening;
- brandveiligheid van het gebouw;
- gebruiksvergunning.

Gastheerschap

Aan de behoefte van het azM aan gastvrijheid wordt voldaan door diensten die een gastvrije werkomgeving bieden waarom mensen zich welkom en comfortabel voelen.

ICT

Aan de behoefte van de opdrachtgever aan informatie- en communicatiediensten (ICT) wordt voldaan door diensten waarmee technologie voor informatie en telecommunicatie beschikbaar wordt gesteld.

Dit wordt niet geregeld door het Facilitair Bedrijf van het azM, maar door afdeling ICT.

Logistiek

Aan de behoefte van het azM aan logistiek wordt voldaan door diensten die betrekking hebben op transport en opslag van goederen en informatie en verbetering van relevante processen.

Binnen het Facilitair Bedrijf van het azM is er de procesgroep Logistiek. Zij houden zich bezig met logistieke services (Distributie Knooppunt), Postverzorging, Schoonmaak, Textiel en Transport. De opslag van goederen wordt op een speciale manier geregeld. In samenwerking met drie regionale ziekenhuizen (Atrium MC en Orbis MC) is er één centraal magazijn geplaatst in Beek. Alle drie de ziekenhuizen maken gebruik van dit RDC (regionaal Distributie Knooppunt).

4. Impact/betekenis NEN-norm

De NEN-EN 15221-1 omschrijft geen richtlijnen. Daarom heeft deze NEN-norm geen impact op het Facilitair Bedrijf van het azM. Wanneer deze norm wordt toegepast, wordt alleen de organisatie in beeld gebracht via het Facility Management Model.

Toch is deze NEN-norm, en dus het omschrijven van de interne organisatie, van groot belang voor de gehele NEN-15221. De NEN-EN 15221-1 is namelijk het startpunt voor de NEN-EN 15221-2 en NEN-EN 15221-3. Voor de NEN-EN 15221-2 dienen de klanten en leveranciers in kaart gebracht te worden alvorens er SLA's opgesteld kunnen worden. Voor de NEN-EN 15221-3 is het van belang om de IST-situatie met betrekking tot kwaliteit en KPI's in kaart te brengen, zodat er een Gap-analyse uitgevoerd kan worden. De huidige KPI's kunnen dan vertaald worden naar de richtlijnen van de NEN-EN 15221-3.

NEN-EN 15221-2

1. Algemeen

NEN-EN 15221-2 geeft een leidraad voor het opstellen van Facility management overeenkomsten. De norm is van toepassing op:

- facility management overeenkomsten voor zowel publieke als private binnenlandse en grensoverschrijdende relaties binnen de Europese Unie tussen opdrachtgevers en Facility management dienstverleners;
- een volledig aanbod aan Facility services;
- beide typen Facility management dienstverleners (zowel intern als extern);
- alle typen werkomgevingen (bijv. industrieel, commercieel, administratief, militair, gezondheidszorg enz.).

De norm kan dus toegepast worden op interne en externe Facility management overeenkomsten. Omdat binnen het Facilitair Bedrijf van het azM sprake is van beide soorten overeenkomsten, zal bij het analyseren van deze norm twee contracten betrokken worden, een klantcontract en een leverancierscontract. In overleg met de contractmanager is besloten de volgende contracten te analyseren:

- klantcontract: huurovereenkomst Kantoorruimte (Universiteit Maastricht);
- leverancierscontract: dienstverleningsovereenkomst van schoonmaak onderhoud en/of glasbewassing (Hago/ISS).

Deze twee contracten worden ook centraal gesteld bij de analyse van de NEN-EN 15221-3. Het overzicht van leveranciers en klanten van het azM is te vinden in de NEN-EN 15221-1.

Verschillende typen Facility management overeenkomsten

De verantwoordelijkheid van elke partij voor de Facility services die in de Facility management overeenkomst zijn vastgesteld, behoort voor de volgende gebieden te zijn vastgesteld:

- a. Facility Management op strategisch niveau;
- b. Facility Management op tactisch niveau;
- c. Facility Management op operationeel niveau.

Deze vaststelling leidt tot een keuze tussen twee hoofdtypen Facility Management overeenkomsten:

1. Facility Management overeenkomsten die A, B en C omvatten. Dit omvat een mate van verantwoordelijkheid voor de vaststelling van een algemene strategie voor Facility Management die is afgestemd op de strategie van de primaire processen;
2. Facility Management overeenkomsten die alleen B en C omvatten.

2. Toepassing NEN-EN 15221-2

In NEN-EN 15221-2 worden twee onderdelen met betrekking tot het opstellen van SLA's omschreven. Allereerst wordt er aandacht besteed aan het proces van het opstellen van SLA's. Hierin zijn de volgende fasen te onderscheiden:

1. voorbereidingsfase: In deze fase worden relevante gegevens verzameld en doelstellingen geformuleerd;
2. voorselectie- / selectiefase: In deze fase worden potentiële dienstverleners geselecteerd. Vervolgens vindt de selectieprocedure plaats;
3. offerte- / onderhandelingsfase: In deze fase wordt er onderhandeld over de SLA door middel van offertes en gesprekken;
4. opstellen van SLA: In deze fase worden procedures opgesteld voor oplossingen in geval van afwijkingen van de voorwaarden van de SLA;
5. ondertekeningfase: In deze fase ondertekenen beide partijen de opgestelde SLA;

6. mobilisatiefase: omvat de voorbereiding en mobilisatie van alle middelen en gegevens die beschikbaar dienen te zijn voor de leverancier, zodat deze zijn diensten naar behoren kan uitvoeren;
7. geldigverklaringsfase: In deze fase gaan beide partijen akkoord met de verzamelde middelen en gegevens die verzameld zijn voor het toepassen van de diensten van de leverancier;
8. operationele fase: Dit is de periode waarin de leveranciers zijn diensten zoals vastgelegd in de SLA voor de organisatie uitvoert;
9. beëindigingsfase: Activiteiten voor beëindiging van de SLA worden geïmplementeerd.

In het tweede gedeelte van NEN-EN 15221-2 wordt de structuur van de SLA omschreven. In de NEN-norm staat een checklist met daarin alle algemene en specifieke bepalingen die in een SLA omschreven dienen te worden. De algemene zaken zijn toepasbaar op iedere SLA, de specifieke bepalingen zijn voor elke afzonderlijke Facility Service anders.

3.1 Toepassing Facilitair Bedrijf azM: Fasen voor opstellen SLA

Vorbereidingsfase

Stap 1: uitkomst bepalen van de volgende informatie

Het Facilitair Bedrijf van het azM dient van tevoren vast te stellen wat de primaire processen van het FB zijn, welke investeringsstrategie met betrekking tot de klant wordt gekozen, welk mechanisme voor de prijzen/tarieven wordt toegepast, en welke stimuleringsmaatregelen van belang zijn.

Klantcontract UM: Facilitair Bedrijf blijft eigendom van de gehuurde ruimtes. Daarnaast is er geen sprake van een prijsmechanisme, omdat de Universiteit Maastricht een vaste huurprijs per maand betaalt. Als laatste wordt er geen prestatie aan de betaling gekoppeld.

Leverancierscontract Hago/ISS: de investering wordt geleverd door Hago/ISS, omdat er sprake is van een dienstverlening. Er is sprake van prijs per eenheid, omdat er een uurtarief aan de werkzaamheden gekoppeld is. Als laatste is er geen sprake van stimuleringsmaatregelen.

Stap 2: vaststellen van algemene doelstellingen

Het Facilitair Bedrijf van het azM behoort de algemene doelstellingen voor de Facility management overeenkomst en de bijdrage van deze doelstellingen aan de prestaties van het azM vast te stellen.

Klantcontract UM: De faculteit FHML en het azM zijn samen onderdeel van de organisatie MUMC+. Dit kan een reden zijn dat het Facilitair Bedrijf van het azM aan de faculteit FHML ruimtes verhuurd.

Leverancierscontract Hago/ISS: het azM wil samen met de leveranciers zorgen voor kwalitatief hoogwaardige schoonmaakwerkzaamheden. Deze zijn afgestemd op de wensen en eisen van de gebruikers van het azM.

Stap 3: eerste verzameling van gegevens

In deze stap worden de eerste gegevens voor de SLA verzameld. Daarnaast wordt ook gekeken of de benodigde gegevens volledig zijn. Wanneer het Facilitair Bedrijf van het azM dit doet, wordt er in een vroeg stadium getest of het FMIS systeem in orde is, waardoor de geldigverklaringsfase mogelijk is.

Klantcontract UM: voor dit contract hoeven er weinig gegevens verzameld te worden. Één van de belangrijkste gegevens is een plattegrond van de te verhuren ruimtes. Daarnaast is het huishoudelijke reglement belangrijk, omdat de faculteit FHML gebruik maakt van het gebouw van het azM. Daarom dienen ze ook de huisregels van het azM toe te passen. Beide documenten zijn te vinden in de bijlage van de huurovereenkomst.

Leverancierscontract Hago/ISS: Alle medewerkers van Hago/ISS dienen toegang te hebben tot de ruimtes die schoongemaakt dienen te worden. Omdat de schoonmaakmedewerkers niet in dienst zijn van het azM, is het voor het azM belangrijk een overzicht te hebben van alle medewerkers die in

het azM schoonmaken. Als laatste dient er een schoonmaakprogramma en plattegrond beschikbaar te zijn, zodat de medewerkers weten wat er schoongemaakt dient te worden en waar dat dient te gebeuren.

Stap 4: Facilitair Bedrijf stelt vast welke dienstverlening geleverd moeten worden.

Wanneer er sprake is van een huurovereenkomst, zoals bij het klantcontract met de Universiteit Maastricht, is er geen sprake van een echte dienstverlening. Er wordt alleen een aantal ruimtes verhuurd aan de Faculteit FHML.

Aan de dienstverleningsovereenkomst met Hago/ISS is een schoonmaakprogramma toegevoegd. In dit programma staat tot in de detail omschreven wat, wanneer en hoe vaak iets schoongemaakt dient te worden.

Stap 5: inkoopproces

De laatste stap in de voorbereidingsfase is dat het Facilitair Bedrijf van het azM controleert of de organisatie een goede inkoopafdeling en een goed contractbeheer heeft. Dit vergemakkelijkt de verschillende stappen van het opstellen van een SLA.

Binnen het azM is er een algemene inkoopafdeling. Daarnaast is er binnen het Facilitair Bedrijf van het azM een medewerker die zich bezig houdt met contractbeheer.

Voorselectie- / selectiefase

Stap 1: selecteren van leveranciers

In deze fase worden vanuit een grote groep mogelijke leveranciers een aantal geselecteerd die volgens de voorbereidingsfase geschikt zijn voor de gevraagde dienstverlening.

Klantcontract UM: hierbij is er geen sprake van leveranciersselectie.

Leverancierscontract Hago/ISS: leveranciers kunnen reageren op de selectieleidraad voor 'schoonmaak onderhoud en glasbewassing'.

Stap 2: selectiecriteria

Er wordt een document opgesteld waarin de belangrijkste selectiecriteria worden vastgesteld.

Vervolgens wordt het document verspreid naar alle mogelijke leveranciers. Dit gebeurt via verplichte wegen, volgens Richtlijnen van de Europese Commissie.

Klantcontract UM: hierbij is er geen sprake van selectiecriteria.

Leverancierscontract Hago/ISS: vanuit alle reacties op de selectieleidraad worden een aantal leveranciers uitgenodigd om een offerte in te dienen voor de aangegeven percelen.

Stap 3: informatie aan leveranciers bieden

Het Facilitair Bedrijf van het azM geeft de mogelijke leveranciers informatie die zij nodig hebben om deel te kunnen nemen aan de voorselectiefase.

Klantcontract UM: hierbij is er geen sprake van een voorselectiefase.

Leverancierscontract Hago/ISS: de leveranciers krijgen eenmalig de gelegenheid tot het stellen van vragen. Er is een pre-bid meeting georganiseerd en ze krijgen een rondleiding door het azM.

Stap 4: opstellen van kandidatenlijst

Na de reacties van alle mogelijke leveranciers wordt er een kleine selectie gemaakt. Deze selectie vormt de kandidatenlijst.

Leverancierscontract Hago/ISS: Deze is al opgesteld naar aanleiding van de selectieleidraad.

Offerte/onderhandelingsfase

Stap 1: uitgifte SLA

Het concept van het SLA wordt opgesteld en uitgegeven aan alle leveranciers op de kandidatenlijst.

Klantcontract UM: er wordt een concept huurovereenkomst overhandigd aan de Universiteit Maastricht.

Leverancierscontract Hago/ISS: de aanbestedingsstukken worden opgestuurd naar de leveranciers. de doelstelling, eisen en voorwaarden voor 'schoonmaak onderhoud en glasbewassing' zijn neergelegd in het bestek. De eisen ten aanzien van de te volgen procedure zijn te vinden in de offertebrief.

Stap 2: offerte

Na het ontvangen van het SLA-concept schrijven alle mogelijke leveranciers een offerte en sturen deze op naar het Facilitair Bedrijf van het azM.

Klantcontract UM: Universiteit Maastricht krijgt de kans om te reageren op het concept van de huurovereenkomst.

Leverancierscontract Hago/ISS: in de offertebrief wordt omschreven welke voorschriften er zijn voor de inhoud van de aanbieding en welke voorschriften er zijn voor de wijze van indiening van de offerte.

Stap 3: beoordeling en selectie leverancier

Als laatste onderdeel van de onderhandelingsfase worden de ontvangen offerten beoordeeld en wordt er een leverancier gekozen.

Klantcontract UM: Universiteit accepteert de huurovereenkomst.

Leverancierscontract Hago/ISS: In de offertebrief wordt omschreven hoe de gunningprocedure in zijn werk gaat. Er wordt ook omschreven waarop de ingediende offertes getoetst worden.

Opstellen van de Facility Management overeenkomst

Opstellen van de contractdocumentatie in detail en uitvoering van eventuele 'due dilligence'-activiteiten. Beide partijen behoren procedures overeen te komen van problemen in geval van afwijking van de voorwaarden van de Facility Management overeenkomst.

Klantcontract UM: Omdat er geen sprake van prestaties zijn, zijn er weinig afwijkingen mogelijk. In dit contract is wel opgenomen welke oplossingen er worden toegepast wanneer een partij niet akkoord gaat met prijsafspraken. Dit is te vinden in artikel 9.1 van de huurovereenkomst.

Leverancierscontract Hago/ISS: In de overeenkomst zijn artikelen voor aansprakelijkheid en eigendomsvoorbehoud, boete, en geschillen opgenomen.

Ondertekeningfase

In deze fase ondertekenen beide partijen de SLA. In geval van het huurcontract is dit de Universiteit Maastricht en het azM, in geval van het leverancierscontract is dit Hago en ISS en het azM.

Mobilisatiefase

In deze fase verzameld het Facilitair Bedrijf van het azM alle middelen, systemen, data, toestemmingen en procedures die van belang zijn voor de leverancier voor het leveren van de dienst.

