

De selectie van een kwaliteitsmeetsysteem

Voor de facilitaire Organisatie van Ahold

Maaïke Cheroutre
Maart 2005

*“Quality means
doing it right
when no one
is looking”* Henry Ford

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

Docent-begeleider:	Jaap Kloos
Medebeoordelaar:	Annelies Schnetz
Opdrachtgever:	Albert Heijn
	Afdeling Facility Management
	Provincialeweg 11
	1506 MA Zaandam
Mentor	Annemarie Pots
Periode onderzoek:	September 2004 – Maart 2005

Auteursreferaat

Onderzoek naar de mogelijkheden van het meten van **kwaliteit** voor de Facilitaire organisatie van Ahold door middel van een **kwaliteitsmeetsysteem**. Achterliggende doelstellingen zijn het inzichtelijk maken van de geleverde **kwaliteit van diensten** en het zichtbaar maken van de geleverde kwaliteit naar de beleidsklant.

Belangrijkste conclusie is dat de **Balanced Scorecard** het beste aansluit bij de Facilitaire Organisatie van Ahold binnen de gestelde randvoorwaarden: effectief, efficiënt, eenvoudig, goedkoop en multidisciplinair.

Indexreferaat

FM, scriptie, retailorganisatie, kwaliteitsmanagement, kwaliteit van diensten, kwaliteitsmeetsysteem, kwaliteitsmodel Balanced Scorecard, 7S-model McKinsey, commitment

Management samenvatting

Dit advies rapport is geschreven naar aanleiding van mijn afstudeeropdracht die ik heb uitgevoerd bij de Facilitaire Organisatie van Ahold te Zaandam.

Deze Facilitaire Organisatie heeft de afgelopen jaren een grote verandering doorgemaakt in haar professionalisering. De afdeling is efficiënter gaan werken en de werkzaamheden zijn beter gestructureerd. Het onderdeel kwaliteit van de dienstverlening is echter tot nu toe nog onderbelicht gebleven.

Naar aanleiding van bovenstaande bevinding is mij gevraagd een onderzoek te doen naar de mogelijkheden om de kwaliteit van de dienstverlening binnen de Facilitaire Organisatie van Ahold te meten.

Dit heeft de volgende probleemstelling opgeleverd:

“Hoe kan de kwaliteit van de Facilitaire Organisatie van Ahold, gericht op verschillende locaties, op een zo simpel mogelijke manier en zo effectief en efficiënt als mogelijk worden gemeten, in een multidisciplinair meetsysteem, waarbij het werkproces niet of nauwelijks veranderd hoeft te worden?”

Hierop aansluitend heb ik onderzoek gedaan naar:

- De eisen en wensen van de organisatie
- De inhoud van het begrip kwaliteit
- De vertaling naar kwaliteit en een kwaliteitsmeetsysteem

Uiteindelijk is er één model uit het onderzoek naar voren gekomen dat het beste aansluiten bij de probleemstelling en de randvoorwaarden van de Facilitaire Organisatie van Ahold: de Balanced Scorecard

Ik heb de Balanced Scorecard voorgesteld als een effectief en efficiënt kwaliteitsmodel dat geïmplementeerd kan worden binnen alle gestelde randvoorwaarden. De Facilitaire Organisatie van Ahold heeft mijn advies overgenomen en aan mij gevraagd te starten met de implementatie. Er zijn een aantal voorwaarden waaraan de organisatie moet voldoen om de Balanced Scorecard te kunnen implementeren:

- Commitment bij medewerkers en het management.
- Samen afspraken maken over kwaliteitscriteria.
- De medewerkers belonen voor het realiseren van afgesproken resultaten.
- Evalueren van de parameters en aan de wisselende omstandigheden van de Facilitaire Organisatie van Ahold.
- Visie ontwikkelen met betrekking tot kwaliteitsmanagement voor de dienstverlening.

De uitwerking van het onderzoek en het model zijn terug te vinden in het rapport. Daarnaast ga ik in op de adviezen, de consequenties en de implementatie van het kwaliteitsmodel.

Voorwoord

Ter afsluiting van de vierjarige HBO opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool heb ik in zes maanden een onderzoek verricht bij de Facilitaire Organisatie van Ahold.

Binnen de afdeling heb ik een opdracht uitgevoerd op het gebied van kwaliteitsmanagement. Het onderzoek heeft geleid tot een adviesrapport en de keuze voor een kwaliteitsmeetsysteem waarmee de Facilitaire Organisatie van Ahold haar eerste stappen kan maken op het gebied van kwaliteitsmanagement.

Het werken aan dit onderzoek heeft niet alleen geleid tot kennis en inzicht over kwaliteit en kwaliteitsmanagement. Ik ben als persoon door dit onderzoek en het werken op een facilitaire afdeling van een grote organisatie gegroeid in mijn persoonlijke ontwikkeling en zelfbewustzijn. Ik heb geleerd bewuster om te gaan met projectmanagement en opdrachtbesturing.

Allereerst wil ik Annemarie Pots, mijn opdrachtgeefster en begeleidster bij de Facilitaire Organisatie van Ahold hartelijk bedanken voor alle aandacht, medewerking, tijd, feedback en support die ik van haar heb mogen ontvangen. De totale beleving van mijn afstudeerperiode is hier zeker positief door beïnvloed. Daarnaast wil ik graag alle medewerkers van de Facilitaire Organisatie van Ahold en alle geïnterviewde personen bedanken voor hun medewerking en input. Hierdoor heb ik de mogelijkheid gekregen deze opdracht tot een goed einde te brengen.

Vanuit school wil ik de heer Jaap Kloos en mevrouw Annelies Schnetz bedanken voor de begeleiding, feedback en medewerking. Ook wil ik alle docenten van de opleiding Facility Management bedanken voor alle hulp, informatie en coaching van de afgelopen jaren. Mede dankzij jullie weet ik wat ik wil, namelijk verder gaan in de facilitaire wereld.

Mijn vader wil ik bedanken voor alle kennis die ik van hem heb mogen ontvangen in de vaak diepgaande en soms confronterende gesprekken. Natuurlijk wil ik ook Rob bedanken voor alle steun, feed back en het vertrouwen in mij heeft gehad in de afgelopen jaren. Als laatste wil ik graag al mijn familie, vrienden en ouder bedanken voor alle support tijdens het volgen van mijn opleiding.

Februari 2005

Maaïke Cheroutre

Inhoudsopgave

1	De organisatie	2
1.1	Ahold	2
1.2	Albert Heijn	3
1.2.1	De organisatie	4
1.3	De Facilitaire Organisatie van Ahold	5
1.3.1	Strategy	6
1.3.2	Structure	7
1.3.3	Systems	9
1.3.4	Shared Values	10
1.3.5	Skills	11
1.3.6	Style	11
1.3.7	Staff	12
1.4	Ten Slotte	13
2	Aanleiding en de probleemanalyse	14
2.1	Doel van het onderzoek	14
2.2	Probleemstelling	14
2.3	Subprobleemstelling	15
2.4	De doelgroep	16
2.5	Eindproduct	16
2.6	Scope en randvoorwaarden	16
2.7	De Ist en de Soll situatie	17
2.7.1	De Ist situatie	17
2.7.2	De Soll situatie	17
2.8	Gebruikte onderzoeksvormen	18
2.8.1	Literatuuronderzoek	18
2.8.2	Interviews	18
2.9	Ten slotte	20
3	Onderzoek naar Facility Management en kwaliteit	21
3.1	De definitie van kwaliteit	21
3.2	Kwaliteitsmodellen	22
3.2.1	Het INK-model	23
3.2.2	De Balanced Scorecard	23
3.2.3	Overeenkomsten en verschillen	24
3.3	Ten slotte	25
4	De Balanced Scorecard	26
4.1	De Balanced Scorecard als kwaliteitsmodel	26
4.2	De Balanced Scorecard voor de Facilitaire Organisatie van Ahold	26
4.2.1	De klant	26
4.2.2	Interne organisatie	27
4.2.3	Leren en groeien	27
4.2.4	Financieel	27
4.3	Voorwaarden voor de invoer van de Balanced Scorecard	28
4.3.1	Algemene voorwaarden	29
4.3.2	Specifieke voorwaarden:	29
4.4	Toetsing aan de opdracht	31
4.5	Acceptatie	32

4.6	Ten slotte	32
5	De consequenties.....	33
5.1	Organisatorische consequenties	33
5.1.1	Strategy	33
5.1.2	Structure.....	33
5.1.3	Systems	34
5.1.4	Shared Values	34
5.1.5	Skills	34
5.1.6	Style.....	34
5.1.7	Staff	35
5.2	Financiële consequenties.....	35
5.3	Ten slotte	37
6	De Implementatie	38
6.1	Het stappenplan	38
6.1.1	Stap 1: De missie, de visie en de strategie	38
6.1.2	Stap 2,3 en 4: De parameters	38
6.1.3	Stap 5: De juiste meetmethode en meten	44
6.1.4	Stap 6: Prestaties bijsturen en meten	45
6.2	Ten slotte	46
7	Conclusies en Adviezen.....	47
7.1	Adviezen voor de Facilitaire Organisatie van Ahold.....	47
7.1.1	De Organisatie	47
7.1.2	De medewerkers	49
7.1.3	De implementatie	49
7.2	Ten slotte	50
	Literatuuropgave.....	51
	Gebruikte figuren	55
	Bijlagen.....	56
A.	Onderzoeksmethode	57
B.	Het theoretische kader	59
C.	De grondleggers van kwaliteitsmanagement	64
D.	Verschillende kwaliteitsmodellen.....	67
E.	Relatiediagram	78
F.	Smiley rapportage	79

G.	Klanttevredenheidsonderzoek	81
H.	Vragen voor de beleidsklant	85
I.	Smiley – rapportage.....	86
J.	De kosten.....	88
K.	Invoeringsaanpak van de Balanced Scorecard	90
L.	Tijdsplanning implementatie Balanced Scorecard	92
M.	Uitwerking interviews.....	93

Inleiding

Dit adviesrapport is geschreven naar aanleiding van het vervullen van mijn afstudeeropdracht bij Albert Heijn te Zaandam. Door het uitvoeren van een afstudeeropdracht wordt de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool te Den Haag afgerond.

Voor deze opdracht is het de bedoeling dat ik een zelfstandig onderzoek uitvoer en de verworven resultaten rapporteer aan de stageorganisatie.

De vraag die aan mij is gesteld is: een onderzoek te doen naar de mogelijkheden voor het opzetten van een kwaliteitsmeetsysteem, passend bij de Facilitaire Organisatie van Ahold en aansluit op de gestelde randvoorwaarden.

Mijn opdrachtgever is het hoofd van de Facilitaire Organisatie van Ahold. Zij is tevens mijn begeleidster vanuit Albert Heijn.

De Facilitaire Organisatie van Ahold is organisatorisch opgehangen in de Albert Heijn organisatie - een dochtermaatschappij van Ahold - maar werkt tevens voor het Ahold concern en voor de Nederlandse dochtermaatschappijen van Ahold. In de rest van het verslag gebruik ik de term Facilitaire Organisatie van Ahold.

Aangezien de opzet van een kwaliteitsmeetsysteem mede bepaald wordt door de invulling van wat onder kwaliteit verstaan worden en het begrip kwaliteit in sterke mate bepaald wordt door de context: hier het Ahold concern, de Albert Heijn organisatie en de Facilitaire Organisatie van Ahold, zal ik ook deze organisatiecontext beschrijven. Daar liggen mijn aanknopingspunten voor het kwaliteitsonderzoek in de volgende hoofdstukken.