Klantcontract UM: De Universiteit Maastricht huurt bepaalde ruimtes in het azM, die beschikbaar gesteld dienen te worden. Daarnaast biedt het azM een aantal extra diensten aan, die te vinden zijn in artikel 5.1 van de huurovereenkomst.

Leverancierscontract Hago/ISS: In de overeenkomst is opgenomen welke sanitaire middelen en materialen besteld mogen worden bij het azM. Daarnaast dienen alle medewerkers een toegangspasje te ontvangen.

Geldigverklaringsfase

Nadat het Facilitair Bedrijf van het azM alle middelen, systemen, data, toestemmingen en procedures heeft verzameld, worden deze geldig verklaard door beide partijen. Dit wil zeggen dat deze middelen enz. geen afwijkingen zijn, en dus een wanprestatie kunnen vormen.

Klantcontract UM: zoals in de mobilisatiefase beschreven verhuurt het azM een aantal ruimten.

Verder zijn er geen middelen enz.

Leverancierscontract Hago/ISS: er wordt gekeken of de bestelde middelen geschikt zijn voor de werkzaamheden van Hago en ISS.

Operationele fase

Stap 1: implementatie en stabilisatie

Tijdens de operationele fase heeft de leverancier de verantwoordelijkheid over de operationele uitvoering van de dienst, en wordt hij aansprakelijk voor de levering en de risico's met betrekking tot de dienst. Deze verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in de SLA.

Klantcontract UM: Omdat het azM eigenlijk een leverancier van de UM is (het azM levert de ruimtes aan het UM), worden de rollen hier omgedraaid. Het azM is verantwoordelijk voor het verhuren en de risico's met betrekking tot het verhuren van de ruimtes.

Leverancierscontract Hago/ISS: alle aansprakelijkheden en eigendomsvoorbehoud staan beschreven in de overeenkomst. Verder zijn Hago en ISS verantwoordelijk voor hun eigen medewerkers.

Stap 2: optimalisatie

In deze stap worden de afgesproken diensten ook daadwerkelijk geleverd.

Klantcontract UM: Universiteit Maastricht maakt gebruik van de gehuurde ruimtes, het azM levert de bijkomende leveringen en diensten zoals omschreven in artikel 5.1 van de huurovereenkomst.

Leverancierscontract Hago/ISS: De schoonmaakwerkzaamheden worden uitgevoerd volgens het schoonmaakprogramma.

Stap 3: voorbereiding van beëindiging van de Facility management overeenkomst

In de SLA is vastgesteld tot wanneer de SLA geldt en welke procedure er doorlopen dient te worden wanneer de SLA beëindigd.

Klantcontract UM: de huurovereenkomst is voor onbepaalde tijd. In de overeenkomst staat in artikel 3 beschreven welke procedure er geldt voor het opzeggen van de huurovereenkomst.

Leverancierscontract Hago/ISS: de overeenkomst is voor een periode van drie jaar. Verder staat in de overeenkomst in artikel 8 de tussentijdse beëindigingsprocedure omschreven.

Beëindigingsfase

In deze laatste fase wordt de vastgelegde procedure voor contractbeëindiging toegepast.

Klantcontract UM: beëindiging van deze overeenkomst vindt plaats door opzegging met een termijn van drie maanden, en dient te gebeuren via een deurwaardersexploot of via een aangetekende brief.

Leverancierscontract...: Na drie jaar kan de overeenkomst nog verlengd worden met één jaar. Na het einde van de overeenkomst zal er een nieuwe aanbestedingsprocedure plaatsvinden.

3.2 Toepassing Facilitair Bedrijf azM: checklist SLA

In NEN-EN 15221-2 is een checklist te vinden die omschrijft hoe een SLA opgesteld dient te worden. Voor het Facilitair Bedrijf van het azM van het azM zijn er steekproefsgewijs twee contracten geselecteerd die vergeleken zijn met deze checklist.

1. Klantcontract: huurovereenkomst Universiteit Maastricht

8.1 Algemene bepalingen voor structuur en inhoud		
Nr.	Element van de overeenkomst	Score
8.1.1	Algemene beschrijving	
8.1.1.1	Titel	+
8.1.1.2	Contractpartijen	+
8.1.1.3	Doelstelling/inleiding	+
8.1.1.4	Beschrijving van de organisatie en algemene omgeving met overeengekomen output/doelen	+
8.1.1.5	Strategische doelstellingen van facility management	nvt
8.1.1.6	Aard/reikwijdte van de Facility Services	-
8.1.1.7	Contractpartijen en betrokken organisaties	+
8.1.2	Eisen voor de primaire processen	
8.1.2.1	Primaire processen	nvt
8.1.3	Algemene voorwaarden	
8.1.3.1	Termen en definities	+
8.1.4	Algemene bepalingen	
8.1.4.1	Van toepassing zijnde recht en rechtszetel	-
8.1.4.2	Wettelijke voorschriften, vergunningen, verordeningen	+
8.1.4.3	Van toepassing zijnde normen, industriestandaarden en normen van de opdrachtgever	+
8.1.4.4	Van toepassing zijnde belastingwetgeving	+
8.1.4.5	Taal	+
8.1.4.6	Documentatie van de overeenkomst	+
8.1.4.7	Prioriteit van documenten	-
8.1.4.8	Vertrouwelijkheid	+
8.1.4.9	Onvoorziene omstandigheden en belemmeringen (m.u.v. force majeure)	+
8.1.4.10	Uitbesteding	nvt
8.1.4.11	Intellectueel eigendomsrecht, auteursrecht, eigendom van gegevens, eigendomsrechten in het algemeen	+
8.1.4.12	Publicatie en verwijzingen	nvt
8.1.4.13	Communicatie en documentatie	+
8.1.4.14	Management van documentatie/gegevens gedurende de looptijd van de overeenkomst	+
8.1.4.15	Raakvlakken met derde	nvt
8.1.4.16	Managementinformatie	nvt
8.1.4.17	Beveiliging, gezondheid en veiligheid	+
8.1.4.18	Gedragscodes	+
8.1.5	Voorwaarden voor beëindiging	
8.1.5.1	Beëindiging van de overeenkomst	+
8.1.5.2	Activiteiten voor demobilisatie	nvt
8.1.6	Algemene plichten van de opdrachtgever	

8.1.6.1	Algemene plichten van de opdrachtgever	+
8.1.7	Algemene plichten van de Facility management dienstverlener	
8.1.7.1	Algemene verantwoordelijkheden van de Facility Management dienstverlener	+
8.1.7.2	Plichten met betrekking tot kwaliteitsborging, systeem van geldigverklaring en continue verbetering	nvt
8.1.7.3	Benchmarking	nvt
8.1.7.4	Uitrusting, materiaal en media	+
8.1.7.5	Bescherming van het milieu	+
8.1.7.6	Rapportage	nvt
8.1.7.7	Personeel van de facility management dienstverlener (vast en tijdelijk)	nvt
8.1.8	Overdracht van personeel	
8.1.8.1	Overdracht van arbeidsovereenkomsten	+
8.1.9	Termijnen en kalenderdata	
8.1.9.1	Termijnen en kalenderdata	+
8.1.10	Prijs, betaling en boekhouding van de overeenkomst	
8.1.10.1	Prijs van de overeenkomst	+
8.1.10.2	Bijstelling van de overeengekomen prijs	+
8.1.10.3	Financiële waarborgen	+
8.1.11	Wijzigingen in de overeenkomst	
8.1.11.1	Wijzigingen in de overeenkomst	-
8.1.12	Partij in gebreke	
8.1.12.1	Facility management dienstverlener of opdrachtgever in gebreke	+/-
8.1.13	Audits	
8.1.13.1	Auditprocedures	nvt
8.1.14	Risico's en verantwoordelijkheden	
8.1.14.1	Wederzijdse aansprakelijkheden/schadevergoedingen tussen de partijen	+
8.1.14.2	Noodsituaties	+/-
8.1.15	Verzekeringen	
8.1.15.1	Verzekering voor aansprakelijkheid en schadevergoeding	+
8.1.15.2	Verzekering van derden	+
8.1.16	Force majeure	
8.1.16.1	Procedure voor force majeure	-
8.1.17	Geschillen en processen en methoden voor het oplossen (schikken) van geschillen	
8.1.17.1	Conflicten	+
8.1.18	Vervanging van bedrijfsmiddelen en projectactiviteiten	
8.1.18.1	Structuur van eigendom	+
8.1.18.2	Wijziging in bedrijfsmiddelen	+
8.1.18.3	Projectmatige activiteiten	Nvt
8.1.18.4	Verantwoordelijkheden en risico's	

8.2 Structuur en inhoud van de SLA

Nr.	Element van de overeenkomst	Score	Overeenkomst 8.1
8.2.1	Algemene beschrijving		
8.2.1.1	Omschrijving van de facility service (onderwerp)	+	8.1.1.6
8.2.2	Algemene organisatieprocessen		
8.2.2.1	Invloed van de facility service	nvt	8.1.2.1
8.2.3	Algemene voorwaarden		
8.2.3.1	Termen en definities	+	8.1.3.1
8.2.4	Structuur en communicatie		
8.2.4.1	Organisatie en betrokken partijen	+	8.1.1.7
8.2.4.2	Specifieke communicatie en documentatie voor de afzonderlijke dienst	+	8.1.4.13
8.2.4.3	Beschrijving van het proces	+	Verschillende
8.2.4.4	Specifieke routines voor verzoeken aan de facility service	+	Alg. bepalingen
8.2.4.5	Specifieke routines voor levering van facility service	+	Alg. bepalingen
8.2.4.6	Bewijs en aanvaarding van prestaties	nvt	8.1.13.1
8.2.4.7	Systeem voor kwaliteitsborging en proces van continue verbetering	nvt	8.1.7.2
8.2.4.8	Participatie en verbintenissen van de opdrachtgever	+	8.1.6
8.2.4.9	Wijzigingen in de SLA	+	8.1.10
8.2.5	Definitie en toelichting		
8.2.5.1	Eigendommen en bedrijfsmiddelen die betrekking hebben op de facility service	+	8.1.18.1
8.2.5.2	Specificatie van de facility service	+	Verschillende
8.2.5.3	Overeengekomen resultaten/doelen	+	8.1.1.4
8.2.5.4	Specificatie van niet-inbegrepen diensten/output/deelleveringen	+	Alg. bepalingen
8.2.5.5	Uitrusting, materiaal en media	+	8.1.6
8.2.5.6	Optionele facility services		8.1.6.1
8.2.5.7	Oplossing van conflicten en procedures voor contractbreuk	+	8.1.17.1
8.2.6	Plichten en eisen		
8.2.6.1	Beveiliging, gezondheid, veiligheid en milieu	+	8.1.4.17
8.2.6.2	Aanvang van de werkzaamheden en implementatieproces	+	
8.2.6.3	Beëindiging van de facility service	+	8.1.5.1
8.2.7	Prijs, betaling en boekhouding		
8.2.7.1	Prijs	+	8.1.10.1
8.2.7.2	Specifieke eisen voor facturering	+	8.1.10.1
8.2.7.3	Prestaties van betalingsysteem	+	8.1.10.1
8.2.7.4	Waarborgsom	+	8.1.10.1
8.2.7.5	Afrekening in contanten	nvt	8.1.10.1
8.2.8	Bijlagen		
8.2.8.1	Verwijzingen	+	

2. Leverancierscontract: dienstverleningovereenkomst voor schoonmaak, onderhoud en glasbewassing (Hago/ISS)

8.1 Algemene bepalingen voor structuur en inhoud		
Nr.	Element van de overeenkomst	Score
8.1.1	Algemene beschrijving	+
8.1.1.1	Titel	+
8.1.1.2	Contractpartijen	+
8.1.1.3	Doelstelling/inleiding	+
8.1.1.4	Beschrijving van de organisatie en algemenen omgeving met overeengekomen output/doelen	+
8.1.1.5	Strategische doelstellingen van facility management	+
8.1.1.6	Aard/reikwijdte van de Facility Services	+
8.1.1.7	Contractpartijen en betrokken organisaties	+
8.1.2	Eisen voor de primaire processen	
8.1.2.1	Primaire processen	+
8.1.3	Algemene voorwaarden	
8.1.3.1	Termen en definities	+
8.1.4	Algemene bepalingen	
8.1.4.1	Van toepassing zijnde recht en rechtszetel	+
8.1.4.2	Wettelijke voorschriften, vergunningen, verordeningen	+
8.1.4.3	Van toepassing zijnde normen, industriestandaarden en normen van de opdrachtgever	+
8.1.4.4	Van toepassing zijnde belastingwetgeving	+
8.1.4.5	Taal	+
8.1.4.6	Documentatie van de overeenkomst	+
8.1.4.7	Prioriteit van documenten	+
8.1.4.8	Vertrouwelijkheid	+
8.1.4.9	Onvoorziene omstandigheden en belemmeringen (m.u.v. force majeure)	+
8.1.4.10	Uitbesteding	+
8.1.4.11	Intellectueel eigendomsrecht, auteursrecht, eigendom van gegevens, eigendomsrechten in het algemeen	+
8.1.4.12	Publicatie en verwijzingen	+
8.1.4.13	Communicatie en documentatie	+
8.1.4.14	Management van documentatie/gegevens gedurende de looptijd van de overeenkomst	+
8.1.4.15	Raakvlakken met derde	NVT
8.1.4.16	Managementinformatie	+
8.1.4.17	Beveiliging, gezondheid en veiligheid	+
8.1.4.18	Gedragscode	+
8.1.5	Voorwaarden voor beëindiging	
8.1.5.1	Beëindiging van de overeenkomst	+
8.1.5.2	Activiteiten voor demobilisatie	+

8.1.6	Algemene plichten van de opdrachtgever	
8.1.6.1	Algemene plichten van de opdrachtgever	NVT
8.1.7	Algemene plichten van de Facility management dienstverlener	
8.1.7.1	Algemene verantwoordelijkheden van de Facility Management dienstverlener	NVT
8.1.7.2	Plichten met betrekking tot kwaliteitsborging, systeem van geldigverklaring en continue verbetering	+
8.1.7.3	Benchmarking	NVT
8.1.7.4	Uitrusting, materiaal en media	+
8.1.7.5	Bescherming van het milieu	+
8.1.7.6	Rapportage	+
8.1.7.7	Personeel van de facility management dienstverlener (vast en tijdelijk)	+
8.1.8	Overdracht van personeel	
8.1.8.1	Overdracht van arbeidsovereenkomsten	NVT
8.1.9	Termijnen en kalenderdata	
8.1.9.1	Termijnen en kalenderdata	+
8.1.10	Prijs, betaling en boekhouding van de overeenkomst	
8.1.10.1	Prijs van de overeenkomst	+
8.1.10.2	Bijstelling van de overeengekomen prijs	+
8.1.10.3	Financiële waarborgen	+
8.1.11	Wijzigingen in de overeenkomst	
8.1.11.1	Wijzigingen in de overeenkomst	+
8.1.12	Partij in gebreke	
8.1.12.1	Facility management dienstverlener of opdrachtgever in gebreke	+
8.1.13	Audits	
8.1.13.1	Auditprocedures	+
8.1.14	Risico's en verantwoordelijkheden	
8.1.14.1	Wederzijdse aansprakelijkheden/schadevergoedingen tussen de partijen	+
8.1.14.2	Noodsituaties	
8.1.15	Verzekeringen	
8.1.15.1	Verzekering voor aansprakelijkheid en schadevergoeding	+
8.1.15.2	Verzekering van derden	+
8.1.16	Force majeure	
8.1.16.1	Procedure voor force majeure	
8.1.17	Geschillen en processen en methoden voor het oplossen (schikken) van geschillen	
8.1.17.1	Conflicten	+
8.1.18	Vervanging van bedrijfsmiddelen en projectactiviteiten	
8.1.18.1	Structuur van eigendom	+
8.1.18.2	Wijziging in bedrijfsmiddelen	NVT
8.1.18.3	Projectmatige activiteiten	NVT
8.1.18.4	Verantwoordelijkheden en risico's	+

8.2 Structuur en inhoud van de SLA

Nr.	Element van de overeenkomst	Score	Overeenkomst 8.1
8.2.1	Algemene beschrijving		
8.2.1.1	Omschrijving van de facility service (onderwerp)		8.1.1.6
8.2.2	Algemene organisatieprocessen		
8.2.2.1	Invloed van de facility service	nvt	8.1.2.1
8.2.3	Algemene voorwaarden		
8.2.3.1	Termen en definities	+	8.1.3.1
8.2.4	Structuur en communicatie		
8.2.4.1	Organisatie en betrokken partijen	+	8.1.1.7
8.2.4.2	Specifieke communicatie en documentatie voor de afzonderlijke dienst	+	8.1.4.13
8.2.4.3	Beschrijving van het proces	+	Verschillende
8.2.4.4	Specifieke routines voor verzoeken aan de facility service	+	Alg. bepalingen
8.2.4.5	Specifieke routines voor levering van facility service	+	Alg. bepalingen
8.2.4.6	Bewijs en aanvaarding van prestaties	nvt	8.1.13.1
8.2.4.7	Systeem voor kwaliteitsborging en proces van continue verbetering	nvt	8.1.7.2
8.2.4.8	Participatie en verbintenissen van de opdrachtgever	+	8.1.6
8.2.4.9	Wijzigingen in de SLA	+	8.1.11
8.2.5	Definitie en toelichting		
8.2.5.1	Eigendommen en bedrijfsmiddelen die betrekking hebben op de facility service	+	8.1.18.1
8.2.5.2	Specificatie van de facility service	+	Verschillende
8.2.5.3	Overeengekomen resultaten/doelen	+	8.1.1.4
8.2.5.4	Specificatie van niet-inbegrepen diensten/output/deelleveringen	+	Alg. bepalingen
8.2.5.5	Uitrusting, materiaal en media	+	8.1.7.4
8.2.5.6	Optionele facility services		8.1.6.1
8.2.5.7	Oplossing van conflicten en procedures voor contractbreuk	+	8.1.17.1
8.2.6	Plichten en eisen		
8.2.6.1	Beveiliging, gezondheid, veiligheid en milieu	+	8.1.4.17
8.2.6.2	Aanvang van de werkzaamheden en implementatieproces	+	8.1.9.1
8.2.6.3	Beëindiging van de facility service	+	8.1.5.1
8.2.7	Prijs, betaling en boekhouding		
8.2.7.1	Prijs	+	8.1.10.1
8.2.7.2	Specifieke eisen voor facturering	+	8.1.10.1
8.2.7.3	Prestaties van betalingsysteem	+	8.1.10.1
8.2.7.4	Waarborgsom	+	8.1.10.1
8.2.7.5	Afrekening in contanten	nvt	8.1.10.1
8.2.8	Bijlagen		
8.2.8.1	Verwijzingen	+	Verschillende

Beide contracten voldoen bijna helemaal aan de checklist van NEN-EN 15221-2. Deze twee contracten zijn willekeurig (steekproefsgewijs) gekozen, waardoor er geconcludeerd mag worden dat de SLA's van het Facilitair Bedrijf van het azM goed zijn omschreven.

4. Impact/betekenis Norm

NEN-EN 15221-2 is een handige tool om SLA's op een zo goed mogelijke manier op te stellen. Er wordt niet alleen omschreven hoe de procedure voor het opstellen van een SLA verloopt, maar ook welke algemene en specifieke bepalingen in de SLA omschreven dienen te worden. Deze zijn verwerkt in een checklist.

Wanneer het Facilitair Bedrijf van het azM de fasering voor een SLA doorloopt, worden er geen belangrijke stappen overgeslagen. Dit zorgt ervoor dat de kans van slagen van de SLA vergroot. De checklist is een praktische methode om ervoor te zorgen dat alle contracten binnen het Facilitair Bedrijf van het azM op dezelfde manier geschreven zijn. Hierdoor kunnen contracten gemakkelijk met elkaar vergeleken worden. Uit onderzoek blijkt dat de twee contracten die steekproefsgewijs gekozen zijn bijna volledig voldoen aan de checklist. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het Facilitair Bedrijf van het azM specifieke aandacht besteedt aan het opstellen van SLA's. De checklist kan een standaard hulpmiddel voor het opstellen van SLA's van het Facilitair Bedrijf van het azM worden. Daarnaast ontstaat er de mogelijkheid om te spiegelen met een internationale standaard.

NEN-EN 15221-3

1. Algemeen

Kwaliteit

Kwaliteit is een begrip dat op vele manier omschreven kan worden. Volgens de NEN-EN 15221-3 betekent kwaliteit het volgende:

“Kwaliteit is de mate waarin een aantal kenmerken en eigenschappen voldoet aan vereiste.”

Toch lijkt deze definitie niet helemaal dekkend. In een andere NEN-norm, de NEN-ISO 8402, staat een andere definitie van kwaliteit en luidt als volgt:

“Kwaliteit is het geheel van eigenschappen en kenmerken van een product of dienst dat van belang is voor het voldoen aan vastgestelde of vanzelfsprekende behoeften.”

NEN-EN 15221-3 spreekt over een aantal kenmerken en eigenschappen, terwijl NEN-ISO 8402 spreekt over het geheel van eigenschappen. Daarnaast spreekt NEN-EN 15221-3 over vereisten. Dit is een vraag begrip, wat beter wordt uitgewerkt in de NEN-ISO 8402. Daar wordt gesproken over behoefte die vastgesteld of vanzelfsprekend zijn. Concluderend kan er gesteld worden dat de definitie van NEN-ISO 8402 gedetailleerder en duidelijker is. Daarom zal deze definitie centraal staan in dit rapport.

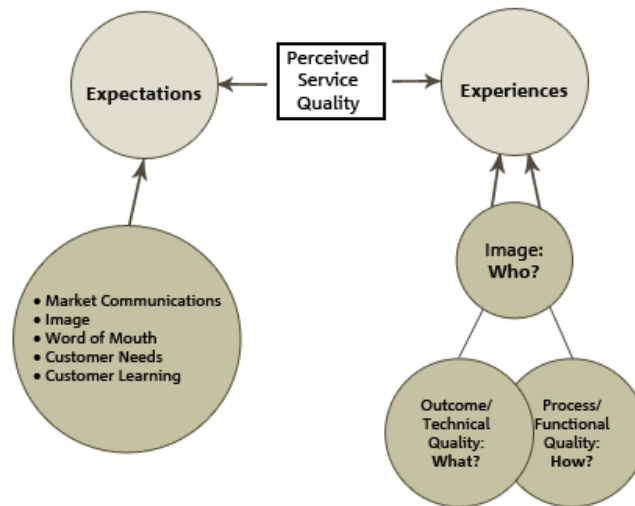
Waarom is kwaliteit van FM zo belangrijk?

De kwaliteit van de diensten die geleverd worden is van groot belang, omdat de kwaliteit van de ondersteuningsprocessen de primaire activiteiten en organisatiedoelstellingen van de organisatie in grote mate kan beïnvloeden. Om dit onder controle te houden kan er gebruik gemaakt worden van strategisch kwaliteitsmanagement. Strategisch kwaliteitsmanagement⁵ is het geven van sturing aan een proces van continue verbetering van alle interne processen, teneinde aan de behoefte van de klant te kunnen blijven voldoen tegen zo laag mogelijke kosten.

De behoefte van de klant is dus een essentieel punt in het leveren van kwaliteit. De klant hanteert vaak subjectieve normen in plaats van gemakkelijker vast te stellen objectieve normen. Wat de ene klant als kwaliteit ervaart, wordt door de andere klant wellicht heel anders ervaren. De complexiteit van de totale kwaliteitsperceptie van een klant is weer te geven aan de hand van het Total Perceived Quality Model van Grönroos. In dit model wordt de waargenomen of gepercipieerde kwaliteit van de dienst bepaald door:

- de verwachte kwaliteit van een dienst (expected quality);
- de ervaren kwaliteit van een dienst (perceived quality).

⁵ De Vries, Van Helsdingen en Kasper (2001). *Dienstenmarketing management*: Stenfert Kroese



Figuur 2: Total Perceived Quality Model van Grönroos

Een uitgebreidere omschrijving van dit model is te vinden in bijlage 5.

Metten van kwaliteit

De verwachte en ervaren kwaliteit bepalen wat het niveau van de geleverde kwaliteit is. Om een indruk te krijgen van de verwachtingen en de ervaringen van de klant, is het belangrijk om de kwaliteit van de diensten/producten te meten. Metingen en onderzoek naar de kwaliteit van diensten kunnen om een drietal redenen noodzakelijk zijn:

1. om diensten en het dienstverleningsproces te kunnen plannen (planning);
2. om diensten en het dienstverleningsproces te kunnen regelen (control);
3. om diensten en het dienstverleningsproces te kunnen verbeteren (improvements).

NEN-EN 15221-3

NEN-EN 15221-3 beschrijft een methode om de kwaliteit te kunnen meten. Het doel van deze NEN norm is richtlijnen te geven over het bereiken, verbeteren en meten van de kwaliteit van Facility Management in de organisatie:

- verduidelijken en begrijpen van kwaliteitkwesties;
- definiëren van kwaliteitscriteria en indicatoren;
- uitwerken en uitvoeren van de metingen (harde en soft feiten) van FM prestaties en kwaliteit;
- omschrijven van “soft” factoren;
- verduidelijken van verwachtingen en beeldvorming;
- helpen bij het ontwikkelen van statistieken en het selecteren van indicatoren;
- verkrijgen van informatie en kennis over statistieken en service niveaus;
- efficiënt meten van de output FM processen en FM activiteiten;
- procesverbetering voor het bereiken van kwaliteit op strategisch, tactische en operationeel niveau;
- verbetering van kwaliteit management processen en verzekeren van deze continue verbetering;
- verbeteren van communicatie tussen stakeholders;
- verbeteren van de effectiviteit van de FM processen.

Het begrijpen en het toepassen van deze norm zal ondersteuning bieden aan het inzicht krijgen in de klantvraag, inzicht krijgen in de eigen prestaties prestatiemetingen met behulp van indicatoren uit te

voeren, en om te meten hoe de klant de kwaliteit van de facilitaire organisatie ervaart (klanttevredenheidsonderzoek).

2. Toepassing NEN-EN 15221-3

Specificeren van behoeften

Voordat er Prestatie-Indicatoren ontwikkeld kunnen worden, is het verstandig eerst de klantvraag/klantbehoefte in beeld te brengen.

1. Klantbehoeften

Mogelijke technieken om de klantbehoefte te bepalen:

- het specificeren van de organisatie;
- sturen en leiden van de klantbehoefte door een klanttevredenheidsonderzoek;
- behoefte bepalen aan de hand van feedback en klachten van de klant;
- de klant vragen wat ze wil en waarom;
- kwaliteitsfuncties inzetten voor nieuwe producten en functies;
- door middel van benchmarking met andere organisaties die soortgelijke klanten hebben;
- er van uitgaan dat de huidige kennis over de klanten overeenkomt met de klantbehoefte, en dit wel blijft controleren en borgen.

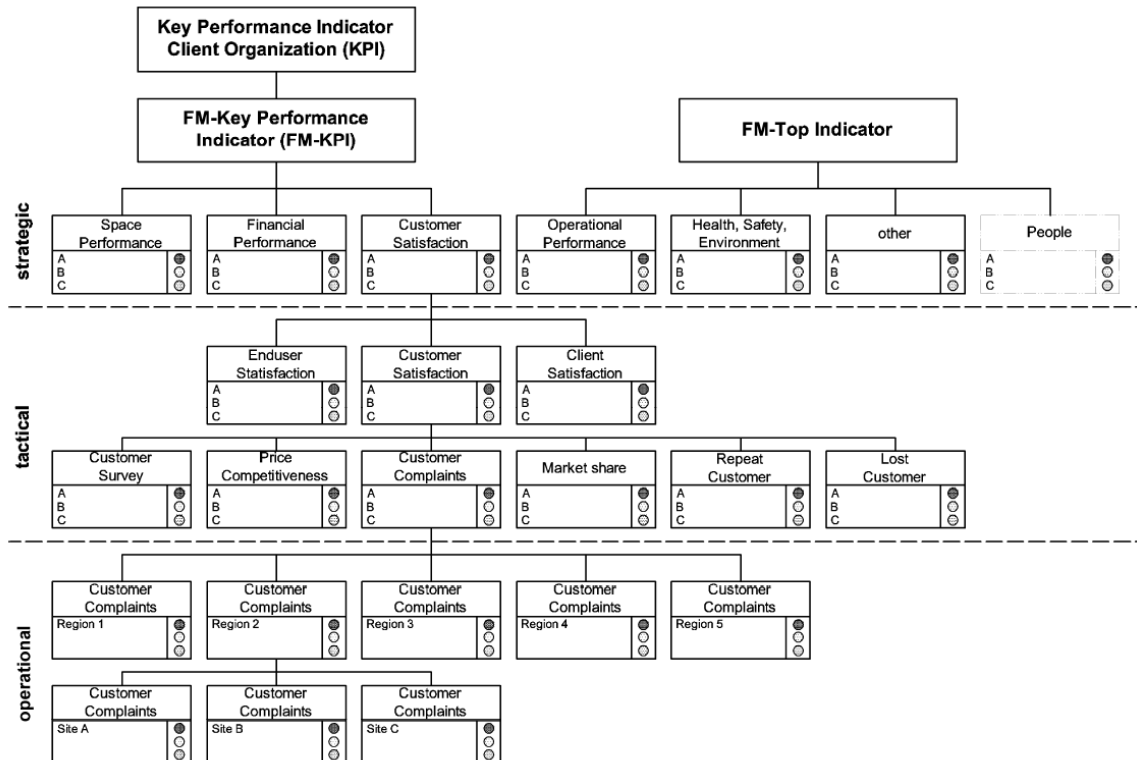
2. Behoeften van het primaire proces aan facilitaire ondersteuning

Om de behoefte van het primaire proces te bepalen dienen te volgende stappen ondernomen te worden:

1. begrijp de primaire activiteiten verzamel informatie over de behoefte van:
 - de opdrachtgever;
 - de klant;
 - de eindgebruiker.
2. identificeer welke behoeften van het primaire proces betrekking hebben op bepaalde facilitaire diensten;
3. vertaal algemene strategische beleidsdoelstellingen naar FM strategieën en – doelstellingen;
4. identificeer de impact en toegevoegde waarde van de facilitaire dienst aan het primaire proces;
5. identificeer en analyseer de mogelijke risico's die ontstaat wanneer de facilitaire dienst met betrekking tot het primaire proces niet volgens de verwachtingen/eisen voldoen.