Mijn onderzoeksrapport is als volgt gestructureerd:

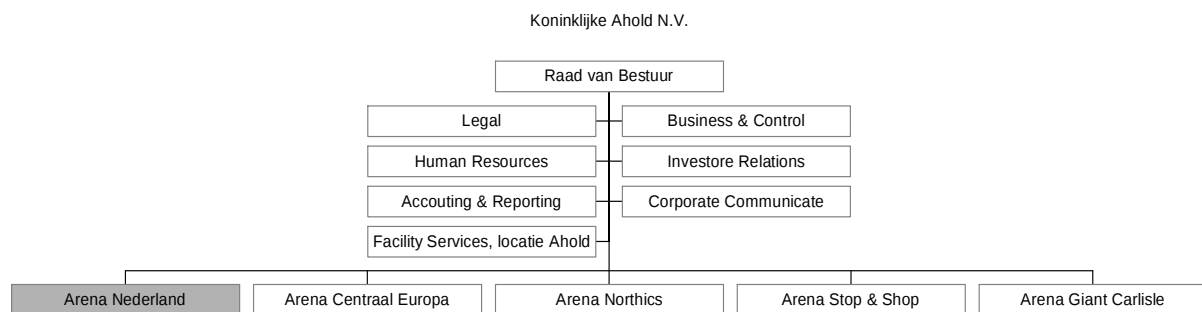
- In Hoofdstuk één maak ik een organisatieanalyse. De organisatieanalyse is opgebouwd vanuit de holding Ahold en zoomt vervolgens in op de dochtermaatschappij Albert Heijn. Uiteindelijk licht ik aan de hand van het 7S-model de Facilitaire Organisatie van Ahold toe.
- In hoofdstuk twee beschrijf ik het probleem en formuleer ik de probleemstelling de onderzoeksmethoden. Verder licht ik de randvoorwaarden toe.
- In het derde hoofdstuk ga ik dieper in op de gebruikte onderzoeksmethoden en geef een samenvatting van de verkregen informatie.
- Met deze informatie formuleer ik in hoofdstuk vier een advies. Daarmee is de probleemstelling beantwoord. Ik geef aan hoe de Facilitaire Organisatie van Ahold het beste om kan gaan met de consequenties van dit advies.
- In hoofdstuk vijf licht ik de consequenties toe van de adviezen die in hoofdstuk vier besproken worden.
- Het implementatieproces van de in bovengenoemde hoofdstukken beschrijf ik in het zesde hoofdstuk.
- In hoofdstuk zeven komen mijn conclusies en adviezen aan de orde.

1 De organisatie

Om inzicht te verkrijgen in de context waarin de opdracht is uitgevoerd geef ik in het komende hoofdstuk een beschrijving van de organisatie van Ahold. Om duidelijk te maken waar de Facilitaire Organisatie van Ahold is opgenomen in de organisatiestructuur wordt eerst een korte schets gegeven van de moederorganisatie Ahold. Vervolgens kijk ik naar de dochteronderneming Albert Heijn, waarbinnen de Facilitaire Organisatie van Ahold is gestructureerd. Ten slotte maak ik aan de hand van het 7S-model van Mc Kinsey een organisatieanalyse van de Facilitaire Organisatie van Ahold.

1.1 Ahold

De Ahold holding is in 1973 opgericht vanuit de dochteronderneming Albert Heijn. Door de oprichting van de holding Ahold kan de organisatie groeien door het kopen of overnemen van andere dochters, het sluiten van joint ventures en zich te manifesteren in zowel binnen- als buitenland. De holding overkoepelt en bestuurt de verschillende ondernemingen. Ahold, de moedermaatschappij, is voornamelijk gevestigd in de Verenigde Staten en Europa en neemt een vooraanstaande positie in binnen de supermarkt- en foodservice branche. In de Verenigde Staten exploiteert Ahold zes food retail werkmaatschappijen en in Europa negen. Ahold is hiervan de moedermaatschappij of heeft een meerderheidsbelang in deze werkmaatschappijen. In Figuur 1 is het organogram van Ahold opgenomen. Facility Services staat in dit organogram opgenomen als staffunctie, deze afdeling staat hier echter alleen vanuit de functionele relatie. Organisatorisch valt de Facilitaire Organisatie onder Albert Heijn.



Figuur 1 Organogram Ahold

Na een periode van grote groei en expansie, moet Ahold op 24 februari 2003 bekend maken dat er onregelmatigheden in de boekhouding zijn aangetroffen. In één dag tijd verliest Ahold meer dan de helft van haar beurswaarde. Dit heeft grote gevolgen voor het marktaandeel en het vertrouwen van de consument in Ahold. De laatste twee jaar is Ahold bezig geweest met herstel na het boekhoudschandaal. In Nederland voert Ahold een agressieve prijspolitiek om haar positie terug te verwerven. Ahold doet dat aan de hand van een nieuwe strategie: 'The road to recovery'. De visie en de missie van Ahold luiden als volgt:

Missie:

“Ahold wil de toonaangevende food provider zijn op de door Ahold geselecteerde markten. Deze missie kan worden gerealiseerd door een doelgerichte onderneming met gemeenschappelijke waarden en doelstellingen te zijn. Binnen alle geledingen van ons bedrijf willen we klantgerichter te werk gaan en ons meer inleven in de wensen van onze klanten. De nadruk zal liggen op het uitbreiden van onze klantenkring en het verbeteren van onze concurrentiepositie in alle markten¹.”

Visie:

“Ahold is een maatschappelijk verantwoorde onderneming in elk van haar werkgebieden. De organisatie streeft naar het optimaliseren van voedselveiligheid en gezondheid, beperking van de belasting van het milieu en het leveren van een bijdrage aan duurzame ontwikkelingen in de breedste zin van het woord. Ahold wil niet alleen tegemoetkomen aan de wensen van haar financiële aandeelhouders, maar ook van haar medewerkers, klanten, leveranciers, de plaatselijke gemeenschap waarin zij werkt en de maatschappij als geheel. Eén van de belangrijkste doelstellingen is de verbetering van het welzijn van velen.”

1.2 Albert Heijn

Albert Heijn is in Oostzaan begonnen als kleine kruidenierswinkel. In 1920 heeft hij de winkel aan zijn zonen overgedaan. In 1948 wordt het bedrijf een vennootschap en krijgt het een beursnotering. Binnen veertig jaar groeit Albert Heijn uit tot een supermarktketen met meer dan honderd filialen. Doordat Albert Heijn steeds meer niet kruideniersactiviteiten op zich neemt wordt in 1973 de Ahold holding opgericht. Inmiddels is het een winkel met, naast kruidenierswaren, een uitgebreid assortiment van non-food artikelen.

Albert Heijn heeft de procesketen van inkoop tot verkoop volledig in eigen hand. Van het inkopen bij de leverancier, het distribueren van de producten, het logistieke proces en de verkoop van de goederen tot en met de nazorg van de klant.

In Nederland was Albert Heijn de eerste met het supermarktconcept en in 2002 was Ahold met het Albert Heijn merk de grootste Nederlandse food retailer, zowel in omzet als in het aantal winkels.

Vanwege het slechte economische klimaat heeft Albert Heijn een grootscheepse campagne opgezet. Vele A-merken worden in prijs verlaagd, waarmee een prijzenoorlog is begonnen. Het boekhoudschandaal heeft op zowel Ahold als op de dochteronderneming Albert Heijn een groot effect. Vanuit de holding wordt er een nieuwe strategie opgezet en het hele concern moet gereorganiseerd worden.

Albert Heijn is een semi-zelfstandige eenheid. Ahold heeft gekozen voor een eigen strategie en verantwoordelijkheid van alle eenheden. De voordelen hiervan zijn dat de risico's verspreid zijn en de eenheid sneller op de eigen markt kan reageren. De volgende missie, visie en strategie heeft Albert Heijn opgesteld.

Missie

“Albert Heijn wil het dagelijks leven – en zeker het boodschappen doen – aangenaam, gemakkelijk en bijzonder maken. Wij willen de wensen van de klanten altijd en overal vervullen.”

¹ www.Ahold.nl, 13 januari 2005

Visie

“Mensen verschillen. Klanten hebben verschillende wensen. Medewerkers hebben hun eigen talenten. Wij geloven dat klanten en medewerkers zich in Albert Heijn moeten herkennen. Onze activiteiten moeten aan hun wensen tegemoetkomen.”

Strategie

“Bij alles wat we doen en beslissen, laten we ons leiden door twee eenvoudige vragen: is het in het belang van de klant en is het in het belang van onze medewerkers? Met deze vraag als leidraad kiest Albert Heijn voor een heldere focus: een perfecte uitvoering van het ontwikkelen van winkelformules, assortimenten en het inzetten van technologie zodat we meer tijd aan onze klanten kunnen besteden.”

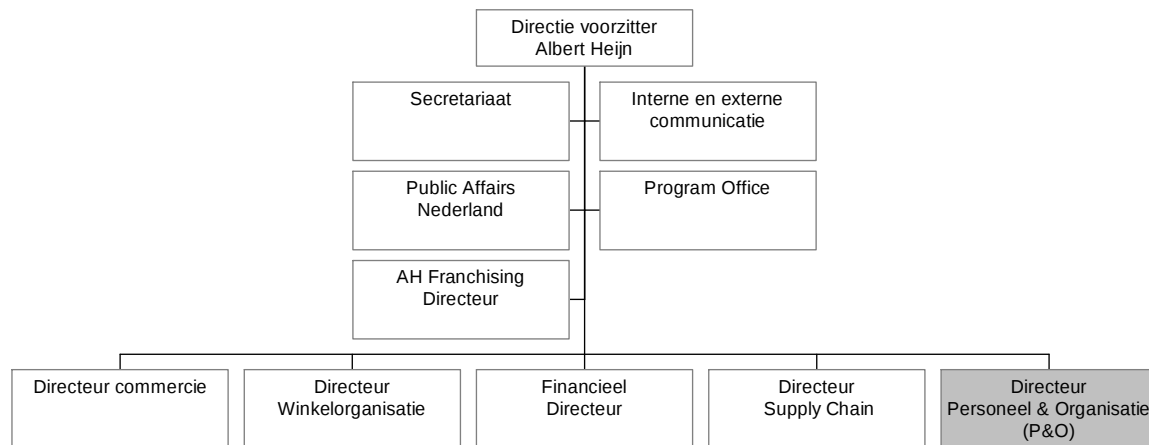
1.2.1 De organisatie

Het hoofdkantoor van Albert Heijn is gevestigd in Zaandam. Van hieruit wordt de regie gevoerd over de in- en verkoop van artikelen. Daarnaast zijn er organisatie-onderdelen die de winkelvoering indirect ondersteunen.

Albert Heijn is innovatief ingesteld en staat open voor nieuwe ideeën. Om een eenheid in de managementstijl binnen de organisatie te verkrijgen heeft de directie de volgende begrippen opgesteld: samen, respect, vertrouwen, doelgericht, bezieling/ passie en vernieuwing.

Het is de bedoeling dat iedere manager deze begrippen in zijn leiderschapsstijl uitstraalt naar de medewerkers. Albert Heijn kan, kijkend naar de typologieën van Mintzberg², getypologeerd worden als een professionele bureaucratie. De organisatie is namelijk gebaseerd op standaardisatie van vaardigheden, met de uitvoerende kern als belangrijkste onderdeel: de winkels.

Figuur 2 geeft een grafische weergave van de organisatiestructuur van Albert Heijn. De Facilitaire Organisatie van Ahold valt onder de directie van P&O (Personeel & Organisatie) en is een staforgaan. De directeur P&O is lid van de directie van Albert Heijn.