Prestatie-indicatoren

Indicatoren kunnen het beste ingedeeld worden naar strategisch, tactische en operationeel niveau. In dit geval kan één indicator onderverdeeld worden in meerdere subindicatoren op een lager niveau.



Prestatiemetingen

Nadat de klantbehoefte is vastgesteld kan de eigen prestatie in kaart gebracht worden door prestatiemetingen. Prestatiemetingen kunnen uitgevoerd worden aan de hand van KPI's. Deze prestatie-indicatoren geven inzicht in hoeverre men van de gestelde doelen verwijderd is, en of de gestelde doelen behaald kunnen worden.

Voor deze prestatiemetingen kunnen verschillende meettechnieken gebruikt worden:

- metingen met indicatoren;
- inspecties;
- controlelijsten;
- tellen;
- telefoon enquêtes;
- stellen van vragen;
- digitale enquêtes via mail of website ;
- onderzoek ;
- analyse (zoals een Gap-analyse);
- observaties;
- enquêtes houden in bepaalde groepen;
- workshops;
- gebruik maken van een extern bedrijf voor professioneel advies en ondersteuning;
- gebruik maken van een mystery guest/caller ;
- gebruik maken van forums voor marktonderzoeken;
- houden van interviews.

Voordat deze prestatiemetingen worden uitgevoerd, is het volgens NEN-EN 15221-3 belangrijk om de kwaliteit van de dienstverlening eerst door middel van kenmerken te definiëren. Om het meten

van deze kenmerken te vereenvoudigen is er in NEN-EN 15221-3 onderscheid gemaakt tussen harde en zachte kenmerken.

Metten van harde kenmerken

Het meten van deze harde kenmerken kan doormiddel van metingen met meetinstrumenten. Doordat er geen meningen, emoties en verhalen van medewerkers bij dit soort metingen betrokken zijn, zijn deze metingen volledig objectief.

De harde kenmerken worden vertaald naar een KPI, waaruit een meetmethode ontstaat:

Kenmerk	KPI	Meetmethode
Fysiek	Materiaal	Inspecties, controlelijsten, tellen, metingen met indicatoren
	Product	Inspecties, controlelijsten, tellen, metingen met indicatoren
Abstract	Stiptheid	Inspecties, observaties, metingen met indicatoren
	Nauwkeurigheid	Inspecties, observaties, metingen met indicatoren
	Beschikbaarheid	Inspecties, observaties, metingen met indicatoren
functioneel	Deskundigheid	Onderzoek (casus), metingen met indicatoren
	Geschiktheid	Onderzoek (casus), metingen met indicatoren
Financieel	Kosten, Prijs	Controlelijsten, metingen met indicatoren

Metten van zachte kenmerken

Zachte kenmerken kunnen gemeten worden aan de hand van klanttevredenheidsonderzoeken. Tijdens deze metingen worden processen die de grootste invloed hebben op de tevredenheid van afnemers en de realisering van de financiële doelstellingen van de onderneming gemeten. De prestaties van processen beïnvloeden dus de tevredenheid van de klant, wat mede bepalend is voor de kwaliteit van diensten en dienstverlening.

De zachte kenmerken worden vertaald naar een KPI:

- zintuiglijk: geur, gevoel, smaak, uitstraling, gehoor;
- gedrag: klantvriendelijkheid, eerlijkheid, oprechtheid;
- ergonomisch: gebruiksvriendelijkheid, werkmethode aangepast aan gebruikers.

Acties op korte termijn

Wanneer de resultaten van de prestatiemetingen binnen zijn, kunnen er op korte termijn een aantal acties ondernomen worden:

- noodsituatie oplossen;
- ontdekte gebreken in het proces herstellen;
- procedures starten om werkzaamheden die nog niet voltooid of niet naar behoren zijn af te kunnen ronden/verbeteren;
- starten van een training/scholing voor medewerkers;
- wanneer een product/dienst niet voldoet aan de eisen die in de SLA gesteld zijn, kunnen activiteiten met betrekking tot wanprestatie in gang gezet worden.

Acties op lange termijn: Balanced Scorecard

Wanneer KPI's worden toegepast in een Balanced Scorecard ontstaan er de volgende mogelijkheden:

- maakt het mogelijk om het proces te controleren en om betrouwbaar en constant producten leveren;
- maakt het mogelijk om kosten te herkennen;
- maakt het mogelijk om in een vroeg stadium problemen te herkennen en om de output te voorspellen, voordat het probleem escaleert;

- de organisatie is in staat de klantvraag beter tegemoet te komen;
- leidt tot verbeterde facilitaire producten en tot betere prestatie van het Facilitaire Bedrijf;
- verbetert het benchmark-proces van de organisatie;
- de organisatie creëert een goede prijs/kwaliteit verhouding;
- organisatie is in staat een managementtool voor controle te ontwikkelen die kan bijdragen aan de efficiency van de facilitaire organisatie.

Continue verbetering

Continue verbetering is een van de meest belangrijke processen met betrekking tot kwaliteit. Dit komt doordat continue verbetering de vraagspecificatie en processen van het Facilitair Bedrijf van het azM beïnvloed. Het doel van het proces van continue verbetering is ervoor te zorgen dat er een match is tussen vraag en aanbod en dat er een goede samenwerking is tussen de organisatie en de leverancier. De belangrijkste uitgangspunten van continue verbetering zijn:

- verhogen van de waarde van de geleverde diensten aan de klant (effectiviteit);
- hoeveel flexibiliteit van het facilitaire proces wordt vereist om goed in te kunnen spelen op de veranderende vraag/behoefte van de klant;
- het evalueren van de eigen facilitaire processen (feedback);
- het identificeren van secundaire facilitaire processen, zodat er gekeken kan worden welke toegevoegde waarde zij aan de primaire facilitaire processen leveren en of ze eventueel overbodig zijn (efficiency).

3. Toepassing Facilitair Bedrijf

Het Facilitair Bedrijf van het azM wil het huidige klanttevredenheidsonderzoek anders inrichten.

Om de klanttevredenheid in kaart te brengen dienen de volgende stappen ondernomen te worden:

1. klantdifferentiatie, frequentie en verantwoordelijkheid dienen in kaart gebracht te worden;
2. de verwachtingen van de klant dienen in kaart gebracht te worden;
3. de prestatie van het FB wordt gemeten aan de hand van de KPI's die ontstaan vanuit de klantverwachtingen;
4. de klanttevredenheid wordt gemeten door een onderzoek;
5. de resultaten worden verwerkt en er worden verbeterstappen ondernomen.

4. Impact/betekenis norm

NEN-EN 15221-3 heeft betrekking op het meten van kwaliteit. Om dit te vergemakkelijken maakt NEN-EN 15221-3 onderscheid tussen harde en zachte kenmerken. Harde kenmerken kunnen gemeten worden via observaties, tellingen, steekproeven enz. Zachte kenmerken kunnen beter gemeten worden door middel van klanttevredenheidsonderzoeken. Deze NEN-norm is een leidraad voor het opstellen van de meetmethoden. Er wordt op strategisch, tactisch en operationeel niveau omschreven hoe de kwaliteitsmetingen ingericht, uitgevoerd en geborgd kunnen worden.

Strategisch niveau

De NEN-norm geeft aan waarom kwaliteit zo belangrijk is voor de organisatie. Dit is zo belangrijk omdat de kwaliteit van de ondersteuningsprocessen de primaire activiteiten en organisatiedoelstellingen van de organisatie in grote mate kan beïnvloeden. Daarom heeft het Facilitair Bedrijf van het azM voor het beleidsplan kwaliteit als een van de vier peilers aangewezen. Daarnaast wordt klantgerichtheid en klanttevredenheid ook als peiler aangewezen, omdat de klant de kwaliteitseisen voor een groot gedeelte bepaald.

Tactisch niveau

Om de klanttevredenheid te kunnen meten is het allereerst belangrijk om de eisen van de klant in beeld te krijgen. Dit kan door de verwachtingen in kaart te brengen. Dit kan door middel van het Kano model, dat inventariseert in hoeverre bepaalde kenmerken van een dienst zouden kunnen bijdragen aan de tevredenheid. Vanuit de verwachtingen en eisen kunnen er KPI's opgesteld worden. KPI's prestatie-indicatoren die inzicht geven in hoeverre men van de gestelde eisen/verwachtingen verwijderd is, en of de gestelde verwachtingen/eisen behaald kunnen worden. Het Facilitair Bedrijf van het azM heeft nog geen complete set van KPI's voor alle facilitaire processen. Vanuit de PDC kunnen KPI's geformuleerd worden, zodat duidelijk wordt wat de klant verwacht, hoe naar deze verwachtingen gepresteerd kan worden en hoe dit gemeten kan worden.

Operationeel niveau

Het huidige klanttevredenheidsonderzoek van het Facilitair Bedrijf van het azM wordt anders ingericht. Vanuit de volgens de NEN-EN 15221-3 geformuleerde KPI's kan er een nieuw klanttevredenheidsonderzoek opgesteld worden. Dit wordt niet meer één grote vragenlijst, maar wordt in kleinere onderzoeken gesplitst. Als voorbeeld is het proces Post uitgewerkt. Er is een combinatievragenlijst ontstaan. De vragen zijn gericht op het meten van de verwachtingen (Kano model), ervaringen (Servqual), belang (Servqual) en de algemene tevredenheid (Net Promoter Score).

Voor het meten van de ervaringen en om te kijken hoe het Facilitair Bedrijf van het azM presteert vanuit het oogpunt van de klant, kan er gebruik worden gemaakt van het Servqual-model. Dit zijn 22 standaardvragen. De vragen die relevant zijn voor de KPI's kunnen verwerkt worden in het onderzoek. Daarnaast kan er gevraagd worden naar een algemene mening, door middel van Net Promoter Score. Er wordt gevraagd of de klant de dienst aan iemand anders zou aanbevelen en welke score zij het proces geven.

Voor ieder proces dient er een soortgelijk onderzoek opgezet te worden. Voor ieder onderzoek worden de volgende punten bepaald:

- klantdifferentiatie, frequentie en verantwoordelijkheid;
- verwachting van de klant;
- prestaties van het Facilitair Bedrijf van het azM (KPI's);
- meten van de tevredenheid;
- conclusies en vervolgacties aan de hand van de resultaten.

NEN-EN 15221-4

1. Algemeen

FM dekt en integreert een zeer brede scope van processen, producten en diensten, activiteiten en faciliteiten. Het doel van de NEN-EN 15221-4 is om richtlijnen te geven voor het ordenen, rangschikken en classificeren van beschikbare kennis met betrekking tot Facility Management. Daarom introduceert deze NEN-norm een overzicht van gestandaardiseerde en gerubriceerde facilitaire producten, gerangschikt op niveau en door middel van een hiërarchische structuur van codes.

Deze standaard definieert generieke structuren en methoden voor de indeling van hiërarchisch georganiseerde en gestandaardiseerde facilitaire producten die zal toestaan consistente kostentoerekening en verbetering van het vermogen om te combineren, analyseren en presenteren van informatie

NEN-EN 15221-3

Deze NEN-norm bevat:

- relevante relaties van producten/diensten en hun structuur met betrekking tot FM;
- definities en standaardisatie van facilitaire producten die een basis vormen voor internationale handel, beheren van gegevens, kostentoerekening en benchmarking;
- een uitbreiding van het FM-model (NEN-EN 15221-1) door het toevoegen van een tijdselement, namelijk de PDCA-cyclus;
- een koppeling aan bestaande kosten en structuren van faciliteiten;
- een koppeling met de eisen die aan het primaire proces gesteld zijn.

Deze NEN-norm is een basis voor:

- uniforme specificatie voor het verrichten van diensten;
- kosten van de toewijzing voor het verrichten van diensten;
- kwaliteit en prestaties te meten op een consistente manier;
- benchmarking over organisaties en nationale grenzen.

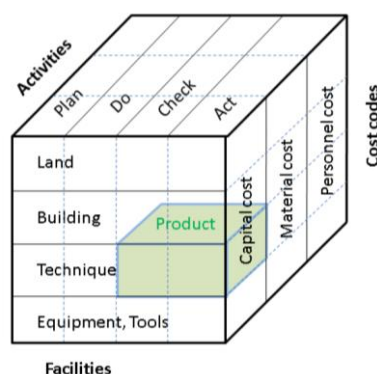
Taxonomie

Taxonomie is een classificatiesysteem voor betere informatiemanagement. Dit houdt in dat dit classificatiesysteem eraan bijdraagt dat de medewerkers beter is staat zijn om de activiteiten van de facilitaire organisatie te ondersteunen en te verbeteren.

2. Toepassing NEN-EN 15221-4

De volgende structuur is nodig om de facilitaire producten te kunnen omschrijven:

- activiteiten: plan, do, check, act;
- Faciliteiten (volgens NEN-EN 15221-1): ruimte en infrastructuur, en mens en organisatie;
- Soorten kosten: kapitaalkosten, productiekosten, personeelskosten enz.



Vervolgens kunnen deze gegevens verwerkt worden in een matrix. Om ervoor te zorgen dat de matrix overzichtelijk blijft, wordt er onderscheid gemaakt tussen strategisch, tactisch en operationeel niveau. De matrix ziet er dan als volgt uit:

Matrix van strategisch niveau

			Facilities											
			Space & Infrastructure					People & Organisation						
			Space	Outdoors	Cleaning	Workplace	Primary activity spec.	HSS&E	Hospitality	ICT	Logistics	Business Support	Organis. specific	
Strategic level	Plan	FM agreement Activities Plan service organisation Activities Alignment with client Activities	FM - Integration on strategic level											
	Do	Introduction of processes Activities Integration of processes Activities Strategy development Activities												
	Check	Quality Management System Activities Reporting to client Activities												
	Act	Feedback to client Activities Enable Improvement Activities												
Integration on tactical level (PDCA)														
Operational level (PDCA)			1100	1200	1300	1400	1900	2100	2200	2300	2400	2500	2900	

Matrix van tactisch niveau

			Facilities											
			Space & Infrastructure					People & Organisation						
			Space	Outdoors	Cleaning	Workplace	Primary activity spec.	HSS&E	Hospitality	ICT	Logistics	Business Support	Organis. specific	
Tactical level	Plan	SLA Activities Resource planning Activities Alignment with customer Activities	Integration on tactical level Space & Infrastructure					Integration on tactical level People & Organisation						
	Do	Manage Integration Activities Develop procedures Activities Supervise processes Activities												
	Check	Accounting Activities Controlling, Reporting Activities												
	Act	Quality, Documenting Activities Manage Improvement Activities												
Operational level (PDCA)			1100	1200	1300	1400	1900	2100	2200	2300	2400	2500	2900	

Matrix van operationeel niveau

Activities / Subprocesses			Facilities					Space & Infrastructure						People & Organisation					
			Space	Outdoors	Cleaning	Workplace	Primary activity spec.	HSS&E	Hospitality	ICT	Logistics	Business Support	Organis. specific						
Integration on strategic level (PDCA)																			
Integration on tactical level (PDCA)																			
Operational level	Plan	Plan, Design Activities Aquisition Activities like (examples): Buy, rent, lease, construct Real estate development	1100	1200	1300	1400	1900	2100	2200	2300	2400	2500	2900						
	Do	Administration Activities Operation Activities Maintenance Activities																	
	Check	Accounting Activities Controlling Activities																	
	Act	Quality, Documenting Activities Execute Improvement Activities																	

Iedere kleur staat voor een andere kostensoort.