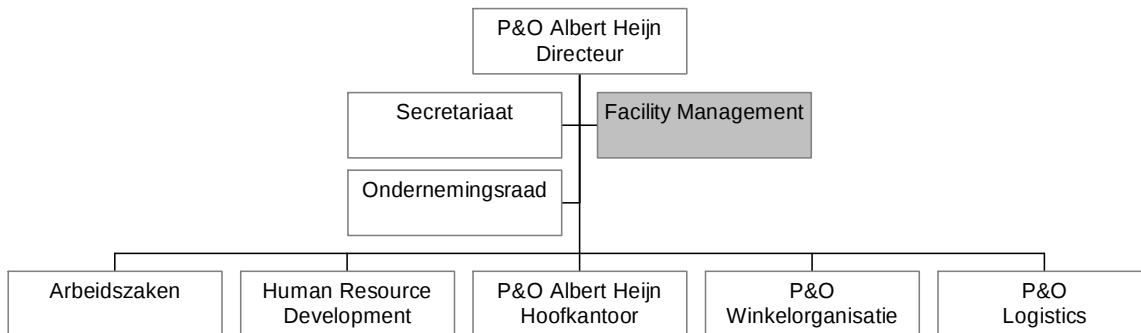


Figuur 2 Organogram Albert Heijn

Opvallend is dat de afdeling P&O is opgenomen in de lijn van Albert Heijn en niet als staffunctie is weergegeven in de organisatie structuur van Albert Heijn. De reden daarvoor is dat P&O, als stafafdeling binnen Albert Heijn is - net zoals Finance - integraal onderdeel uitmaakt van de directie. P&O is partner in business en de

² Management en organisatie, theorie en toepassingen. Keuning, D en Eppink, D.J.

directeur P&O rapporteert aan de algemeen directeur. Vandaar dat dit zo in het organogram (Figuur 3) is opgenomen.



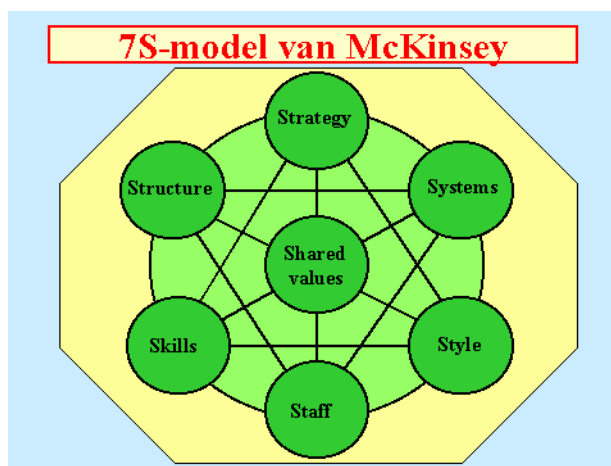
Figuur 3 Organogram P&O Albert Heijn

1.3 De Facilitaire Organisatie van Ahold

Deze paragraaf geeft inzicht in de Facilitaire Organisatie van Ahold. De afdeling wordt toegelicht door middel van het 7S-model van Mc Kinsey. Het model belicht zeven aspectgebieden van de interne organisatie in de onderlinge samenhang en wordt veelvuldig toegepast bij onderzoek naar organisatieveranderingen in relatie tot kwaliteit. Het 7S-model geeft aan de hand van zeven organisatiecriteria inzicht in de verschillende aspecten van de Facilitaire Organisatie van Ahold.

Ik heb dit model gebruikt voor dit onderzoek omdat in de opleiding deze methode gebruikt wordt om organisatieanalyses te maken en voor mij ook duidelijke aanknopingspunten biedt voor een analyse van de facilitaire organisatie. Vervolgens wil ik de relatie onderzoeken met mijn onderzoeksopdracht en het begrip kwaliteit.

Mijn opdracht om een kwaliteitsmeetsysteem te ontwikkelen moet aansluiten op de Facilitaire Organisatie van Ahold. Kennis van de organisatie is belangrijk om de gevolgen van het invoeren van een kwaliteitsmeetsysteem in te kunnen schatten. Door eerst de huidige organisatiestructuur te beschrijven aan de hand van het 7S-model, kan ik in een later stadium (paragraaf 5.1) per aspect de gevolgen van de keuze beschrijven.



Figuur 4 Het 7S-Model van McKinsey

1.3.1 Strategy

Onder de strategie van de organisatie valt het beleid dat wordt gevoerd om een duurzame concurrentie positie in te nemen. De formulering van de visie, missie en strategie vallen hier onder.

Facility management was tot een paar jaar geleden een bedrijfsonderdeel dat zich uitsluitend bezig hield met de operationele kant van facilitaire activiteiten. Tegenwoordig functioneert het bedrijfsonderdeel veel meer vanuit een meer strategische invalshoek.

De Facilitaire Organisatie van Ahold heeft in 2000 een reorganisatie ondergaan. Tijdens deze reorganisatie is de afdeling – in termen van Mintzberg - veranderd van een machinebureaucratie naar een professionele bureaucratie. Voorheen bestond het takenpakket vooral uit het uitvoeren van facilitaire activiteiten op het gebied van huisvesting, services en middelen. De enige dienst die was uitbesteed is de beveiliging. Alle overige activiteiten zoals de schoonmaak, de post en de catering werden in eigen beheer uitgevoerd. Nu zijn alle diensten, behalve techniek en onderhoud uitbesteed en vervult Facility Management de regisseursrol.

De insteek bij de verandering was gericht op het duidelijker maken van het rendement van de Facilitaire Organisatie van Ahold en te laten zien dat goed facility management kosten binnen de gehele organisatie kan besparen. Daarnaast wil Albert Heijn een eenvoudigere en doorzichtigere organisatie. Dit is bereikt door de organisatie platter te maken en korte lijnen te gebruiken.

Omdat de Facilitaire Organisatie van Ahold in eerste instantie een ondersteunende afdeling voor Albert Heijn is moet facility management volgend zijn aan de kern van de strategie, de missie en de visie die Albert Heijn uitdraagt.

Bij Albert Heijn heerst nog steeds een kruideniersmentaliteit en hoewel de slogan niet meer gebruikt wordt, blijft de organisatie op de kleintjes letten. Dit uit zich in het feit dat men zeer kosten georiënteerd is. De Facilitaire Organisatie van Ahold kan een goede bijdrage leveren aan deze aanpak.

Dit is een van de redenen waarom er is gekozen voor een meer strategische insteek die gericht is op kostenbesparing. Door de nieuwe aanpak is de organisatiestructuur duidelijker vastgesteld en is de strategie leidend. De Facilitaire Organisatie van Ahold heeft een regisseursrol op zich genomen. Tevens heeft het werken in projectvormen een groot aandeel gekregen.

De Facilitaire Organisatie van Ahold heeft een eigen missie, visie en doelstellingen:

Missie

“ Het op marktconforme wijze ontwikkelen, implementeren, coördineren en beheren van kwalitatief hoogwaardige facilitaire producten en diensten (huisvesting, middelen en services), ter optimalisatie van de Ahold werkmaatschappijen in Nederland.”

Visie

“ Facility Management realiseert de integrale zorg van facilitaire vraagstukken zoals huisvesting, services en middelen binnen Ahold werkmaatschappijen op basis van expertise van de organisatie.

Facility Management is een volwaardige regie organisatie die zich richt op integrale facilitaire processen voor de Nederlandse Ahold werkmaatschappijen, waarbij het accent ligt op kantooromgeving.”

Strategie

ondanks dat de taken van Facility Management geen core business zijn, is er toch gekozen voor een meer strategische insteek, dicht tegen de core business aan, aan de hand van de volgende punten:

- *“Kenniscentrum voor facilitaire productontwikkeling en relevante kerngetallen;*
- *Projectmanagement en advisering met betrekking tot facilitaire vraagstukken;*
- *Regievoering van operationele beheerstaken;*
- *Inkoopmanagement voor tertiaire producten en diensten (alle facilitaire producten en diensten binnen de kantooromgeving)”*

1.3.2 Structure

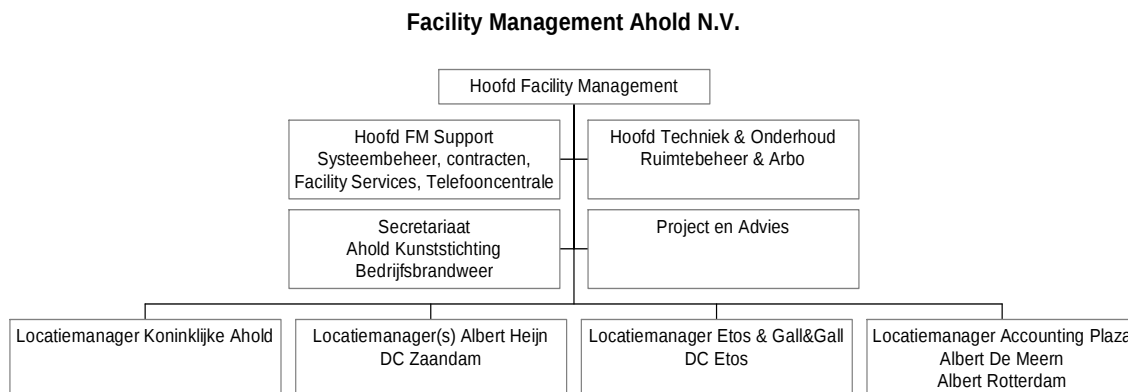
De hiërarchische verhoudingen binnen een organisatie zijn af te lezen uit een organogram. Uit het organogram van Albert Heijn is op te maken dat Facility Management onder Personeel&Organisatie (P&O) valt, welke is opgenomen in de lijn. Dit zou suggereren dat het onderdeel uitmaakt van het primaire proces en ook onder de core business valt.

Navraag bij de afdeling P&O heeft deze aanname ontzenuwd. Het zou logischer zijn om de Facilitaire Organisatie van Ahold te laten vallen onder Ahold als staforgaan, zeker omdat de afdeling serviceverlenend is aan – naast de Albert Heijn organisatie – ook andere bedrijfsonderdelen van Ahold Nederland.

De reden van de huidige opzet is dat dit historisch zo gegroeid is. Er zijn momenteel géén plannen om dit te veranderen.

In deze paragraaf wordt een beeld geschetst van de Facilitaire Organisatie van Ahold aan de hand van het onderstaande organigram. Ahold is bezig met een nieuwe strategie genaamd “road to recovery”. Deze strategie is gebaseerd op het herstructureren in de markt van Ahold na het boekhoudschandaal eind 2003. De nieuwe strategie brengt voor de gehele organisatie nogal wat veranderingen met zich mee. Er heeft een reorganisatie plaats gevonden, de financiën zijn doorgelicht en het beleid is veranderd. De organisatie moest eenvoudiger en doorzichtiger worden. Alle afdelingen zijn doorgelicht en er is onderzocht op welke wijze de afdelingen platter konden worden gemaakt. Dus kortere communicatielijnen.

Facility Management moet om deze reden ook een aantal veranderingen doorvoeren. Het organogram (Figuur 5) geeft aan hoe de nieuwe Facilitaire Organisatie van Ahold eruit ziet.



Figuur 5 Organogram van de Facilitaire Organisatie van Ahold

Op het hoofdkantoor van Albert Heijn is de backoffice van de Facilitaire Organisatie van Ahold gevestigd. Vanuit hier worden projecten aangestuurd, vindt er begeleiding van grote verhuizingen plaats, worden inkoopactiviteiten gecoördineerd en worden financiën en ICT aangestuurd.

Naast deze afdelingen is het management team (MT), bestaande uit het hoofd Facility Management, hoofd Facility Management Support en hoofd Techniek & Onderhoud, hier gevestigd. Het managementteam bepaalt het beleid voor de Facilitaire Organisatie van Ahold.

De frontoffice, Facility Services, is het aanspreekpunt voor alle bewoners van het hoofdkantoor van Albert Heijn en het hoofdkantoor van Ahold. Daarnaast maakt Facility Services de reserveringen voor vergaderzalen, regelt de uitgifte van pasjes en verzorgt de administratieve werkzaamheden.

De vier kantoren, hoofdkantoor Albert Heijn, hoofdkantoor Ahold, Hoofdkantoor Etos, Gall&Gall en Accounting Plaza (administratie kantoor) hebben een eigen locatiemanager die is ingehuurd door de beleidsklant, maar de locatiemanager valt onder de Facilitaire Organisatie van Ahold. Daarnaast kunnen projectleiders worden ingehuurd door de verschillende werkmaatschappijen voor specialistische projecten. In paragraaf 1.3.5 worden de werkzaamheden verder benoemd.

De afdeling heeft een vaste overlegstructuur. Iedere week vindt er een ander overleg plaats dat volgt op het volgende overleg. De overlegstructuur kent een cyclus van vier weken. De structuur is zo opgezet dat alle onderwerpen, mededelingen, personeel, beleid, financiën en klant/leverancier, aan bod komen. Ieder overleg heeft zijn eigen agendapunten zodat er geen overlapping tussen de verschillende besprekingen bestaat.

De medewerkers van de backoffice en de projectleiders vormen samen het management team plus (MT+). Dit is een overlegorgaan waar kennis met elkaar wordt uitgewisseld en de gang van zaken wordt besproken.

Het hoofd van Facility Management bepaalt de afdelingsstrategieën samen met de andere leden van het MT. De strategieën van de Facilitaire Organisatie van Ahold zijn afgeleid van de missie, visie en strategieën van Albert Heijn. Daarnaast is de facility manager erg nauw betrokken bij de activiteiten en de medewerkers op de afdeling. De manager geeft de medewerkers een zekere mate van eigen verantwoordelijkheid. De organisatie wordt steeds taakgerichter en professioneler, maar de klant blijft voorop staan. De afdeling heeft de kenmerken van een mix tussen een taakgerichte structuur en een klantgerichte structuur.

De afbakening van taken waardoor de creativiteit en expertise optimaal naar voren komt, duidt op de taakgerichte structuur. De continue interactie met de klant en de platte structuur met korte communicatie lijnen duidt op de klantgerichte structuur³.

Binnen de Facilitaire Organisatie van Ahold kunnen de onderstaande klantgroepen worden onderscheiden⁴:

- Consumer: de afnemersklant – werknemer: operationele klant
- Customer: de manager opdrachtgever: beleidsklant
- Client: de directie: de strategische klant.

De Consumer

De eerste klantsoort bestaat uit de medewerkers. De dienstverlening die door de Facilitaire Organisatie van Ahold geboden wordt is er op gebaseerd om een zo optimaal mogelijke werk- en leefomgeving te creëren. Deze groep bestaat uit de

³ Marketing voor facilitaire organisaties. Kok, H.

⁴ *Speel je eigen spel! Kleine gids voor de facility manager.* Vinkenburg, H, Niesten, H en Jong de B.

werknemers van de organisatie die in de verschillende panden werkzaam zijn. Zij moeten zonder verstoringen het primaire proces in de winkels kunnen ondersteunen. Om dit te kunnen waarborgen worden er verschillende diensten aangeboden zoals een ARBO verantwoorde werkplek, catering, schoonmaak en bewaking. De catering, schoonmaak, beveiliging en de post zijn middels een aanbesteding volledig uitbesteed aan externe leveranciers. De locatiemanager stuurt de verschillende diensten op managementniveau aan.

De Customer

De tweede klantsoort is de customer. Hij huurt de Facilitaire Organisatie van Ahold in om verschillende producten en of diensten te leveren. Hierbij valt te denken aan een locatiemanager die de facilitaire organisatie aanstuurt, of een projectleider die een project voor de customer uitvoert. De customer wordt ook wel de beleidsklant genoemd.

Etos, Gall&Gall, Accounting Plaza, Distributiecentra, Albert en Ahold zijn deze beleidsklanten. Deze klanten bestaan uit de werkmaatschappijen van Ahold. Voor specifieke projecten, zoals de verhuizing van het hoofdkantoor van Ahold vanuit Zaandam naar Amsterdam, kan de Facilitaire Organisatie van Ahold ook ingehuurd worden. De projectleiders van de Facilitaire Organisatie van Ahold hebben hier, afhankelijk van het project, een leidende of ondersteunende functie. Zij brengen adviezen uit over facilitaire vraagstukken.

De Client

De derde klantsoort is de directie, onder andere van Ahold, Albert Heijn en P&O. De directie heeft invloed op het strategische beleid van de afdeling en zij nemen de eindbeslissingen over de strategie en projecten die de afdeling uitvoert. De facility manager is gemachtigd om het beleid van de afdeling op te stellen en uit te voeren in overleg met de directie.

Voor grote uitgaven of veranderingen moet de facility manager toestemming vragen aan de directie.

Voor de directie van de dochterondernemingen van Ahold, heeft facility management een adviserende functie.

1.3.3 Systems

Procedures geven in een organisatie structuur de taken aan die worden uitgevoerd. Daarnaast zorgen ze voor een duidelijke manier van werken waardoor taken en verschillende afdelingen beter op elkaar afgestemd kunnen worden. Door procedures vast te leggen kan er beter worden gecontroleerd en is er een betere beheersing van het bedrijfsproces mogelijk. Daarnaast wordt er gekeken naar systemen in de facilitaire organisatie die het proces ondersteunen.

De Facilitaire Organisatie van Ahold heeft verschillende systemen ter ondersteuning van het werkproces:

Kennisbank

Op het intranet van Albert Heijn heeft de Facilitaire Organisatie van Ahold een kennisbank opgericht voor de eigen afdeling. Op deze kennisbank worden documenten opgenomen die door de medewerkers van de facilitaire organisatie gebruikt kunnen worden. Hierbij valt te denken aan stageverslagen, presentaties en algemene documenten. De algemene documenten bestaan uit PVE's, NEN normen, ARBO normen, enz. Op deze wijze wordt de kennis die in huis is gedeeld.

Intranet

Intranet is het communicatie medium binnen Albert Heijn. Omdat alle medewerkers binnen het hoofdkantoor van Albert Heijn de mogelijkheid hebben om intranet te lezen staan hier verschillende mededelingen op voor de gebruikers van het pand. Daarnaast zijn er handboeken met procedures te vinden, huisregels, nieuwsberichten die te maken hebben met de organisatie, services die onder andere door Facility Management geboden worden, informatie over verschillende bedrijfsonderdelen en de geschiedenis van de organisatie.

Prequest

De Facilitaire Organisatie van Ahold maakt gebruik van een facilitaire informatie systeem, Prequest. Dit systeem wordt gebruikt om klachten en aanvragen te verwerken. Doordat iedereen in het systeem aanvragen kan indienen, is er een eenduidig proces ontstaan voor de afhandeling van klachten en aanvragen. Het systeem levert daarnaast managementinformatie op waar de Facilitaire Organisatie van Ahold op kan sturen. De managementinformatie die uit het systeem verkregen kan worden bestaat voornamelijk uit cijfermatige gegevens. De analyse van de gegevens kost veel tijd. Om deze reden wordt op het moment bijna geen gebruik gemaakt van de informatie die Prequest op kan leveren.

Service Level Agreements (SLA's)

Tussen de verschillende beleidsklanten (customers) en de Facilitaire Organisatie van Ahold zijn SLA's afgesloten. In de SLA's staan de afspraken over levertijd, soorten diensten, kwaliteit en kosten die tussen deze partijen zijn gemaakt. Allebei de partijen dienen zich aan deze afspraken te houden, als dat niet gebeurt, dan zijn ook de sancties opgenomen.

Ook zijn er SLA afspraken tussen de Facilitaire Organisatie van Ahold en de verschillende leveranciers opgesteld.

1.3.4 Shared Values

De waarden voor de Facilitaire Organisatie van Ahold zijn afgeleid van de waarden van Albert Heijn en bestaan uit de volgende begrippen: respect, vertrouwen, samen, bezieling, doelgericht en vernieuwing. Naast deze waarden gaat het er bij Facility Management om dat de afdeling werkzaam is voor de hele organisatie maar dat het altijd bij jezelf begint. Om de waarden binnen de afdeling na te leven is het van belang dat collegae elkaar hierop aanspreken.

Daarnaast zijn de gemeenschappelijke waarden die binnen een organisatie heersen, voor een belangrijk deel afhankelijk van de diversiteit aan culturen binnen een bedrijf. Zo heeft elke cultuur haar eigen gemeenschappelijke waarden. Binnen de Facilitaire Organisatie van Ahold overheerst de Nederlandse cultuur.

De missie, visie en strategie zijn gebaseerd op de kernwaarden van Ahold die voor de medewerkers gemeenschappelijk zijn. De klant staat centraal en dat draagt iedereen op zijn/haar manier uit. Bij alle werkzaamheden moet de klant altijd in het achterhoofd worden gehouden. Voor de Facilitaire Organisatie van Ahold is dit zowel de beleidsklant als de afnemersklant.

Ahold is begonnen met de "road to recovery". Iedereen probeert zijn steentje bij te dragen aan de bezuinigingen die moeten worden door gevoerd om de organisatie weer tot een gezond bedrijf te maken. Het is niet altijd makkelijk om de doelstellingen van de klant te combineren met de doelstelling om te bezuinigen.

1.3.5 Skills

De competenties van een afdeling zijn af te leiden uit de werkzaamheden die er worden uitgevoerd. Er zijn twee belangrijke taken te onderscheiden:

Locatiemanagement

Locatiemanagement is verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken, het beleid en de financiën omtrent het facility management van de vier locaties. De locatiemanagers worden door de verschillende organisaties ingehuurd om alle activiteiten te coördineren.

Locatiemanagement heeft een regisseursrol binnen de te beheren locaties en is verantwoordelijk op zowel beleidsmatig als operationeel niveau. Voor ondersteuning van specifieke kennis kan locatiemanagement gebruik maken van Facility Management support, projectmanagement en Techniek & Onderhoud.

Projectmanagement

Projectleiders kunnen worden ingehuurd door de verschillende werkmaatschappijen voor specialistische projecten. Hierbij valt te denken grote verhuizingen of parkeerproblematiek. Feitelijk werkt de Facilitaire Organisatie van Ahold dus voor Ahold Nederland.

Zoals al eerder aangegeven onder het kopje structure, bestaat de Facilitaire Organisatie van Ahold uit verschillende afdelingen. Iedere afdeling heeft zijn eigen eisen en competenties.

De backoffice van de Facilitaire Organisatie van Ahold ondersteunt het locatiemanagement bij het uitvoeren van hun taken. De support afdeling ontwikkelt en implementeert methodieken die de locatiemanagers op de hoofdkantoren kunnen toepassen. Op deze manier wordt de kennis die in de organisatie aanwezig is optimaal gebruikt.

Van alle medewerkers in de backoffice wordt minimaal HBO werk- en denkniveau, probleemoplossend vermogen en zelfstandigheid verwacht. Van de medewerkers in de frontoffice wordt een HAVO of MBO achtergrond verwacht, zij moeten klantvriendelijk en flexibel zijn.

Om de kennis op de afdeling up to date te houden wordt er regelmatig in afdelingsoverleggen tussen de verschillende locatiemanagers en backoffice medewerkers (MT+) discussies gevoerd over facilitaire onderwerpen of komt iemand uit het werkveld een presentatie houden. Daarnaast worden er werkbezoeken afgelegd bij verschillende facilitaire of facilitaire gerelateerde organisaties.

1.3.6 Style

De cultuur van een organisatie komt onder andere naar voren in de stijl van leidinggeven en de manier waarop medewerkers met elkaar omgaan.

De cultuur van Albert Heijn is van belang omdat de Facilitaire Organisatie van Ahold met deze cultuur te maken heeft bij het uitvoeren van de dagelijkse werkzaamheden.

De omgangsvormen tussen medewerkers zijn informeel: men spreekt elkaar met de voornaam aan en gebruikt 'jij' en 'jou'. Toch wordt er duidelijk onderscheid gemaakt tussen verschillende niveaus in de organisatie.