3. Toepassing Facilitair Bedrijf

Het Facilitair Bedrijf van het azM heeft de kosten niet op deze manier ingericht. Wel is er sprake van een PDCA-cyclus binnen het Facilitair Bedrijf van het azM, die wordt toegepast via het INK-model. Voor het inrichten van de matrix zijn de volgende gegevens nodig:

1. Activiteiten

Facilitair Bedrijf is bekend met de PDCA-cyclus.

2. Faciliteiten (volgens NEN-EN 15221-1): ruimte en infrastructuur, en mens en organisatie;

Het Facilitair Bedrijf van het azM van het azM omschrijft de volgende kernactiviteiten: catering, services, logistiek, onderhoud, beveiliging, textiel, energie en bedrijfsstoffen, grafische dienstverlening, schoonmaak en ruimtebeheer. Deze activiteiten zijn onder te verdelen in de toepassingsgebieden van FM en zijn al omschreven in NEN-EN 15221-1.

4. Impact/betekenis Norm

Het doel van de NEN-EN 15221-4 is om richtlijnen te geven voor het ordenen, rangschikken en classificeren van beschikbare kennis met betrekking tot Facility Management. Door het toepassen van deze NEN-norm ontstaan er een aantal mogelijkheden:

- er kan intern en extern gebenchmarkt worden;

- er kan inzicht gekregen worden in het totale kostenplaatje van een product/dienst, zodat er doorberekend kan worden;
- de prestaties en de kwaliteit kunnen gemeten worden;
- doordat er standaard prijzen zijn, wordt voor iedere dienst dezelfde kosten berekend.

Het Facilitair Bedrijf van het azM heeft geen rubricering voor de kosten. Omdat deze NEN-norm redelijk commercieel gericht is, is het ook moeilijk om alle kosten van de producten van het Facilitair Bedrijf te rubriceren. Toch is het verstandig om dit te doen waar mogelijk is, omdat benchmarken (NEN-EN 15221-7) en het meten van prestatie kwaliteit (NEN-EN 15221-3) dankzij deze NEN-norm vergemakkelijkt wordt.

NEN-EN 15221-5

1. Algemeen

NEN-EN 15221-5

Door NEN-EN 15221-5 toe te passen zal de organisatie inzicht krijgen in de effectiviteit van de facilitaire ondersteuning. Wanneer de organisatie de bestaande primaire processen vastlegt ontstaat er een basis voor het ontwikkelen en verbeteren van de facilitaire processen. Dit kan door middel van een analyse waarin het primaire proces en de ontwikkeling van de facilitaire strategie de basis van deze analyse vormen. Deze ontwikkelingen en verbeteringen zijn gebaseerd op het primaire proces en benadert vanuit het management.

Deze NEN-norm is dus een hulpmiddel voor het ontwikkelen en verbeteren van facilitaire processen, zodat deze het primaire proces van de organisatie kunnen ondersteunen. Daarnaast bevat deze NEN-norm ook een set van basis principes, omschrijft algemene facilitaire processen op strategisch, tactisch en operationeel niveau en geeft voorbeelden van werkschema's van processen.

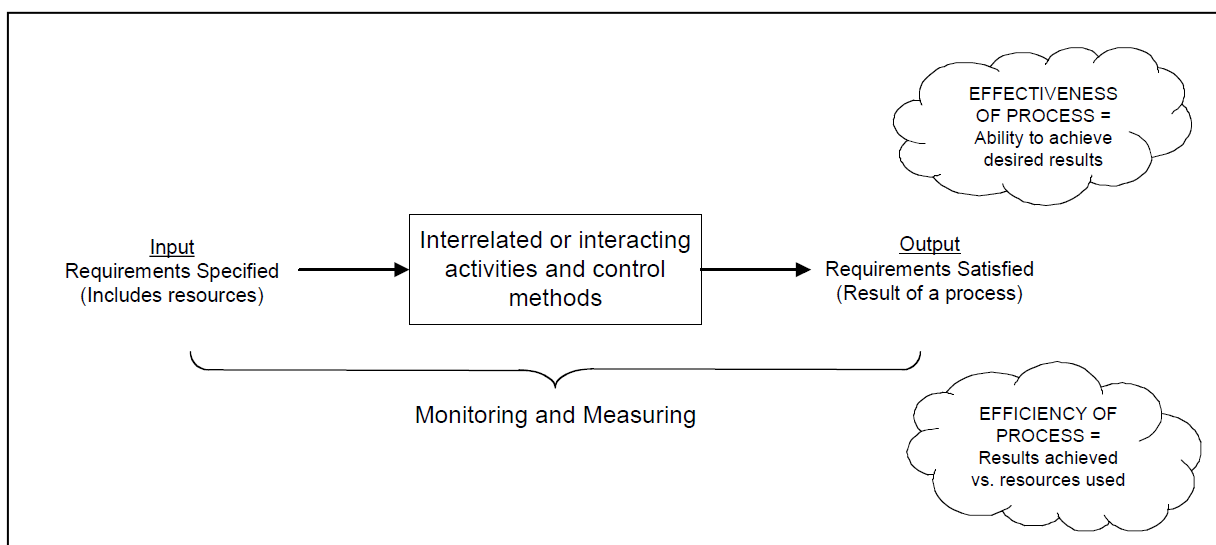
Workflow

Het startpunt voor het beschrijven van een proces is de benodigde input. Wanneer deze input beschikbaar is, de gestelde voorwaarden duidelijk zijn en de planning en voorbereiding compleet is, kan de workflow starten.

Facilitaire processen

Procesactiviteiten zijn acties die (voornamelijk) worden uitgevoerd door werknemers met het doel het geplande resultaat te bereiken. Deze activiteiten vinden plaats in een logische volgorde, ofwel in een workflow. De workflow van een facilitair proces bestaat uit een logische volgorde van activiteiten voortkomend uit verschillende elementen, gebeurtenissen, gegevens, structuren van workflows en subprocessen. Om de output zo effectief mogelijk te laten zijn, moet de workflow kunnen reageren op fouten, storingen en onderbrekingen van het proces.

Een algemeen facilitair proces ziet er als volgt uit:



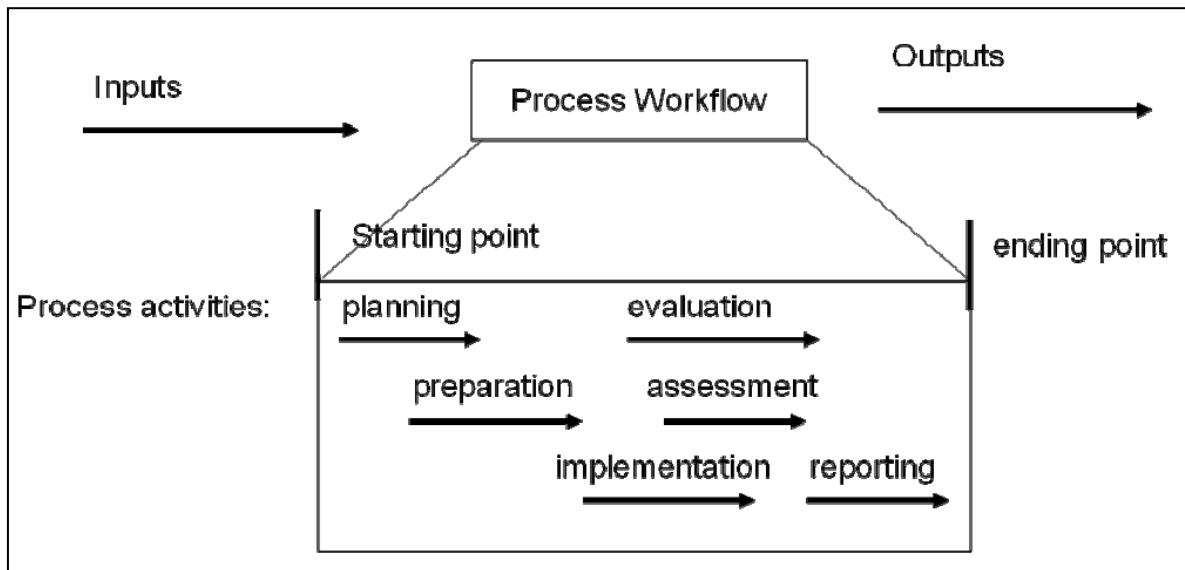
Principes van facilitaire processen:

- facilitaire processen gaan van start wanneer zich kansen voordoen op alle niveaus van de primaire organisatie. Daarnaast zorgt de output van de facilitaire processen ervoor dat andere processen op gang komen;
- een proces bestaat uit input en procesgerelateerde activiteiten en levert output. De output, ofwel uitkomst van een proces, is de tevredenheid van de klanten over de facilitaire dienst;
- een proces is een reeks van activiteiten: plannen, voorbereiden, uitvoeren, evalueren, controleren en rapporteren;
- deze activiteiten worden uitgevoerd door van te voren vastgestelde verantwoordelijkheden (medewerkers van de organisatie);
- een proces wordt omschreven door de activiteiten in een workflow te plaatsen. Deze workflow maakt het mogelijk om de kwaliteit te controleren, om toezicht te houden op het proces en om de kwaliteit van de output te evalueren;
- facilitaire processen zijn gekoppeld aan de eisen van de primaire organisatie;
- de eisen van de primaire organisatie zijn op strategisch, tactisch en operationeel niveau;
- de eisen van de primaire organisatie zijn vertaald in eisen aan Facility Management;
- de input van een facilitair proces zijn materiële vaste activa, vlottende activa, gegevens en informatie, en voorwaarden;
- de output van een facilitair proces zijn faciliteiten, beslissingen, voorstellen, gegevens en informatie, en resultaten;
- facilitaire processen beïnvloeden de effectiviteit van de primaire processen;
- facilitaire processen kunnen ondersteund worden door de PDCA-cyclus. Deze cyclus is voor het controleren en managen van de kwaliteit;
- processen dienen continu verbeterd te worden.

Structuur

een workflow moet een duidelijk beginpunt (input) en eindpunt (output) hebben. Het meten van de output kan namelijk alleen gebeuren wanneer het proces eindigt. De verschillende activiteiten kunnen als volgt omschreven worden:

1. planning: onder planning valt het verzamelen en controleren van de vereiste informatie en de benodigde hulpmiddelen die nodig zijn om het proces uit te voeren;
2. voorbereiding: onder voorbereiding valt het informeren van medewerkers en klanten, het bieden van werkorders en leveringen, het overhandigen van informatie en data, en het controleren van de beschikbaarheid van hulpmiddelen, recente wijzigingen van de voorwaarden en de mogelijke invloeden op de planning;
3. uitvoering: in deze fase worden de werkstappen uitgevoerd, totdat het beoogde eindresultaat is bereikt. Deze werkstappen zijn omschreven in de workflow;
4. evaluatie: er wordt gecontroleerd of de werkstappen op de juiste manier worden uitgevoerd, fouten worden vermeden, er wordt gereageerd op eventuele storingen en fouten en de voorwaarden worden geëvalueerd. Deze evaluatie vindt plaats tijdens de uitvoering van het proces, zodat er een zo goed mogelijk resultaat geleverd wordt;
5. toetsing: de bereikte resultaten worden vergeleken met de verwachte resultaten. Daarnaast wordt het gehele proces geëvalueerd, en mogelijke verbeterpunten worden beschreven. Voor deze fase kan er gebruikt worden gemaakt van KPI's;
6. rapporteren: alle documenten, verslagen, verbeterpunten enz. worden gerapporteerd en gearchiveerd.



Waarom zijn facilitaire processen zo belangrijk?

Het voordeel van effectieve facilitaire processen is dat zij zorgen voor een versterken van de flexibiliteit, het aanpassingsvermogen en de betrouwbaarheid. Daarnaast zorgt het duurzaam gebruik maken van hulpmiddelen ervoor dat de vereiste efficiëntie wordt bereikt. Deze effectieve en efficiënte hulpmiddelen worden bereikt door:

- duidelijke verantwoordelijkheden van de proceseigenaar;
- nauwkeurige en gedocumenteerde workflows;
- nauwkeurige beschrijvingen van de eisen als gevolg van de analyse van de vraag van het primaire proces;
- procesactiviteiten die worden uitgevoerd door geschikt personeel;
- professioneel gecontroleerde output.

Een verbetering van de effectiviteit en efficiëntie van de facilitaire organisatie kan worden bereikt wanneer:

- de input en output van verschillende facilitaire processen met elkaar verbonden zijn en ervoor zorgen dat andere processen starten;
- Er corrigerende maatregelen worden toegepast terwijl de processen worden uitgevoerd;
- Er een goede communicatie op basis van feiten en nauwkeurige informatie is.