Zoals de klanten in de winkels van Albert Heijn behandeld moeten worden, zo willen de medewerkers van het hoofdkantoor ook behandeld worden in hun werkomgeving. Dit betekent voor Facility Management dat zij te maken krijgen met bewoners die hoge eisen stellen aan de organisatie. De medewerkers verwachten een goede werkplek en alle faciliteiten die daarbij horen. Omdat er erg vanuit het hoger

management wordt gelet op kostenbesparing, leidt dit wel eens tot een spanningsveld tussen de klantgerichtheid enerzijds en de kostenbesturing anderzijds.

Tussen de verschillende werkmaatschappijen zit verschil in het serviceniveau van de geleverde diensten. Elke werkmaatschappij bestaat uit een ander soort medewerker. Op het hoofdkantoor van Ahold zit voornamelijk directie en ondersteunende staf, maar op het hoofdkantoor van Etos zit ook het distributiecentrum waardoor de dienstverlening daar een heel ander niveau vraagt. De medewerkers hebben in het distributiecentrum een groot aantal nationaliteiten, wat aanpassingen met zich meebrengt, zoals een gebedsruimte. Daarnaast hebben zij een hele andere beleving van een dienst en de kwaliteit daarvan. Uit het klanttevredenheidsonderzoek dat afgelopen november is uitgevoerd komt dit goed naar voren.

Om de cultuur binnen de Facilitaire Organisatie van Ahold te typeren, wordt in dit verslag gebruik gemaakt van de typologie van Handy⁵.

De typologie is gebaseerd op twee dimensies: de samenwerkingsgraad en de machtsspreiding. Zij geven respectievelijk de mate waarin wordt samengewerkt en de mate waarin de beslissingsbevoegdheid gecentraliseerd of gedecentraliseerd is. Een hoge samenwerkingsgraad duidt aan dat er een grote saamhorigheid tussen de leden van een organisatie bestaat. Een hoge machtsspreiding wil zeggen dat er een hoge mate van delegatie is.

Wanneer deze twee dimensies gecombineerd worden, kunnen vier cultuurtypen benoemd worden. In Tabel 1 Matrix van Handy ziet u een overzicht van deze cultuurtypen.

		Machtsspreiding	
		Laag	Hoog
Samenwerkingsgraad	Laag	Rolcultuur	Personencultuur
	Hoog	Machtscultuur	Taakcultuur

Tabel 1 Matrix van Handy

Bij de Facilitaire Organisatie van Ahold is de samenwerkingsgraad hoog evenals machtsspreiding. Dat houdt in dat de Facilitaire Organisatie van Ahold het type organisatie is dat voornamelijk gebaseerd is op een taakcultuur.

Een voorbeeld is dat iedereen zijn eigen specialisme heeft. Om een project goed uit te voeren wordt er veel kennis uitgewisseld en met elkaar samengewerkt. Er is een database opgezet, de FM kennisbank, waar vanuit iedere subafdeling informatie ingebracht wordt om collegae te informeren. Daarnaast worden er in overleggen actuele cases besproken waar ieder zijn kennis bij in kan brengen. Het grote voordeel hiervan is dat een medewerker kan zien hoe een collega iets heeft aangepakt, zodat hij niet opnieuw het wiel hoeft uit te vinden.

1.3.7 Staff

De organisatiestructuur en de invulling daaraan door medewerkers op verschillende functies bepalen het functioneren van een organisatie voor een groot deel. De keuze, hoe er met het personeelsbeleid wordt omgegaan, bepaalt de manier van leidinggeven van het management.

De manager van de Facilitaire Organisatie van Ahold heeft een directieven en taakgerichte leiderschapsstijl. Zij delegeert de taken aan de medewerkers binnen haar afdeling en besteedt aandacht aan ondersteunende taken. De taken binnen de afdeling worden heel direct geformuleerd.

⁵ *Industrie en organisatie*. Botter, C.H.; Boer, H. en Fisscher, O.A.M.

De facility manager is binnen de afdeling verantwoordelijk voor het bestaansrecht van de afdeling, continuïteit, projecten, laten zien wat de toegevoegde waarde van de afdeling is en de cultuur.

1.4 Ten Slotte

Als ik samenvattend kijk welke zaken opvallen aan de structuur van Ahold, Albert Heijn en de Facilitaire Organisatie van Ahold concludeer ik het volgende:

- De Facilitaire organisatie opereert in een informele structuur. Met informeel bedoel ik het organisatorisch door elkaar lopen van functionele en hiërarchische patronen: De Facilitaire Organisatie van Ahold is formeel ondergebracht bij Albert Heijn, wordt informeel "De Facilitaire Organisatie van Ahold" genoemd en werkt voor een bredere doelgroep dan alleen Albert Heijn alleen, namelijk de andere werkmaatschappijen van Ahold.
- Binnen Albert Heijn lopen de staven en lijnen door elkaar. De Facilitaire Organisatie van Ahold valt onder P&O en is dusdanig geen core business. De directeur van P&O maakt echter wel deel uit van de directie van Albert Heijn.
- Het is mogelijk dat deze ingewikkelde organisatiestructuur is voorgekomen uit het verleden. Albert Heijn is begonnen als familiebedrijf. In familiebedrijven overheerst de cultuur boven de structuur. Dit wordt tegenwoordig beïnvloedt doordat er een sturend moederbedrijf achter Albert Heijn staat die strakke regels en voorschriften voorschrijft. Dit leidt tot cultuurtegenstellingen die in de toekomst overbrugd moeten worden.

Het omgaan met kwaliteit en het onderzoeken van een kwaliteitsmodel hebben mijn inziens te maken met de behoefte aan structuur en sturing. Om duidelijke te maken aan de hand van welke structuur de opdracht is aangepakt en wat de aanleiding is van de opdracht wordt in hoofdstuk twee hier een beschrijving van gegeven.

2 Aanleiding en de probleemanalyse

De Facilitaire Organisatie van Ahold wil zich graag ontwikkelen op het gebied van kwaliteitsmanagement. Hierbij wil men naar de opdrachtgevers duidelijk maken welke kwaliteit de afdeling levert en welke ontwikkeling daarin wordt nagestreefd. Daarnaast wil men continuïteit in kwaliteit kunnen waarborgen.

Eén van de methoden om kwaliteit inzichtelijk te maken is het ontwikkelen van een kwaliteitsmeetsysteem. Hiervoor is allerhande informatie noodzakelijk. Binnen de afdeling is managementinformatie aanwezig die als input kan dienen voor zo een soort systeem. Deze informatie wordt echter nu niet op een structurele wijze vastgelegd. De Facilitaire Organisatie van Ahold wil dat voor de bestaande informatie een kwaliteitsmeetsysteem wordt ontwikkeld. Dat is de opdracht die ze aan mij hebben gegeven: "Ontwikkel een kwaliteitsmeetsysteem voor Facilitaire Organisatie van Ahold met de bedoeling dat er een eenduidig beeld ontstaat van de kwaliteit."

Voor dit onderzoek heb ik een probleemstelling opgesteld. De probleemstelling wordt in dit hoofdstuk, samen met bijbehorende subprobleemstellingen beschreven. Hierna ga ik in op het doel van het onderzoek, de scope van de opdracht, de doelgroep en het verwachte eindproduct. Verder splits ik de probleemstelling op in een aantal subprobleemstellingen. Dit pak ik op doormiddel van deelonderzoeken.

2.1 Doel van het onderzoek

Het doel van de opdracht is onderzoeken welk kwaliteitsmeetsysteem het beste past, binnen de gestelde randvoorwaarden bij de Facilitaire Organisatie van Ahold. Daarnaast moet er een advies worden uitgebracht over de wijze waarop het kwaliteitsmodel het beste kan worden geïmplementeerd.

2.2 Probleemstelling

Binnen de Facilitaire Organisatie van Ahold wordt op veel verschillende manieren kwaliteit gemeten. Dit gebeurt echter nog ongestructureerd. Een visie op kwaliteit en het meten van kwaliteit heeft nog geen duidelijke plaats binnen de Facilitaire Organisatie van Ahold gekregen.

De Facilitaire Organisatie van Ahold is in eerste instantie bezig geweest met de primaire werkzaamheden van de afdeling: een dienst leveren aan de klanten van de Facilitaire Organisatie van Ahold. Om zich verder te ontwikkelen wil de Facilitaire Organisatie van Ahold zich gaan verdiepen in kwaliteit en kwaliteitsmanagement.

De Facilitaire Organisatie van Ahold wil dat er onderzocht wordt wat de mogelijkheden zijn van een multidisciplinair kwaliteitsmeetsysteem zodat er op een eenvoudige, efficiënte, effectieve en gestructureerde manier gemeten kan worden. Met de uit deze systemen verkregen informatie kan de Facilitaire Organisatie van Ahold naar de klant laten zien welke prestaties de afdeling heeft behaald, hoe de diensten van de facilitaire organisatie worden ervaren en hoe de kwaliteit zich in de loop van de tijd ontwikkelt. Daarnaast wil de Facilitaire Organisatie van Ahold een meetbare constante kwaliteit kunnen waarborgen. De Facilitaire Organisatie van Ahold kan op deze wijze laten zien hoe zij zich manifesteren ten opzichte van de

concurrenten. Om dit te kunnen onderzoeken heeft de organisatie een kwaliteitsmeetsysteem nodig. De volgende probleemstelling is aan de hand van bovenstaande informatie geformuleerd:

“Hoe kan de kwaliteit van de Facilitaire Organisatie van Ahold, gericht op verschillende locaties, op een zo eenvoudig mogelijke manier en zo effectief en efficiënt als mogelijk worden gemeten, in een multidisciplinair meetsysteem, waarbij het werkproces niet of nauwelijks veranderd hoeft te worden?”

Om een eenduidig beeld te vormen over wat er precies met de begrippen in de probleemstelling wordt bedoeld, volgt hier onder een lijst met het gebruikte begrippenkader. Het hieronder beschreven begrippenkader is in overeenstemming met de Facilitaire Organisatie van Ahold opgesteld.

Begrippenkader

- *Kwaliteit*: Voor de Facilitaire organisatie van Ahold betekent kwaliteit het volgende: “het leveren van een product en of dienst, zowel intern als extern en de mate waarin het geheel van eigenschappen voldoet aan het spanningsveld tussen hetgeen de klant verwacht en wat hij krijgt, begrensd door de prijs die hij wil betalen en de levertijd die hij wil accepteren.”
- *Systeem*: Een geheel van processen met een gezamenlijk doel.
- *Effectief*: De verhouding tussen het werkelijk bereikte resultaat en het norm-resultaat dat men had moeten halen(output)⁶.
- *Efficiënt*: De verhouding tussen de norm offers die men had mogen brengen en de werkelijk gebrachte offers. De inzet van middelen (input)⁷.
- *Multidisciplinair*: Alle aandachtsgebieden van de facilitaire afdeling moeten in het model worden opgenomen zodat er een compleet beeld ontstaat.
- *Eenvoudig*: Het kwaliteitsmeetsysteem moet zo eenvoudig mogelijk worden. Het is niet de bedoeling dat de medewerkers van de Facilitaire Organisatie van Ahold heel veel tijd moeten investeren om het model te leren kennen en er mee te werken. Het model moet in het huidige takenpakket van de medewerkers van de Facilitaire Organisatie van Ahold kunnen worden geïntegreerd.
- *Lage kosten*: Omdat binnen Ahold vanwege bezuinigingen strak op de budgetten wordt gestuurd en er weinig ruimte is voor interne projecten, mag het kwaliteitsmeetsysteem weinig tot niets kosten.

2.3 Subprobleemstelling

Om een antwoord te kunnen geven op de probleemstelling moeten verschillende vraagstukken onderzocht. Voor deze verschillende deelonderzoeken heb ik subprobleemstellingen geformuleerd die gezamenlijk een antwoord moeten geven op

⁶ *Management en organisatie, theorie en toepassingen*. Keuning, D en Eppink, D.J.

⁷ *Management en organisatie, theorie en toepassingen*. Keuning, D en Eppink, D.J.

de hoofdprobleemstelling. Ieder deelonderzoek wordt aan de hand van deskresearch of fieldresearch uitgevoerd.

Ik ben begonnen met deskresearch - literatuuronderzoek – hierdoor krijg ik inzicht in de achtergronden van het probleem. Daarnaast levert het informatie op ter ondersteuning van de probleemoplossing.

Vervolgens ga ik over tot fieldresearch. Met fieldresearch doe ik onderzoek door interviews en observaties.

Ik heb de volgende subprobleemstellingen geformuleerd:

1. Hoe is de huidige situatie omtrent kwaliteit en wat is reeds over dit onderwerp onderzocht?
2. Is er al eerder onderzoek naar kwaliteit gedaan en wie waren daarbij betrokken?
3. Wat zijn de eisen en wensen aan het kwaliteitsmodel vanuit de Facilitaire Organisatie van Ahold?
4. Wat zijn de belangrijkste knelpunten omtrent kwaliteit binnen de Facilitaire Organisatie van Ahold?
5. In hoeverre is men binnen de Facilitaire Organisatie van Ahold al bezig met een kwaliteitsmodel?
6. Welke kwaliteitsmodellen bestaan er al en wat zijn de verschillen tussen deze kwaliteitsmodellen?
7. Wat zijn de bedrijfskundige consequenties van het opzetten en implementeren van een kwaliteitsmeetsysteem?

2.4 De doelgroep

Dit adviesrapport is in eerste instantie bedoeld voor het management van de Facilitaire Organisatie van Ahold. Als het management besluit om de aangedragen adviezen te verwezenlijken, krijgt de gehele Facilitaire Organisatie van Ahold met de adviezen die zijn opgesteld in dit rapport te maken.

Daarnaast is dit adviesrapport bedoeld als afstudeeropdracht voor de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool.

2.5 Eindproduct

Een adviesrapport waarin staat aangegeven welk systeem het beste past bij de Facilitaire Organisatie van Ahold en dat voldoet aan de gestelde randvoorwaarden. Hierin wordt onder andere beschreven op welke wijze tot implementatie kan worden overgegaan en hoe het model het beste gebruikt kan worden door de Facilitaire Organisatie van Ahold.

2.6 Scope en randvoorwaarden

De opdracht wordt uitgevoerd binnen de Facilitaire Organisatie van Ahold. De afdeling is gevestigd in het hoofdkantoor van Albert Heijn te Zaandam. Vier hoofdkantoren van de dochterondernemingen van Ahold die door de Facilitaire Organisatie van Ahold worden beheerd, moeten allemaal gebruik kunnen maken van het kwaliteitsmeetsysteem. Het systeem moet dus locatieoverstijgend en multidisciplinair worden.

De Facilitaire Organisatie van Ahold krijgt per jaar een budget om alle facilitaire taken uit te (laten) voeren en om projecten te realiseren. Omdat binnen Ahold

vanwege bezuinigingen strak op de budgetten wordt gestuurd en er weinig ruimte is voor interne projecten, moeten de kosten van het kwaliteitsmeetsysteem nihil zijn. Het meetsysteem moet zo eenvoudig mogelijk worden. Het is niet de bedoeling dat de medewerkers heel veel tijd moeten investeren om het systeem te leren kennen en er mee te leren werken. Het systeem moet in het huidige takenpakket van de medewerkers kunnen worden geïntegreerd.

2.7 De Ist en de Soll situatie

In deze paragraaf worden de 'Ist' en de 'Soll' situatie van de Facilitaire Organisatie van Ahold beschreven. Met de 'Ist' wordt de huidige situatie bedoeld die moet 'veranderen' en met de 'Soll' situatie wordt de 'gewenste' situatie beschreven.

2.7.1 De Ist situatie

Albert Heijn en de Facilitaire Organisatie van Ahold werken in de huidige situatie niet veel met het aspect dienstenkwaliteit (wel productkwaliteit). In de Facilitaire Organisatie van Ahold staat het begrip kwaliteit nog in de kinderschoenen. Een heldere en eenduidige visie is nog niet ontwikkeld binnen de afdeling.

In de Facilitaire Organisatie van Ahold zijn momenteel veel managementgegevens aanwezig. Deze gegevens worden niet gestructureerd waardoor ze in de huidige situatie niet als managementinformatie bruikbaar zijn. Het is zonde om de gegevens die binnen de afdeling aanwezig zijn niet te gebruiken. Als deze gegevens gestructureerd worden tot informatie kan dit leiden tot een betere aansturing van de Facilitaire Organisatie van Ahold. Dat kan vervolgens leiden tot een beter afdelingsresultaat.

Daarnaast heeft de Facilitaire Organisatie van Ahold nog niet veel grip op de kwaliteit die de afdeling levert. Het is niet aantoonbaar in concrete cijfers (naast de financiële cijfers) welke resultaten de afdeling behaalt en op welk kwaliteitsniveau de Facilitaire Organisatie van Ahold zich bevindt.

Ieder jaar wordt er op de vier verschillende locaties van de Facilitaire Organisatie van Ahold een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd. Dit onderzoek is het enige structurele middel dat wordt gebruikt voor het meten van de geleverde kwaliteit. De gegevens die uit het onderzoek naar voren komen worden met elkaar vergeleken. De Facilitaire Organisatie van Ahold maakt gebruik van een facility management-informatiesysteem, "Prequest", waarin klachten, reparaties en aanvragen worden opgenomen. De gegevens die voortkomen uit Prequest zijn zeer gedetailleerd waardoor het veel tijd kost om de juiste managementinformatie te destilleren. Dit systeem is tevens niet geschikt voor het meten van kwaliteit van de Facilitaire Organisatie van Ahold (multidisciplinair) omdat het geen inzichten kan verschaffen de verschillende aandachtgebieden (financieel, interne organisatie, de medewerker en de klant) die de Facilitaire Organisatie van Ahold in beeld wil krijgen.

2.7.2 De Soll situatie

De Facilitaire Organisatie van Ahold wil uiteindelijk een kwaliteitsmeetsysteem of model dat eenvoudig te gebruiken is, wat niet op het budget drukt, multidisciplinair en op meerdere locaties toepasbaar is.

De gegevens die in de huidige situatie ongestructureerd worden verzameld, moeten in de 'Soll' situatie in een kwaliteitsmeetsysteem/model worden opgenomen. In één oogopslag moet duidelijk zijn hoe het met de kwaliteit van de dienstverlening is gesteld. Daarnaast moet er een vergelijking gemaakt kunnen worden tussen de vier locaties die de Facilitaire Organisatie van Ahold beheert.

Het beoogde model mag niet of nauwelijks op het budget drukken. Bovendien moet het zo eenvoudig toepasbaar zijn dat alle werknemers de extra taken die zij moeten uitvoeren voor het bijhouden van het systeem, kunnen integreren in het huidige takenpakket.

Het systeem moet naar de klant en afdeling ontwikkeling en groei van de kwaliteit inzichtelijk maken. De Facilitaire Organisatie van Ahold wil van goed naar beter en dat moet meetbaar gemaakt kunnen worden. Daarnaast wil de Facilitaire Organisatie van Ahold dat de toegevoegde waarde van de afdeling zichtbaar maken binnen de organisatie van Ahold.

Het kwaliteitsmeetsysteem moet instaan voor het leveren van informatie over de ontwikkeling van de kwaliteit binnen de interne organisatie van de Facilitaire Organisatie van Ahold. Bovendien zal de informatie inzicht moeten geven in de kwaliteit op de lange termijn. Tevens kan de geleverde informatie gebruikt worden als management tool waar de facility manager mee kan sturen.

De reden dat een model om de managementinformatie te structureren nog niet eerder is aangepakt is omdat de externe projecten voor de klanten voorgaan.

2.8 Gebruikte onderzoeksvormen

Om te komen tot de 'Soll' situatie is de probleemstelling opgedeeld in een aantal subprobleemstellingen. Tabel 2 geeft per subprobleemstelling aan welk soort onderzoeksmethode en dataverzamelingmethode wordt gebruikt. De onderzoeksmethode en motivatie worden in bijlage A nader toegelicht.

2.8.1 Literatuuronderzoek

De volgende afwegingen onderschrijven de keuze voor een literatuuronderzoek:

- In de afdeling is geen kennis aanwezig van of over kwaliteit (-systemen);
- In organisatie is geen eenduidig kwaliteitsbeleid;
- De bestaande visie op kwaliteit in de organisatie is gericht op de 'core business', namelijk het leveren van producten en niet zo zeer op de diensten zoals facility management.

Het onderzoek is uitgevoerd conform de in de opleiding gebruikte methode⁸. De uit het onderzoek voorgekomen informatie, de modellen, zijn beschreven in paragraaf 3.2 en in bijlage D.

2.8.2 Interviews

Er worden in de huidige situatie geen modellen of methodes gebruikt om informatie over kwaliteit vast te leggen. Hierdoor is het voor een buitenstaander moeilijk te achterhalen wat er op dit gebied aan werkzaamheden is verricht. Het is tevens onduidelijk welke kennis de medewerkers hebben van kwaliteit. De enige wijze om dit in kaart te brengen is middels gesprekken met de betrokken medewerkers. Om een compleet beeld te verkrijgen is gekozen voor een aantal functionarissen die vanuit verschillende perspectieven tegen kwaliteit aankijken.

Aangezien de kennis en ervaring omtrent kwaliteit binnen de Facilitaire Organisatie van Ahold beperkt is zijn er naast interne interviews ook gesprekken gevoerd die de afdelingsgrenzen overstijgen.

Uit de reeds gehouden interviews werd duidelijk dat er in de Albert Heijn organisatie een afdeling bestaat die zich bezighoudt met kwaliteit. Uit deze gesprekken kwam

⁸ Basisboek methode en technieken, handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek. Baarda en Goede de

ook naar voren dat binnen één van de dochtermaatschappijen van Ahold (Accounting Plaza) een afdeling bezig is met de ontwikkeling van kwaliteitsmanagement. Deze afdeling ontwikkelt een visie op kwaliteit en doet onderzoek naar de mogelijkheden met betrekking tot kwaliteitsmanagement en de bijpassende kwaliteitsmodellen.

Om de opdracht en de te kiezen meetmethodiek op elkaar te laten aansluiten is gekozen om gesprekken te voeren met de bovengenoemde bedrijfsonderdelen. Deze zijn niet uitgewerkt als interviews. De kennis die hierbij is opgedaan is echter wel te gebruiken bij het vinden van het meest geschikte model en de uitwerking van het model voor de Facilitaire Organisatie van Ahold.

	Soort onderzoek		Dataverzameling-Methode		
	Beschrijvend	Explorerend	Bestaande Gegevens	Observeren	Interviews
Deelonderzoek					
Hoe is de huidige situatie omtrent kwaliteit en wat is er al reeds onderzocht over dit onderwerp?	X		X	X	X
Is er al eerder onderzoek gedaan naar kwaliteit en wie waren daarbij betrokken?	X		X		X
Wat zijn de eisen en wensen aan het kwaliteitsmodel vanuit de Facilitaire Organisatie van Ahold?	X		X		X
Wat zijn de belangrijkste knelpunten omtrent kwaliteit binnen de Facilitaire Organisatie van Ahold?	X		X	X	X
In hoeverre is men binnen de Facilitaire Organisatie van Ahold al bezig met een kwaliteitsmodel?	X		X		X
Welke kwaliteitsmodellen bestaan er al en wat zijn de verschillen tussen deze kwaliteitsmodellen?	X		X		
Wat zijn de bedrijfskundige consequenties van het opzetten en implementeren van een kwaliteitsmeetsysteem?	X	X	X		X

Tabel 2 Overzicht onderzoeksmethoden

De informatie die uit deze gesprekken naar boven is gekomen is gedeeltelijk bruikbaar. Bij de afdeling Kwaliteit van Albert Heijn gaat het in eerste instantie om productkwaliteit en niet om de kwaliteit van dienstverlening. Het gesprek met een directielid van Accounting Plaza leverde waardevolle informatie op die goed aansluit bij het onderzoek naar de kwaliteit van de dienstverlening en het formuleren van het

advies voor de Facilitaire Organisatie van Ahold. Er is voor gekozen deze informatie niet hier te noemen maar te verwerken in hoofdstuk 4.