2. Toepassing NEN-EN 15221-5

Facilitaire processen op strategisch niveau

De facilitaire processen op strategisch niveau zijn direct gekoppeld aan de strategische doelstellingen van de primaire organisatie. Daarom leveren de facilitaire processen op dit niveau een bijdrage aan de besluitvorming, zorgen voor een effectief leiderschap van de facilitaire organisatie en voldoen aan het duurzame gebruik van middelen. Er zijn verschillende soorten strategische processen:

1. afstemming met de organisatiestrategie: dit proces zorgt ervoor dat de facilitaire organisatie is afgestemd op de strategie van de primaire organisatie;
2. ontwikkelen van facilitaire normen: door het ontwikkelen van normen worden er grenzen aangegeven waarbinnen de facilitaire organisatie kan functioneren;
3. investerings en strategische projecten: wanneer de facilitaire organisatie is afgestemd op de strategie van de primaire organisatie, en wanneer de bestaande middelen van ruimte en infrastructuur in kaart zijn gebracht, kan de vraag voor het vergroten van de hoeveelheid ruimtes ontstaan;
4. rapporteren naar het senior management: om aan te tonen hoe efficiënt en effectief de facilitaire organisatie is, dient er regelmatig gerapporteerd te worden aan het senior management;
5. strategisch plannen: dankzij dit proces ontstaat er de mogelijkheid om het primaire proces in ruimte te voorzien wanneer dit nodig is. Ruimte heeft de meeste invloed op de operationele kosten van een organisatie. Daarnaast nemen investeringen in ruimtes een groot deel van de financiële mogelijkheden in beslag. Door deze twee redenen is het noodzakelijk om op het gebied van ruimtes duurzame beslissingen te nemen;
6. identificeren van eisen voor facilitaire voorzieningen en -diensten: lange termijn ontwikkelingen worden beïnvloed door veranderingen. Het is daarom noodzakelijk om de toekomstige eisen aan de facilitaire voorzieningen en -diensten vast te leggen;
7. adviseren van het senior management: Om de eisen aan de facilitaire organisatie te betrekken in de beslissingen van het senior management, is het belangrijk om regelmatig een adviserend gesprek met het senior management te voeren. Het doel hiervan is om te komen tot een duurzaam en haalbaar besluit dat relevante aspecten van de facilitaire organisatie bevat;
8. leiden en bewaken van de facilitaire organisatie: om effectief te zijn heeft de gehele facilitaire organisatie richtlijnen, leiderschap en controle nodig;
9. communicatie- en verandermanagement: Doordat er regelmatig wijzigingen optreden en door de complexiteit van de onderlinge afhankelijkheid van de medewerkers is het van essentieel belang dat de communicatie binnen de facilitaire organisatie op een effectieve en efficiënte manier verloopt. Activiteiten met betrekking tot verandermanagement zorgen ervoor dat mogelijke problemen die tijdens wijzigingen kunnen ontstaan op voorhand voorzien zijn;
10. risicoanalyse: alle risico's met betrekking tot Facility management en facilitaire diensten dienen geanalyseerd te worden. Daarnaast is het ook belangrijk om de impact van de risico's in kaart te brengen;
11. relatie met externe contacten: relaties met leveranciers en andere externe belanghebbenden dienen beheerd te worden. Daarnaast moeten facilitaire managers actief deelnemen aan professionele activiteiten met betrekking tot FM, hun netwerk onderhouden en op de hoogte blijven van de laatste trends in de sector.

Facilitaire processen op tactisch niveau

De processen op tactisch niveau hebben een bindend karakter en zorgen ervoor dat de communicatie tussen strategisch en operationeel niveau goed verloopt. De input van deze processen komt voort uit de output van processen op operationeel en strategisch niveau. Er zijn verschillende soorten tactische processen:

1. het plannen, implementeren en bewaken van de facilitaire normen: om ervoor te zorgen dat de op strategisch niveau vastgestelde normen bruikbaar zijn voor de facilitaire organisatie, worden er acties ondernomen;

2. evalueren van de facilitaire voorzieningen: de status van de facilitaire voorzieningen dienen geëvalueerd te worden zodat er een effectief, efficiënt en transparant management ontstaat;
3. evalueren van de prestaties van de facilitaire organisatie: de prestaties van de organisatie dienen vergeleken te worden met de prestatie-indicatoren die zijn vastgesteld;
4. “space planning” en evaluatie: de bezetting en het gebruik van de ruimtes dienen afgewogen te worden tegen de steeds veranderende eisen van de organisatie. Een effectieve planning voor voorspelbare veranderingen in de eisen met betrekking tot de ruimtes en het gebruik hiervan zorgt er voor dat de ruimtes zo efficiënt en effectief mogelijk worden gebruikt;
5. voorzien van facilitaire voorzieningen en -diensten: facilitaire voorzieningen en -diensten die noodzakelijk zijn maar niet worden verleend door de interne werknemers dienen door op een andere wijze te worden voorzien;
6. contractmanagement: externe facilitaire diensten zijn vastgelegd in SLA's. Contractmanagement heeft de verantwoordelijkheid voor de administratie, de toepassing en de controle van deze SLA's;
7. controle van de gezondheid, veiligheid en milieu: voorzieningen moeten regelmatig worden gecontroleerd om te kijken of deze voldoen aan de wettelijke eisen, regelgeving en normen met betrekking tot gezondheid, veiligheid, en milieu;
8. verandermanagement en coördinatie van de: de coördinatie en de communicatie van veranderingen op strategisch niveau richting tactisch en operationeel niveau;
9. leveranciersmanagement: efficiënte administratie van alle externe leveranciers;
10. leiden van het facilitaire team: effectief leiderschap is nodig om ervoor te zorgen dat het facilitaire team zo optimaal mogelijk presteert;
11. administratie van de facilitaire voorzieningen en -middelen: de registratie van de facilitaire voorzieningen en het onderhoud van de middelen is van essentieel belang voor het effectieve gebruik hiervan;
12. communicatie- en verandermanagement: effectieve communicatie en verandermanagement zijn net zo belangrijk op tactisch niveau als op strategisch niveau.

Facilitaire processen op operationeel niveau

Op operationeel niveau is het vooral van belang dat de geleverde diensten voldoen aan de vereiste kwaliteit, zodat de facilitaire diensten een goede ondersteuning bieden aan de primaire processen. Het is daarom belangrijk dat deze prestaties worden bewaakt en geëvalueerd. Dit gebeurt op het operationele niveau van de facilitaire organisatie. Er zijn verschillende soorten operationele processen:

1. het verzamelen van data en administratie: om behendig en effectief te kunnen presteren, moeten alle vereiste en relevante gegevens beschikbaar zijn;
2. rapporteren over facilitaire voorzieningen en –diensten: de verantwoordelijkheid voor de vereiste rapportages van de resultaten van de facilitaire voorzieningen en –diensten op operationeel niveau;
3. servicecoördinatie: wanneer er verschillende diensten tegelijk uitgevoerd worden, is het belangrijk dat deze diensten worden gecoördineerd, zodat ze allemaal bijdragen aan een effectief en efficiënt resultaat.

Beoordelen van de facilitaire processen

Het is noodzakelijk om de bestaande facilitaire processen te beoordelen en het niveau van volwassenheid te constateren, zodat deze processen onderling vergeleken kunnen worden en de ontbrekende verbindingen tussen de processen geïdentificeerd kunnen worden. Daarnaast kan gekeken worden of ze voldoen aan de hierboven omschreven principes van een facilitair proces.

Het doel van het beoordelen van de facilitaire processen is:

1. vinden van de Gaps;
2. herkennen van de impact van organisatieverandering op de primaire processen;
3. begrijpen van de belangrijke connecties en afhankelijkheden tussen de strategische, tactische en operationele niveaus (gebaseerd op het FM model van NEN-EN 15221-1);
4. verstrekken van voorbeelden om het nut van het beoordelen van facilitaire processen te laten inzien.

Stappenplan

Met behulp van een stappenplan kan een facilitaire organisatie een procesgerichte aanpak ontwikkelen.

Stap 1: controleer in hoeverre de facilitaire processen op de organisatiestrategie zijn afgestemd.

Wanneer de facilitaire processen zijn afgestemd op de organisatiestrategie kunnen eventuele veranderingen in de primaire processen of de organisatiestrategie snel herkend worden, zodat hier op tijd op ingespeeld kan worden.

Stap 2: controleer de onderlinge verbindingen van de facilitaire processen.

Facilitaire processen dienen horizontaal en verticaal met elkaar verbonden te zijn. Deze verbindingen dienen bij het beoordelen van de input en van de output herkend te worden. De output van het ene facilitaire proces kan namelijk de input van een andere facilitair proces zijn.

Stap 3: controleer de gebruikte gegevens en informatie

Gegevens en informatie zijn een belangrijk onderdeel van een facilitair proces. Meestal is dit de input, maar ook de output van een proces. Het is daarom belangrijk dat de gegevens en informatie juist en volledig zijn, om eventuele storingen in het proces te voorkomen.

Stap 4: Controleer de workflows

Het proces zelf dient ook gecontroleerd te worden. Het is altijd mogelijk dat er fouten ontstaan waarvoor correctieve acties ondernomen moeten worden. Deze correcties dienen gerapporteerd te worden. Wanneer zich een correctie voordoet die nog nooit eerder heeft plaatsgevonden (ze zijn dan niet gerapporteerd en gearchiveerd) betekent dit dat de workflow niet goed geëvalueerd is.

Stap 5: check de controle van de facilitaire processen

De procedure voor het controleren van een facilitair proces dient regelmatig geëvalueerd te worden. op deze manier wordt alles hetzelfde gecontroleerd, gerapporteerd en gearchiveerd. Dit is noodzakelijk voor een continue verbetering van de facilitaire processen.

3. Toepassing Facilitair Bedrijf

ARIS en de EPC-methode

Voor het beschrijven van alle processen maakt het azM, en dus ook het Facilitair Bedrijf van het azM, gebruik van het programma ARIS. In ARIS kunnen er verschillende niveaus van een proces omschreven worden, doordat subprocessen gekoppeld kunnen worden aan het bijbehorende hoofdproces. Een van de mogelijkheden die ARIS biedt is het werken met de EPC-methode. Er kunnen met deze methode per processtap verschillende elementen beschreven worden:

- input en output;
- KPI's;
- doelstellingen;
- risico's;

- beheersmaatregelen;
- rollen;
- gebruikte systemen, schermen of transacties;
- producten en diensten;
- functionaliteiten;
- bedrijfsregels;
- eisen en principes.

Facilitair Bedrijf

De facilitaire processen worden door middel van workflows omschreven in het programma ARIS. De hoofdprocessen worden verdeeld in subprocessen en op verschillende gedetailleerde niveaus uitgewerkt. Het Facilitair Bedrijf van het azM beschrijft hun processen op twee niveaus, namelijk niveau drie en vier. Op niveau drie worden de verschillende bedrijfssituaties uitgewerkt. Dit zijn de procesgroepen en de ondersteunende afdelingen zoals bedrijfsvoeren, en beveiliging, calamiteiten en milieu. Aan deze diagrammen zijn organisatie-eenheden verbonden, zodat zichtbaar wordt welke organisatie-eenheden verantwoordelijk zijn voor welke activiteiten. Op niveau vier wordt gebruik gemaakt van de EPC-methode. Op dit niveau geeft een EPC-diagram nauwkeurig de processtappen aan, maar ook de start en het bereikte resultaat na het uitvoeren van een processtap. Daarnaast wordt er ook gebruik gemaakt van een FAD, waarin activiteitgerelateerde informatie zoals organisatie-eenheden, rollen, data en transacties per activiteit worden opgenomen. Een FAD heeft dus altijd betrekking op één enkele processtap.

Om te kijken of de beschreven processen van het Facilitair Bedrijf van het azM ook echt een bijdrage leveren aan de verbetering van de effectiviteit en efficiëntie van de facilitaire organisatie, dient er gekeken te worden op deze beschreven processen voldoen aan de volgens NEN-EN 15221-5 gestelde eisen:

- de verantwoordelijkheden van de proceseigenaar zijn duidelijk zichtbaar;
- workflows zijn nauwkeurig en gedocumenteerd;
- de eisen als gevolg van de analyse van de vraag van het primaire proces zijn nauwkeurig omschreven (op meerdere niveaus);
- procesactiviteiten worden uitgevoerd door geschikt personeel;
- output wordt professioneel gecontroleerd;
- de input en output van verschillende facilitaire processen zijn met elkaar verbonden en zorgen dat andere processen kunnen starten;
- corrigerende maatregelen worden toegepast terwijl de processen worden uitgevoerd;
- er is een goede communicatie op basis van feiten en nauwkeurige informatie.

Alle processen kunnen hieraan getoetst worden.

4. Impact/betekenis Norm

Door NEN-EN 15221-5 toe te passen zal het azM inzicht krijgen in de effectiviteit van de ondersteuning van het Facilitair Bedrijf van het azM. Wanneer de organisatie de bestaande primaire processen vastlegt ontstaat er een basis voor het ontwikkelen en verbeteren van de facilitaire processen. Deze verbeterde facilitaire processen zullen bijdragen aan de effectiviteit en efficiëntie van het Facilitair Bedrijf van het azM.

Het Facilitair Bedrijf van het azM heeft zijn processen omschreven in ARIS. Deze processen zijn op verschillende gedetailleerde niveaus uitgewerkt. Uit de toetsing blijkt dat er nog winst valt te behalen met betrekking tot het nemen van corrigerende maatregelen tijdens de uitvoering van de processen.

Er wordt namelijk welk gecontroleerd of de output van de processen van goede kwaliteit is, maar er wordt niet altijd even snel actie ondernomen.

Een ander bijkomend punt is dat in de huidige workflows geen risico's en eisen opgenomen zijn. De eisen zijn essentieel voor het leveren van een effectieve bijdrage aan het primaire proces en de risico's zijn essentieel voor het controleren en borgen van de workflows. Wanneer de eisen en risico's ook worden opgenomen in de omschrijvingen van de facilitaire processen, neemt de effectiviteit en efficiëntie van het Facilitair Bedrijf van het azM nog meer toe.

NEN-EN 15221-6

1. Algemeen

Dankzij deze NEN-norm ontstaat er een gemeenschappelijke taal in de bouwsector. Alle maten, metingen, methodes en getallen hebben in heel Europa dezelfde betekenis. Dit maakt het makkelijker om te communiceren en biedt mogelijkheden tot benchmarken.

2. Toepassing NEN-EN 15221-6

NEN-EN 15221-6 omschrijft verschillende zaken met betrekking tot het meten van vloeroppervlakten en ruimtes in gebouwen. De NEN-norm geeft een kader en methoden voor oppervlakte-, ruimte- en vloeroppervlaktemetingen, en voor het meten van horizontale oppervlakten en volumes van gebouwen.