2.9 Ten slotte

In hoofdstuk twee is een beschrijving gegeven van de onderzoeksaanpak, de aanleiding van de opdracht en de probleemstelling.

Wat mij op is gevallen bij het in kaart brengen van de 'ist' en de 'soll' situatie is dat er wel degelijk veel kennis in de organisatie aanwezig is over productkwaliteit. Deze kennis is echter aanwezig bij andere afdelingen die gerelateerd zijn aan het primaire proces. Bij de Facilitaire Organisatie van Ahold is bijna geen kennis of visie aanwezig over kwaliteit of kwaliteitsmanagement van de dienstverlening. Onderzoek met betrekking tot dit onderwerp staat bij de Facilitaire Organisatie van Ahold nog in de kinderschoenen.

Vanuit Albert Heijn of Ahold wordt er geen centraal beleid gevoerd omtrent kwaliteit of kwaliteitsmanagement van dienstverlening.

In hoofdstuk drie ben ik opzoek gegaan naar de betekenis van kwaliteit en welke kwaliteitsmodellen of systemen in de markt aanwezig zijn. Het hoofdstuk rond ik af met een keuze voor een kwaliteitsmodel of systeem voor de Facilitaire Organisatie van Ahold.

3 Onderzoek naar Facility Management en kwaliteit

De eerder in hoofdstuk één beschreven doelstelling, onderzoeksopzet en het hieruit voortgekomen onderzoek heeft onderzoeksinformatie opgeleverd die als grondslag dient voor de keuze van een meetsysteem. In dit hoofdstuk beschrijf ik beknopt de resultaten die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen. Om de leesbaarheid te bevorderen zijn de theoretische onderdelen ondergebracht in de bijlagen.

3.1 De definitie van kwaliteit

Om te komen tot een kwaliteitsmeetsysteem, moet eerst vastgesteld worden wat in deze context gedefinieerd zal worden als kwaliteit. Het begrip kwaliteit speelt sinds de middeleeuwen al een rol in productieprocessen. In de loop der jaren heeft kwaliteit een ontwikkeling doorgemaakt. Organisaties geven steeds meer betekenis aan het begrip kwaliteit. Inspecties en keuringen worden ontwikkeld om te kunnen achterhalen welke kwaliteit van producten wordt geleverd. In het begin werd ieder product geïnspecteerd totdat de steekproef werd ontwikkeld. Nu zijn er in de industrie standaard kwaliteitsnormen benoemd: DIN (Deutsche Industrie Norm), NEN (Nederlands Normalisatie Instituut) etc. Veel bedrijven zijn inmiddels ISO gecertificeerd.

Inmiddels wordt er niet meer alleen naar kwaliteit van producten gekeken, maar ook naar de kwaliteit van diensten. Doordat er significante verschillen zitten tussen een dienst en een product wordt ook kwaliteit van diensten op een andere manier gemeten.

Omdat kwaliteit een ruim begrip is, kan het vanuit allerlei verschillende perspectieven worden bekeken en bestaan er verschillende definities en benaderingen. In de loop der jaren hebben vele deskundigen iets over kwaliteit gezegd. Zij hebben allemaal hun eigen visie op kwaliteit gegeven en hoe organisaties het beste om kunnen gaan met kwaliteit. Vanuit deze verschillende perspectieven heeft het denken over kwaliteit een flinke ontwikkeling doorgemaakt.

Vandaag de dag worden nog steeds de definities die de verschillende grondleggers van kwaliteit in de loop der jaren hebben ontwikkeld gebruikt. Daarnaast worden nieuwe kwaliteitsmodellen, vaak gebaseerd op reeds bestaande modellen, ontwikkeld.

Om duidelijk te krijgen wat kwaliteit voor de Facilitaire Organisatie van Ahold betekent is er – aansluitend op reeds bestaande definities – door mij, in overleg met het hoofd van de Facilitaire Organisatie van Ahold, een passende definitie opgesteld. Wij hebben een combinatie gemaakt van twee definities omdat binnen de bestaande definities geen geheel omvattende definitie voor de Facilitaire Organisatie van Ahold bestaat.

De definitie is opgebouwd uit een definitie van Grönroos⁹ en een definitie uit het boek 'Integrale kwaliteitszorg en verbetermanagement'¹⁰.

"De definitie van kwaliteit is het leveren van een product en of dienst, zowel intern als extern, en de mate waarin het geheel van eigenschappen voldoet aan het spanningsveld tussen hetgeen de klant verwacht en wat hij krijgt, begrensd door de prijs die hij wil betalen en de levertijd die hij wil accepteren."

Een selectie van andere definities is opgenomen in bijlage B.

3.2 Kwaliteitsmodellen

Kwaliteitsmodellen zijn ontstaan ter ondersteuning van het realiseren van kwaliteit in organisaties. Iedere organisatie heeft een eigen visie op kwaliteit en gaat op een andere manier met kwaliteit om. Daarom zijn er in de loop der jaren verschillende kwaliteitsmodellen ontwikkeld.

Uit de literatuurstudie zoals genoemd in paragraaf 2.8.1 zijn vijf kwaliteitsmodellen naar voren gekomen die op mijn opdracht aansluiten.

Na een kritische selectie zijn er uiteindelijk twee modellen overgebleven die voor de Facilitaire Organisatie van Ahold van toepassing kunnen zijn. De overige modellen zijn om verschillende redenen niet geschikt voor de Facilitaire Organisatie van Ahold. De selectie is gedaan aan de hand van een scoringsmatrix (Figuur 6) waarin de randvoorwaarden worden gerelateerd aan de kwaliteitsmodellen. De randvoorwaarden die zijn opgenomen in de matrix worden toegelicht in paragraaf 2.6.

	INK- management model	Balanced Scorecard	ISO	SERVQUAL-model	Benchmarking
Randvoorwaarden					
Makkelijk toepasbaar en eenvoudig	- -	++	+/-	-	-
Op meerdere locaties te gebruiken	++	+	++	-	++
Lage kosten	- -	++	- -	-	- -
Multidisciplinair	++	++	-	- -	-
Effectief	++	++	-	- -	++

Figuur 6 Scoringsmatrix voor kwaliteitsmodellen

⁹. Facility management, strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie. Maas, G.W.A en Pleunis, J.W

¹⁰ Integrale kwaliteitszorg en verbetermanagement, C.G. Bakker en e. Steenbegen-Meertens

Deze vergelijking heeft geleid tot twee modellen die toepasbaar zijn: Het INK-model en de Balanced Scorecard. Hieronder worden deze nader toegelicht.

3.2.1 Het INK-model

Het INK-model, beschreven in bijlage D, is zich aan het ontwikkelen tot hét bepalende model voor analyse en bevordering van integrale kwaliteit binnen Europa en Nederland. Het INK-managementmodel lijkt in eerste instantie vrij complex. In het model wordt gesproken over negen aandachtsgebieden.

Het model is een ontwikkelingsmodel. Een organisatie meet zichzelf aan de hand van vijf ontwikkelingsfasen. De organisatie zelf wordt bekeken vanuit vijf dimensies, de zogeheten organisatievelden, en vier dimensies over wat de organisatie zoal bereikt, de zogeheten resultaatvelden.

Bij het opzetten van het model is gekozen voor negen dimensies zodat alle dimensies binnen een organisatie worden besproken. Vaak worden bij andere kwaliteitsmodellen enkele dimensies niet opgenomen waardoor zij een minder compleet beeld schetsen van de organisatie.

Alle dimensies staan met elkaar in relatie en werken op elkaar in zoals een leercirkel. Het gaat om de volgende negen velden: leiderschap, medewerkers, strategie & beleid, middelen, waardering door de medewerkers, waardering door klanten en leveranciers, waardering door de maatschappij, eindresultaat.

Het INK-model gaat er vanuit dat iedere organisatie er naar streeft om op haar werkterrein tot beste te behoren.

In het model staat auditing centraal. In de eerste plaats wordt er gekeken in hoeverre bij de organisatie de Deming-regelkring (plan-do-check-act) op gang is gebracht. Daarnaast wordt er gekeken in welke mate de procesbeschrijving en de normen die daar in zijn vastgesteld, een goede vertaling zijn van het beleid en de strategie.

3.2.2 De Balanced Scorecard

In bijlage D staat een uitgebreide beschrijving van de Balanced Scorecard. Om in het kort weer te geven van wat de Balanced Scorecard inhoudt volgt hieronder een beschrijving van het model.

De Balanced Scorecard, ontwikkeld door R.S. Kaplan en D.P. Norton¹¹, is een instrument waarmee inzicht wordt verkregen in de kwaliteitsprestaties van een organisatie. De verkregen meetgegevens fungeren als aansturing voor de organisatie. De missie en de visie worden vertaald naar doelen en kritische succesfactoren die worden vertaald naar prestatie indicatoren en vastgelegd in een managementoverzicht: de Balanced Scorecard. De Balanced Scorecard vertaalt de strategie van een organisatie naar vier organisatieperspectieven:

- De klant;
- Leren en groeien;
- De interne organisatie;
- Financiën.

Het aspect strategie vormt in het model de aansturing van de vier invalshoeken.

¹¹ *Op kop met de Balanced Scorecard, strategie vertaald naar actie.* Kaplan, R.S en Norton D.P

3.2.3 Overeenkomsten en verschillen¹²

Eerst wordt er naar de overeenkomsten tussen de twee modellen gekeken: waarin lijken ze op elkaar, vervolgens worden de verschillen op een rijtje gezet. Uit de analyse komt uiteindelijk het meest geschikte model voor de Facilitaire Organisatie van Ahold naar voren.

Overeenkomsten

- Beide modellen zijn besturingsmodellen voor het sturen van processen en prestaties in de organisatie.
- Bij toepassing van de modellen bestaat een brede kijk op meten in de organisatie. Er wordt niet alleen naar het financiële perspectief gekeken.
- Beide modellen helpen het management om de visie naar actie te vertalen.
- Het invoeren van de modellen kan alleen top-down. Het managementteam wordt geacht de eerste stap te zetten met het werken van de modellen.
- De organisatie gebieden beslaan zowel een interne als een externe oriëntatie.
- De managementinformatie die uit het model naar voren geeft feedback op de huidige situatie. Het is een continue ontwikkelingsproces.

Verschillen

- De Balanced Scorecard bestaat uit vier organisatie gebieden, het INK-model uit negen organisatiegebieden.
- INK-model is ook een filosofie en meer dan alleen een model.
- INK-model stuurt niet alleen op feiten, maar ook meningen.
- De Balanced Scorecard besteedt expliciet aandacht aan het in balans ontwikkelen van de visie.

Het INK-model is een heel compleet model. Het gaat diep in op verschillende organisatie gebieden. Het model omvat de totale organisatie.

De Balanced Scorecard onderzoekt dezelfde gebieden als het INK-model alleen minder gedetailleerd. De Balanced Scorecard onderzoekt waar de verbeterpunten zitten en geeft vervolgens aan op welke punten de organisatie(afdeling) voortgang boekt.

Het INK-model heeft externe begeleiding nodig omdat het een model is waar een certificering voor nodig is. Een audit-team geeft zijn mening over de resultaten die naar voren komen. Vervolgens wordt daar een adviesrapport over geschreven. Voor het introduceren van het INK-model is specialistische (meestal externe) know how nodig.

De Balanced Scorecard kan zonder begeleiding van een externe adviseur worden ontwikkeld, geïmplementeerd en onderhouden. De Balanced Scorecard kan zelfstandig door de organisatie worden ingevoerd en de metingen kunnen zelfstandig worden uitgevoerd en geanalyseerd. Tevens kunnen de prestatie indicatoren zelf worden bepaald. Het meetsysteem kan 'op maat' worden gemaakt.