3. Impact/betekenis Norm

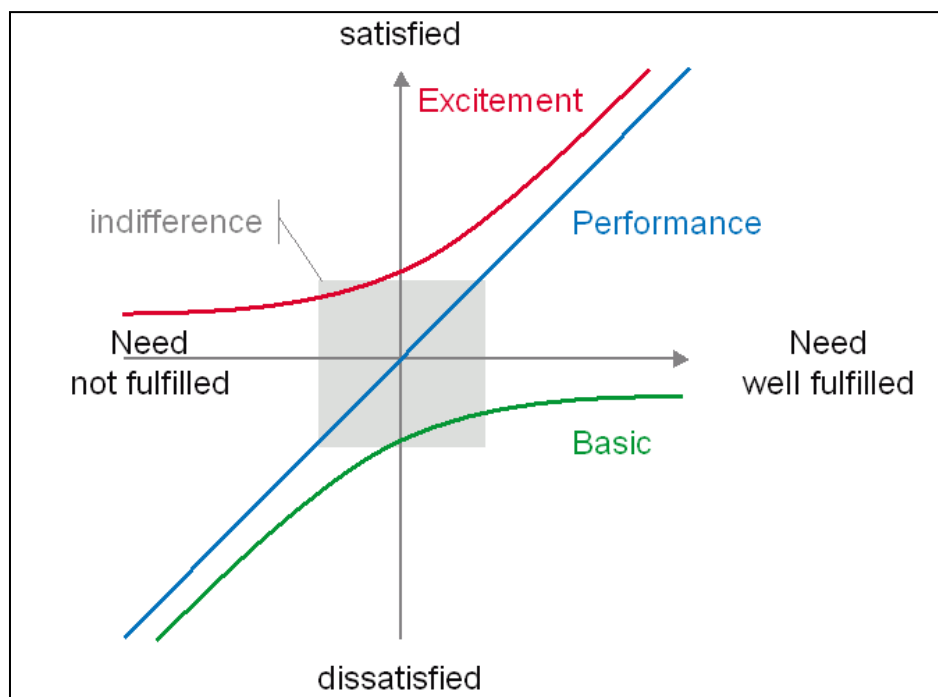
Wanneer het Facilitair Bedrijf van het azM gebruik maakt van deze NEN-norm is er een uniforme wijze van het lezen van bouwtekeningen, het meten van verschillende oppervlakten en elementen. Wanneer en dan met (buitenlandse) leveranciers gecommuniceerd wordt, kan iedereen elkaar begrijpen. Ook wordt er bij een Europese aanbesteding niet gediscrimineerd omdat ieder Europees bedrijf dezelfde kader en methoden voor metingen heeft.

Daarnaast wordt benchmarken vergemakkelijkt. Een laatste reden is dat het Facilitair Bedrijf van het azM na verloop van tijd gaat doorberekenen. Hiervoor zijn standaard oppervlaktes zeer bruikbaar.

Bijlage IV Modellen KTO

KANO model

Het KANO model is een kwaliteitsmanagement- en marketingtechniek die voor het in kaart brengen van de klantverwachting kan worden gebruikt. Het KANO model biedt inzicht in product attributen waarvan de organisatie denkt dat de klant deze als belangrijk beschouwd. Het doel van dit model is om productspecificatie te ondersteunen doordat het managementteam een beter inzicht in de wensen en verwachtingen van de klant krijgt. Wat het KANO model onderscheidt van andere modellen is dat het model zich focust op het onderscheiden van de functies van een product, in plaats van zich te focussen op de behoefte van de klant.



Het KANO model heeft de voorkeuren van de klant onderverdeeld in zes categorieën:

1. *Excitement Quality (opwindingskenmerken)*

Deze kenmerken verhogen de klanttevredenheid wanneer deze volledig worden geleverd, maar veroorzaken geen ontevredenheid wanneer deze kenmerken niet geleverd worden. Deze kenmerken zorgen voor een verrassing voor de klant, omdat ze een extra service zijn.

Voorbeeld: Met Sinterklaas krijgen alle bezoekers van het personeelsrestaurant gratis warme chocomel met een stuk speculaas.

2. *One-dimensional/performance Quality (prestatiekenmerken)*

Deze kenmerken veroorzaken tevredenheid wanneer de prestatie hoog is, maar verlagen de ontevredenheid wanneer de prestatie laag is.

Voorbeeld: De warme maaltijd in het personeelsrestaurant is lekker gekruid.

3. *Must-be/basic Quality (basis kenmerken)*

Deze kenmerken zorgen voor ontevredenheid wanneer ze niet worden geleverd, maar veroorzaken geen tevredenheid wanneer ze wel worden vervuld of worden overschreden.

Voorbeeld: De warme maaltijd in het personeelsrestaurant dient goed op temperatuur te zijn.

4. Questionable Quality (twijfelachtige kenmerken)

Bij deze kenmerken is het niet duidelijk of de klant deze wel verwacht, en of deze kenmerken dus wel of niet de tevredenheid beïnvloeden.

Voorbeeld: de warme maaltijd moet boven de 60 graden zijn en de koelproducten moeten onder de 7 graden zijn (volgens de hygiëncode).

5. Indifferent Quality (onverschillige kenmerken)

Deze kenmerken verwijzen naar aspecten die noch goed of slecht zijn, en leiden niet tot tevredenheid of ontevredenheid van de klant.

Voorbeeld: wegens het streven naar interne efficiency worden de maaltijden ingekocht in plaats van zelf bereid.

6. Reverse Quality (omgekeerde kenmerken)

Deze kenmerken dragen bij aan een hoge mate van prestatie, maar bij sommige klanten veroorzaakt het toch ontevredenheid. Dit komt door het feit dat niet alle klanten gelijk zijn.

Voorbeeld: sommige medewerkers willen graag zelfbedieningskassa's in het personeelsrestaurant terwijl andere medewerkers liever willen afrekenen bij een kassa die bediend wordt door een medewerker van het personeelsrestaurant.

Klantverwachtingsonderzoek

Om inzicht te krijgen in deze voorkeuren van de klant ontwikkelde KANO een vragenlijst om bovengenoemde kenmerken te identificeren. Voor elk productkenmerk worden twee vragen geformuleerd waar de klant op vijf verschillende manieren antwoord kan geven. Deze vragen zijn:

1. Wat zou u ervan vinden wanneer het product kenmerk X bevat? (Functionele vraag);
2. Wat zou u ervan vinden wanneer het product Y kenmerk X niet bevat? (disfunctionele vraag);

De klanten kunnen kiezen uit de volgende antwoordmogelijkheden:

1. daar zou ik tevreden mee zijn;
2. dat vind ik niet meer dan normaal;
3. dat zou mij niets uitmaken;
4. als het niet anders is, vooruit dan maar;
5. daar zou ik ontevreden over zijn.

Door de antwoorden te combineren kunnen alle kenmerken van de producten geclassificeerd worden in de zes categorieën. Om dit in beeld te brengen ontwikkelde Kano ook een methodiek voor het in kaart brengen van de consument antwoorden op de vragenlijst.

Antwoorden op functionele vragen						
Antwoorden op dis-functionele vragen		Daar zou ik tevreden mee zijn	Dat vind ik niet meer dan normaal	Dat zou mij niets uitmaken	Als het niet anders is, vooruit dan maar	Daar zou ik ontevreden over zijn
	Daar zou ik tevreden mee zijn	4	6	6	6	6
	Dat vind ik niet meer dan normaal	1	4	6	6	6
	Dat zou mij niets uitmaken	1	5	4	6	6
	Als het niet anders is,	1	5	5	4	6

	vooruit dan maar					
	Daar zou ik ontevreden over zijn	2	3	3	3	4
1 = Excitement quality				4 = questionable quality		
2 = one-dimension/performance quality				5 = indifferent quality		
3 = must-be/basic quality				6 = reverse quality		

Niveau van tevredenheid			
		Hoog	Laag
Niveau van ontevredenheid	Hoog	1. One-dimension/performance quality	3. Must-be/basic quality
	Laag	2. Excitement quality	5. Indifferent quality

1. Er dient geanalyseerd te worden of het toevoegen van dit kenmerk van invloed zou zijn op de ontevredenheid van de klant. Het toevoegen van extra's terwijl de klant hier geen waarde aan hecht verlegt de grenzen van verwachtingen. Wanneer voor de eerste keer een extra service wordt geboden wordt dit nog als extra gezien, terwijl het de tweede keer als normaal wordt beschouwd. Wanneer het bij de tweede keer weg wordt gelaten wordt dit niet gewaardeerd en verandert de tevreden klant in een ontevreden klant.

2. Er dient geanalyseerd te worden of het verwijderen van dit kenmerk van invloed is op de ontevredenheid van de klant. Deze analyse kan uitgevoerd worden door de klant te vragen hoeveel zij bereid is extra te betalen om dit kenmerk aan het product toe te voegen.

3. Deze kenmerken dienen goed in de gaten gehouden te worden, omdat het weglaten van deze productkenmerken een ernstig effect op het succes van het product heeft. Hierdoor zal de ontevredenheid toenemen.

5. Bij deze kenmerken dient er overwogen te worden om ze aan het product toe te voegen, omdat ze geen tevredenheid veroorzaken en omdat de klant niet bereid is om extra te betalen om deze kenmerken wel aan het product toe te voegen.

Servqual model⁶⁷⁸

Indien de klant bepaalt wat kwaliteit is, moet de organisatie voldoen aan de verwachtingen van de klant. Servqual is een bekend model dat de kwaliteit van dienstverlening meet. Het bepalen van het verschil tussen de verwachte en de waargenomen/ervaren dienst of dienstverlening vormt de kern van de meetprocedure van Servqual. De kwaliteit van de dienst of dienstverlening wordt gemeten aan de hand van 5 dimensies:

1. tastbaarheden: faciliteiten, apparatuur en personeel;
2. betrouwbaarheid: het in staat zijn van een beloofde dienst betrouwbaar en accuraat uit te voeren;
3. responsiviteit: bereidwilligheid om klanten te helpen en snel de dienst te verlenen;
4. zorgzaamheid: kennis en hoffelijkheid van personeel en de mate waarin zij in staat zijn vertrouwen over te brengen;
5. inleven in de klant: zorgen voor en individuele aandacht besteden aan de klant door de organisatie.

Vijf dimensies	Tien dimensies	Omschrijving
Tastbaarheden	Tastbare zaken	Tastbare zaken die onderdeel uitmaken van de dienst
Betrouwbaarheid	Betrouwbaarheid	Consistentie in het opereren van de organisatie
Responsiviteit	Responsiviteit	Bereidheid tot het op snelle wijze verlenen van de dienst
Zorgzaamheid	Competentie	Bezit van vereiste kennis en vaardigheden
	Beleefdheid	Met respect en vriendelijk behandelen van klanten
	Geloofwaardigheid	Vertrouwen en eerlijkheid die een organisatie uitdraagt
	Veiligheid/geborgenschap	Het vrij zijn van gevaar, risico en twijfel
Inleven in de klant	Toegankelijkheid	Eenvoudig en doeltreffend kunnen benaderen van de organisatie
	Communicatie	Geïnformeerd houden, kunnen luisteren
	Begrijpen van de klant	Inleven in de problematiek van de klant, behoefte van klanten onderzoeken

Servqual meet dus de kwaliteit van de dienstverlening aan de hand van bovenstaande vijf dimensies. Voor elk van de dimensies dient de ondervraagde aan te geven hoe belangrijk de dimensie is, wat ervan wordt verwacht en in hoeverre deze verwachting ook is uitgekomen.

Om dit te kunnen meten bevat Servqual twee vragenlijsten met 22 vragen. De eerste vragenlijst meet de verwachtingen van de klant, terwijl de tweede vragenlijst de waarnemingen en ervaringen meet. Alle vragen kennen als antwoordmogelijkheid een 7-puntenschaal, variërend van zeer mee oneens (1) tot zeer mee eens (7).

Vragenlijst

Verwachtingen

Tastbaarheden

1. Afdeling moet gebruik moeten maken van hedendaagse apparatuur.
2. De ruimtes van afdeling moeten een moderne uitstraling hebben.
3. Het personeel van afdeling moet er goed en verzorgd uitzien.

⁶ De Vries, Van Helsdingen en Kasper; Dienstenmarketing management; derde druk; 2001

⁷ www.farrell-associates.com

⁸ S. Boomsma en A. van Borrendam; Kwaliteit van dienstverlening; vierde druk; 2005

4. De aan de dienstverlening verbonden materialen (folders, pasjes e.d.) moeten er goed uitzien.

Betrouwbaarheid

5. Afdeling moet haar afspraken nakomen.
6. Klachten of problemen moeten door afdeling serieus behandeld worden.
7. Het verlenen van diensten moet bij afdeling foutloos verlopen.
8. Diensten van afdeling moeten op het afgesproken tijdstip uitgevoerd worden.
9. Afdeling moet perfectie nastreven.

Responsiviteit

10. Afdeling hoeft klanten niet te informeren over het tijdstip waarop de dienst wordt uitgevoerd.
11. Op de dienstverlening van afdeling zou je niet moeten wachten.
12. Het is prima als de medewerkers van afdeling niet altijd bereid zijn klanten te helpen.
13. Het is prima als de medewerkers van afdeling niet altijd bereid zijn vragen van klanten te beantwoorden.

Zorgzaamheid

14. Het optreden van de medewerkers van afdeling moet klanten vertrouwen geven.
15. Medewerkers van afdeling moeten altijd vriendelijk zijn.
16. Medewerkers van afdeling moeten altijd beleefd zijn.
17. Medewerkers van afdeling moeten over voldoende kennis beschikken om hun werk goed uit te voeren.

Inlevingsvermogen:

18. Bij afdeling moet de klant individuele aandacht krijgen.
19. Men kan van medewerkers van afdeling niet verwachten dat ze de klant persoonlijke aandacht te geven.
20. Het is onrealistisch te verwachten dat medewerkers van afdeling de specifieke behoeften van klanten kennen.
21. Het is onrealistisch te verwachten dat medewerkers van afdeling handelen met het belang van de klant in gedachten.
22. De openingstijden van afdeling hoeven niet voor alle klanten geschikt te zijn.

Ervaringen

Materiële

1. Afdeling maakt gebruik van hedendaagse apparatuur.
2. De ruimtes van afdeling hebben een moderne uitstraling.
3. Het personeel van afdeling zien er goed en verzorgd uit.
4. De aan de dienstverlening verbonden materialen (folders, pasjes e.d.) zien er goed uit.

Betrouwbaarheid:

5. Afdeling komt haar afspraken na.
6. Klachten of problemen worden door afdeling serieus behandeld.
7. Het verlenen van diensten verloopt bij afdeling foutloos.
8. Diensten van afdeling worden op het afgesproken tijdstip uitgevoerd.
9. Afdeling streeft perfectie na.

Responsiviteit:

10. Afdeling informeert klanten over het tijdstip waarop de dienst wordt uitgevoerd.

11. Op de dienstverlening van afdeling hoeft de klant niet te wachten.
12. De medewerkers van afdeling zijn altijd bereid klanten te helpen.
13. De medewerkers van afdeling zijn nooit te druk om vragen van klanten te beantwoorden.

Zorgzaamheid:

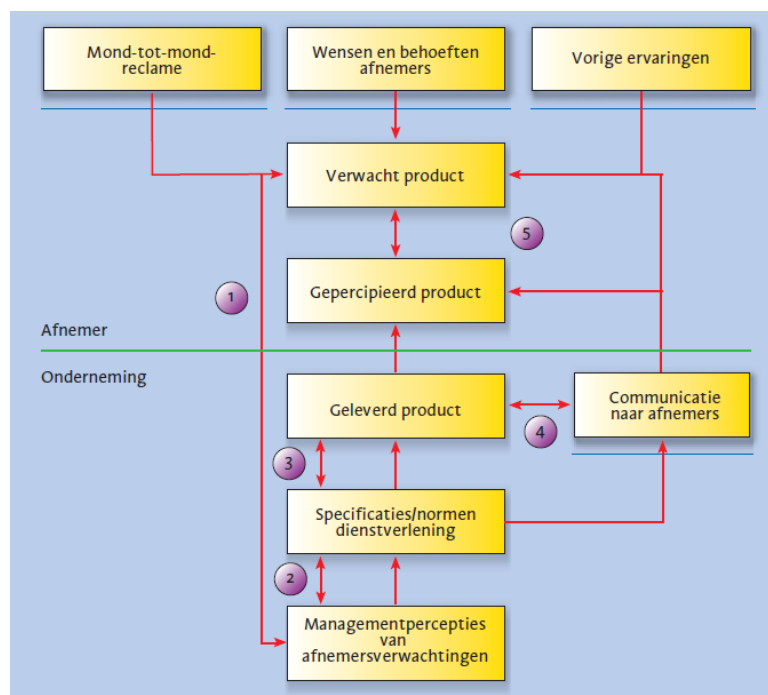
14. Het optreden van de medewerkers van afdeling geeft klanten vertrouwen.
15. Medewerkers van afdeling zijn altijd vriendelijk.
16. Medewerkers van afdeling zijn altijd beleefd.
17. Medewerkers van afdeling beschikken over voldoende kennis om hun werk goed uit te voeren.

Inlevingsvermogen:

18. Bij afdeling is de klant geen nummer.
19. Medewerkers van afdeling geven de klant persoonlijke aandacht.
20. Medewerkers van afdeling kennen de specifieke behoeften van de klant.
21. Medewerkers van afdeling handelen met het belang van de klant in gedachten.
22. De openingstijden van afdeling zijn voor alle klanten geschikt.

Gap-model

Vanuit de metingen bij het Servqual-model kan er een verschil tussen de verwachte en ervaren kwaliteit ontstaan. Deze verschillen worden “gaps” genoemd, die kunnen worden ingedeeld volgens het Gap-model. Het Gap-model beschrijft vijf gaps waarvan de eerste vier gaps intern binnen de organisatie ontstaan, terwijl gap 5 het verschil is tussen de verwachte dienstverlening en de waargenomen dienstverlening in de ogen van de externe klant. Gap 5 kan dan ook gezien worden als het ultieme kwaliteitsoordeel van de consument.



Gap 1: Verwachte dienstverlening – management perceptie

In dit geval is er een verschil tussen de werkelijke verwachting van de klant en de perceptie van het management van deze verwachting. Het management maakt bij het formuleren van het beleid een inschatting in de behoefte en verwachtingen van de klant. Bij deze gap maakt het management niet de juiste inschatting of interpreteert de verwachtingen niet goed.

Gap 2: Management perceptie – specificatie

Het management weet weliswaar wat de verwachtingen van de klant zijn, maar slaagt er niet in deze verwachtingen te vertalen naar regels en richtlijnen die de werknemers in staat moeten stellen kwaliteit te leveren.

Gap 3: Specificaties – feitelijke levering

Bij deze Gap zijn de medewerkers niet in staat de uitvoering conform de richtlijnen te laten plaatsvinden. De dienst wordt dus niet geleverd volgens de specificaties.

Gap 4: Feitelijke levering – externe communicatie

Er ontstaat een verschil in de levering van de dienst en de via de externe communicatie beloofde levering van de dienst. De externe communicatie sluit dus niet aan bij de in werkelijkheid geleverde dienst of dienstverlening.

Gap 5: Verwachte dienstverlening – ervaren dienstverlening

Uiteindelijk leiden gap 1 tot en met gap 4 tot de grootste gap (5) die een kwaliteitsbeleving beschrijft. Er zijn dan verschillen tussen de door de consument verwachte dienst en de ervaren dienst.

Voordelen

Tot de voordelen van het gebruik van Servqual horen de simpele en intuïtieve aansprekende structuur van het model. Ondanks die ogenschijnlijke eenvoud is het model gebaseerd op serieus onderzoek. Bovendien geeft het handen en voeten aan klanttevredenheidsonderzoek in de dienstverleningssector: u krijgt een gemeenschappelijke taal waarmee u probleemgebieden een naam kunt geven. Tegelijk worden verbetermethoden aangereikt en kunt u profiteren van de ruime ervaring die andere organisaties met Servqual hebben opgedaan. Aan deze voordelen heeft het model zijn tamelijk monopolistische positie te danken: er zijn geen andere modellen op dit terrein die dermate ruim gepubliceerd zijn.

Nadelen

Er is echter ook kritiek. Hoewel de meeste auteurs in hun publicaties welwillend staan ten opzichte van het model wordt een behoorlijk deel van de ruimte die Servqual in de literatuur heeft gekregen aan kritiek gewijd. Zo wordt gesteld, dat de grondoorzaken van tekortschietende dienstverlening met Servqual moeilijk te achterhalen zijn; de vijf beïnvloedende factoren van de kwaliteitsperceptie worden in feite immers door de Servqual vragenlijsten elk apart onderzocht. Je hebt als bedrijf na een Servqual-traject de probleemgebieden in handen, moet daar dan echter nog een analyse op loslaten om tot de root causes te komen. Dat is een barrière: het is immers die grondoorzaak die opgespoord en in een verbeterproces aangepakt moet worden.

ZPB presenteren Servqual als de uitkomst van op wetenschappelijk leest geschoeid onderzoek. Het is dan ook niet meer dan billijk, dat ze op hun methodiek worden beoordeeld. Dat levert de nodige kritiek op. Het inventariseren van verwachtingen is over het algemeen problematisch. Zo ook hier: de verwachtingsscores die de respondenten op de vragenlijsten invullen zijn veelal erg hoog en er zit niet zo heel veel variatie in. Verwachtingen zijn bovendien vluchtig en kunnen in de loop van de tijd veranderen: een Servqual-onderzoek is dus alleen een momentopname.

De minpunten als volgt samengevat:

- de resultaten van het oorspronkelijke Servqual-onderzoek zijn tegen de bewering van ZPB in niet zonder meer generaliseerbaar naar andere typen diensten;

- gebruik van zowel positief als negatief geformuleerde vragen in de vragenlijsten van ZPB leidt tot verwarring bij de respondent en doet afbreuk aan de validiteit van de antwoorden;
- er is geen mogelijkheid tot toetsing van het model: er wordt een additief model gebruikt (Gap 5 is de 'som' van de voorafgaande gaps) maar er is geen mogelijkheid om de validiteit hiervan te toetsen net zo min als de wederzijdse beïnvloeding van de probleemgebieden.

Net Promoter®

Net Promoter® is een loyaliteitsmatrix. Daarnaast is het een middel om de feedback van de medewerkers te gebruiken om de ontwikkeling en de groei van de organisatie te stimuleren.

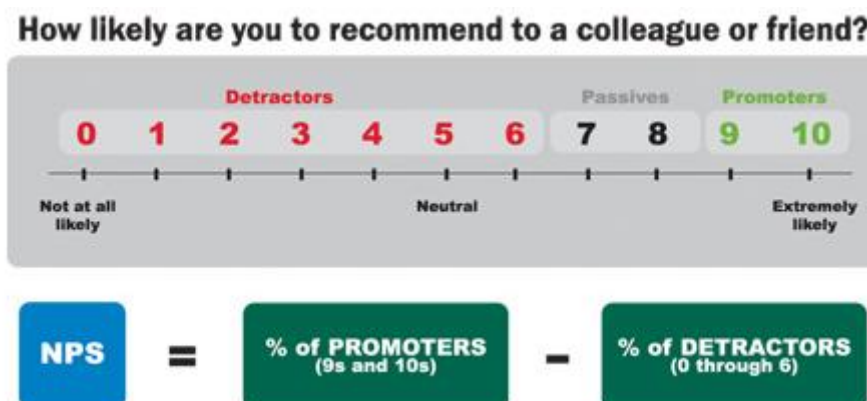
Om dit te kunnen realiseren wordt er gebruik gemaakt van de Net Promoter Score (NPS®) is een middel dat ervoor zorgt dat de organisatie en haar werknemers zich verantwoordelijk voelen voor de service die aan de klanten geboden wordt. NPS® is geen standaard klanttevredenheidsonderzoek en dient niet alleen gebruikt te worden als meetmiddel. De organisatie moet na het meten stappen ondernemen om de klantloyaliteit te verbeteren en een winstgevende groei te realiseren.

Hoe werkt het?

De NPS® vraagt de klanten een vraag waarbij ze een score mogen geven van nul (absoluut niet) tot en met tien (absoluut wel). Naar aanleiding van deze scores worden de klanten ingedeeld in één van de drie groepen:

1. promoters (score 9-10): dit zijn loyale en enthousiaste klanten, Zij zijn trouw aan de organisatie, promoten de organisatie bij anderen en stimuleren de winstgevende groei;
2. passieve (score 7-8): dit zijn tevreden maar geen enthousiaste klanten die gevoelig zijn voor aanbiedingen van concurrenten;
3. tegenstanders (score 0-6): dit zijn ontevreden klanten. Zij kunnen de organisatie beschadigen en belemmeren in hun groei door het verspreiden van negatieve mond-tot-mond reclame.

De centrale vraag voor ieder item is: "Hoe groot is de kans dat u deze dienst/dit product aan anderen zou aanbevelen?"



Het berekenen van de NPS® gebeurt door het percentage tegenstanders af te trekken van het percentage promoters. De hoogst mogelijke score is +100 (alle klanten zijn promoters) en de laagst mogelijke score is -100 (alle klanten zijn tegenstanders). Een positieve NPS® (hoger dan 0) kan als goed worden beschouwd, een score hoger dan 50 is een excellente score.

Voordelen

Een van de belangrijkste voordelen van deze methode is dat het zich puur richt op het vergroten van het aantal promoters en het verkleinen van het aantal tegenstanders. De methode is voor medewerkers eenvoudig te begrijpen en in te vullen.

Een ander voordeel is dat de methode eenvoudig in de organisatie te implementeren is. De analyse van het model is ontstaan vanuit de tevredenheid van de klant, wat een reëel en stabiel beeld geeft

van de prestaties van de bedrijfsprocessen. Daarnaast kan de analyse gebruikt worden voor benchmarking.

Een laatste voordeel is dat de score van de Net Promoter de organisatie extra motiveert om zicht te focussen op het verbeteren van producten en diensten voor de klant. Daarnaast is er een duidelijk verband tussen de score van de Net Promoter en de groei van de omzet van het bedrijf.

Nadelen

Een van de nadelen is dat het nooit wetenschappelijk bewezen is dat het vragen naar klantervaring een beter beeld geeft van de organisatiegroei dan het vragen naar klantverwachtingen.

Daarnaast kunnen factoren van het milieu het antwoord op de vraag met betrekking tot het begrip “aanbevelen” beïnvloeden, waardoor het moeilijk wordt om benchmarking toe te passen.

Daarnaast kan er per klant een andere frequentie voor het houden van de enquête zijn, omdat sommige klanten de kans groter is dat zij hun mening en gedrag veranderen dan andere klanten. Ook hierdoor wordt het moeilijk om te vergelijken met andere organisaties.

Een laatste nadeel is dat er twijfels kunnen zijn bij de manier van berekenen omdat er maar drie componenten zijn. Hierdoor gaat belangrijke informatie verloren en de statistische variabiliteit van het resultaat verhoogt.

Bijlage V Klanttevredenheidsonderzoek Post

Klanttevredenheidsonderzoek Post

1^e/2^e kwartaal 2011

Beste medewerker van het azM,

Het Facilitair Bedrijf van het azM heeft als motto 'Onze klant wordt altijd geholpen'. Om dit motto waar te kunnen maken, willen we graag van u weten hoe u de producten en diensten van het Facilitair Bedrijf van het azM ervaart. Één van deze diensten is post.

Het Facilitair Bedrijf van het azM wil inzicht krijgen en houden in uw behoeften en wensen met betrekking tot post, om (nog) beter tegemoet te komen aan uw verwachtingen. De resultaten geven altijd de aanzet tot allerlei verbeteracties. De meting dient dan ook mede om vast te stellen of de veranderingen daadwerkelijk tot verbeteringen geleid hebben.

Het invullen van de vragenlijst zal ongeveer 4 minuten in beslag nemen.

De vragenlijst is anoniem. U hoeft uw naam niet kenbaar te maken.

Ik vraag u vriendelijk om de ingevulde vragenlijst uiterlijk **(datum)** in te leveren bij **(contactpersoon)**. De resultaten zullen vanaf **(datum)** gepubliceerd worden/bekend worden gemaakt via **(medium)**.

Met vriendelijke dank voor uw medewerking.

Naam

Functie

Klanttevredenheidsonderzoek Post

Het eerste gedeelte van de vragenlijst vraagt naar uw verwachtingen met betrekking tot post. De vragen hebben betrekking op dienstverlening van de postkamer. Per item van de dienstverlening worden er twee vragen aan u gesteld, bijvoorbeeld:

- De post wordt vóór 12 uur geleverd.
- Wat zou u ervan vinden wanneer de post **niet** vóór 12 uur geleverd wordt?

Beide vragen kunt u beantwoorden met de volgende keuzemogelijkheden:

1. Daar zou ik tevreden mee zijn;
2. Dat vind ik niet meer dan normaal;
3. Dat zou mij niets uitmaken;
4. Als het niet anders is, vooruit dan maar;
5. Daar zou ik ontevreden over zijn;

Het tweede gedeelte van de vragenlijst bestaat uit een aantal extra vragen.

Vragenlijst Post

Deel 1		Eens Oneens					Hoe belangrijk voor u? Laag Gemiddeld Hoog		
1	De postkamer ziet er netjes en representatief uit.	1	2	3	4	5	1	2	3
2	De medewerkers Post zijn altijd vriendelijk en geduldig	1	2	3	4	5	1	2	3
3	De medewerkers Post zijn altijd beleefd.	1	2	3	4	5	1	2	3
4	De medewerkers Post gaan altijd vertrouwelijk met de post om.	1	2	3	4	5	1	2	3
5	De openingstijden* van de postkamer zijn geschikt voor mijn werkzaamheden.	1	2	3	4	5	1	2	3

* Openingstijden postkamer: maandag t/m vrijdag van 8.00 – 9.45, van 10.45 – 14.30 en van 15.30 – 16.30.

Deel 2		Tevreden					Ontevreden		
1	Wat zou u ervan vinden wanneer de postkamer er niet netjes en representatief uitzag?	1	2	3	4	5			
2	Wat zou u ervan vinden wanneer de medewerkers Post u niet altijd vriendelijk en geduldig te woord staan?	1	2	3	4	5			
3	Wat zou u ervan vinden wanneer de medewerkers Post niet altijd beleefd met u omgingen?	1	2	3	4	5			
4	Wat zou u ervan vinden wanneer de medewerkers Post niet altijd vertrouwelijk met uw post omgingen?	1	2	3	4	5			
5	Wat zou u ervan vinden wanneer de postkamer op andere tijdstippen geopend zou zijn?	1	2	3	4	5			

Extra vragen:

“Zou u de service van de postkamer aanbevelen aan anderen?”

- ☐ Ja
☐ Nee

“Als u een cijfer mocht geven tussen de 1 en de 10, welk cijfer zou u dan geven aan Post?”

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Extra verbeterpunt, suggesties of ideeën:

.....
.....
.....