Bij het INK-model staan de prestatie indicatoren vast per organisatieperspectief. Bij de Balanced Scorecard kunnen de prestatie indicatoren per organisatieperspectief flexibel gekozen worden aansluitend op de situatie en de wensen en eisen van de afdeling of organisatie.

¹² *Balanced Scorecard & Model Nederlandse Kwaliteit*. Ahaus, C.T.B en Diepman F.J.

Het INK-model kan zich niet beperken tot een afdeling: de scope van het model richt zich op de totale organisatie.

De Balanced Scorecard is ook alleen op afdelingsniveau introduceerbaar.

Door de brede scope van het INK-model en de specialistische know how die noodzakelijk is voor de introductie en de ontwikkeling, zal het altijd een groter beslag leggen op de budgettaire middelen.

Dit geldt niet in die mate voor de Balanced Scorecard: dit model heeft een beperktere impact op het budget.

Wanneer de voor- en nadelen van de kwaliteitsmodellen tegen elkaar afwogen worden en kijkend naar de randvoorwaarden van de onderzoeksopdracht is de Balanced Scorecard het meest geschikt als kwaliteitsmodel voor de Facilitaire Organisatie van Ahold.

3.3 Ten slotte

Om tot een duidelijk beeld te komen van het begrip kwaliteit en kwaliteitsmeet-systemen moet er eerst onderzoek worden verricht naar het begrip kwaliteit en de mogelijkheden daarvan.

Omdat kwaliteit een abstract begrip is heb ik in het begin van mijn onderzoek enige moeite gehad met vat te op het onderwerp krijgen. Na een uitgebreide literatuur studie en veel gegevens verkregen te hebben uit verschillende gesprekken met materiedeskundigen, is het mij uiteindelijk gelukt de gegevens in bruikbare informatie om te zetten.

De informatie heeft voor mij een beeld geschetst van het begrip kwaliteit en de verschillende soorten van kwaliteit. Om duidelijk te krijgen welke visie de Facilitaire Organisatie van Ahold op kwaliteit heeft heb ik een definitie van kwaliteit opgesteld. Deze definitie is het uitgangspunt geworden voor mijn zoektocht naar het juiste kwaliteitsmodel voor de Facilitaire Organisatie van Ahold.

Na een selectie van aantal kwaliteitsmodellen die mogelijk aansluiten op de Facilitaire Organisatie van Ahold heb ik geprobeerd een keuze te maken voor het meest toepasselijke model.

De doelstellingen en de randvoorwaarden die ik heb opgesteld aan het begin van mijn onderzoeksperiode hebben voor mij als wegwijzer gediend bij het maken van de keuze voor het uiteindelijke kwaliteitsmodel.

In hoofdstuk vier wordt de Balanced Scorecard uitgebreid beschreven. Het model wordt beschreven voor de Facilitaire Organisatie van Ahold. Vervolgens worden de voorwaarden en aandachtspunten die het model met zich meebrengt kort toegelicht.

4 De Balanced Scorecard

Hoofdstuk vier gaat in op de Balanced Scorecard voor de Facilitaire Organisatie van Ahold. Wat houdt het model in en welke voorwaarden en aandachtspunten brengt het model met zich mee. Ik beschrijf de mogelijkheden voor de toepassing van de Balanced Scorecard als kwaliteitsmodel voor de Facilitaire Organisatie van Ahold. De opdrachtgever accepteert dit model als basis voor de ontwikkeling van het kwaliteitsmodel voor de Facilitaire Organisatie van Ahold. Hiermee accepteert de Facilitaire Organisatie van Ahold het door mij voorgestelde kwaliteitsmeetsysteem en wordt een antwoord gegeven op de vooraf opgestelde probleemstelling. Er wordt niet alleen gekozen voor de Balanced Scorecard, maar de opdrachtgever verzoekt mij ook invulling aan het model te geven en een aanzet voor de implementatie te verzorgen voor de afdeling. De implementatie wordt in hoofdstuk 6 uitgebreid toegelicht.

4.1 De Balanced Scorecard als kwaliteitsmodel

Ik wil de Facilitaire Organisatie van Ahold voorstellen om te kiezen voor de Balanced Scorecard als kwaliteitsmodel voor de afdeling.

De Balanced Scorecard, ontwikkeld door R. Kaplan en D.Norton, is een model dat binnen de Facilitaire Organisatie van Ahold een aantal verschillende functies kan verrichten. Voorop staat dat het een interactief diagnosemodel is wat de kwaliteit van de afdeling in kaart brengt. Daarnaast kan het functioneren als communicatiemiddel en kan het helpen met de verdere ontwikkeling van de visie en de strategie van de afdeling. De Balanced Scorecard helpt met de strategie in actie te vertalen. Het model wordt voor de Facilitaire Organisatie van Ahold gebruikt als een beheersingsinstrument, ook wel een diagnostisch feedbacksysteem¹³.

4.2 De Balanced Scorecard voor de Facilitaire Organisatie van Ahold

De Balanced Scorecard is opgebouwd uit vier organisatieperspectieven. Ieder perspectief staat voor een specifiek onderdeel van de organisatie. Iedere organisatie kan zijn eigen invulling geven aan de vier organisatieperspectieven. In deze paragraaf worden de verschillende perspectieven toegelicht en de relatie gelegd met de Facilitaire Organisatie van Ahold.

4.2.1 De klant

De Facilitaire Organisatie van Ahold wil voor haar klanten een product of een dienst leveren die voldoet aan de eisen en de wensen van de klanten. Wil de Facilitaire Organisatie van Ahold aan de eisen en de wensen van de klant kunnen voldoen dan moet er inzicht worden verkregen in deze eisen en wensen van de klant. Het organisatieperspectief 'klant' helpt Facility Management inzicht te krijgen in deze eisen en wensen.

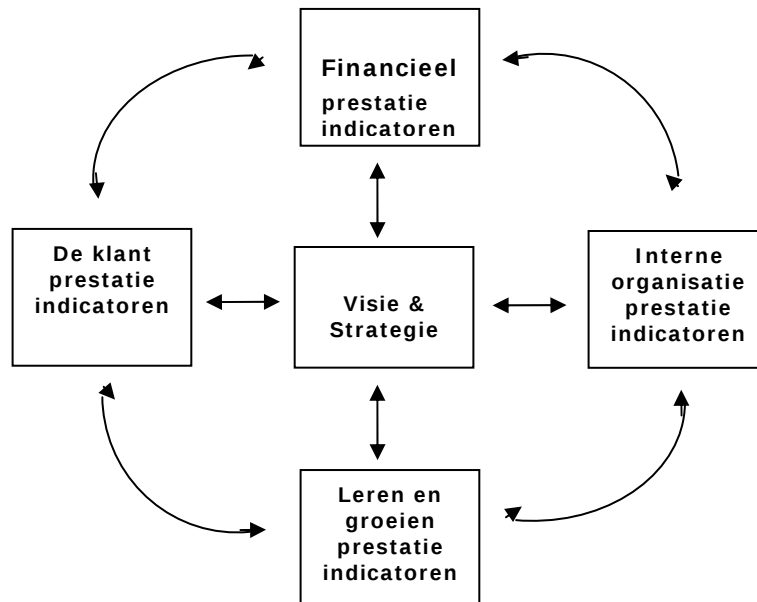
Door vanuit dit perspectief heel gericht naar de geleverde diensten ten opzichte van de eisen en wensen van de klant te kijken kan de dienstverlening geoptimaliseerd

¹³ Het ondernemingsplan en de Balanced Scorecard, over inrichten en verrichting. Dreimüller, P.D.

worden. Facility Management kan op deze manier een optimale relatie met de klant opbouwen.

4.2.2 Interne organisatie

Om de doelen te behalen die de Facilitaire Organisatie van Ahold zichzelf heeft gesteld is een goed gestructureerde interne organisatie nodig. Dit organisatieperspectief geeft aan op welke punten de afdeling nog verdere ontwikkeling behoeft. Tevens ontstaat er een actueel beeld van het huidige niveau. De interne organisatie moet er voor zorgen dat er zo zowel effectief als efficiënt gewerkt wordt, wat ook in het voordeel van de klant is.



Figuur 7 De Balanced Scorecard

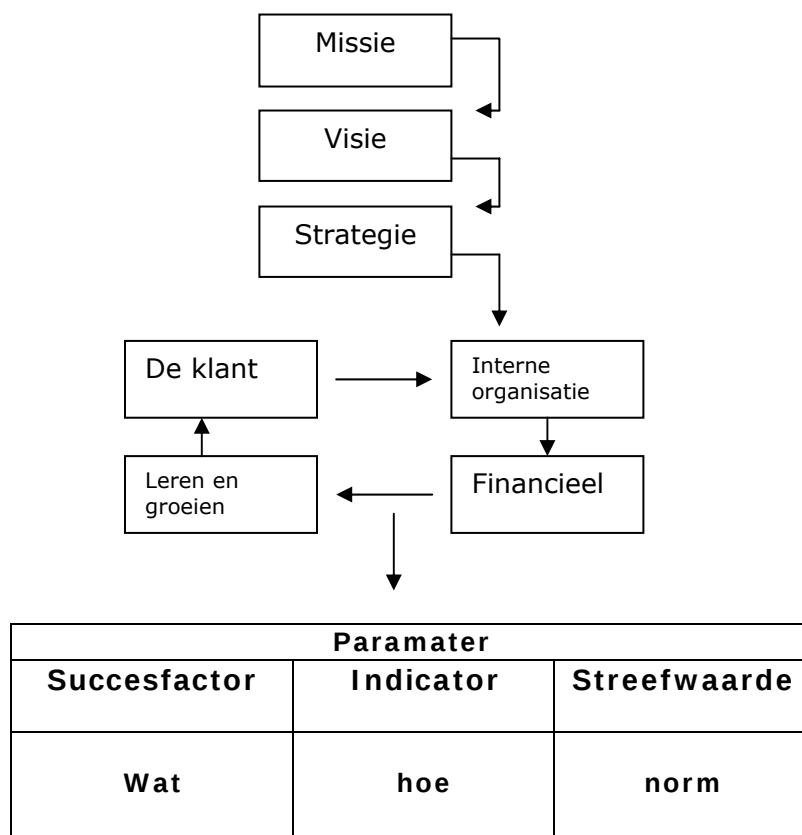
4.2.3 Leren en groeien

Bij de Facilitaire Organisatie van Ahold staat leren en groeien hoog in het vaandel. Kennis en innovatie zijn begrippen die hier uitstekend bij passen. Door het verwerven van nieuwe kennis is de Facilitaire Organisatie van Ahold in staat het beste aan de klant te leveren. De medewerkers van de Facilitaire Organisatie van Ahold weten wat er in de markt te verkrijgen is en gebruiken deze informatie in hun dagelijkse werkzaamheden. Omdat een afdeling constant moet blijven leren en groeien wordt er aan de hand van de Balanced Scorecard gekeken naar de toename van de kennis.

4.2.4 Financieel

Alle boven genoemde organisatieperspectieven moeten bijdragen aan een verbeterde financiële prestatie. De perspectieven staan allemaal met elkaar in relatie (bijlage E) wat moet leiden tot een uitgebalanceerd beleid van de Facilitaire Organisatie van Ahold. Omdat er bij de Facilitaire Organisatie van Ahold op het budget gestuurd moet worden, kan dit organisatieperspectief een hulpmiddel zijn bij het sturen van de financiële middelen.

De parameters (zie § 6.1.2) die bij de verschillende perspectieven gebruikt gaan worden geven inzicht in mogelijke verbeterprocessen zowel voor de boven genoemde gebieden als voor het financiële perspectief.



Figuur 8 De opbouw van de Balanced Scorecard

Ieder organisatieperspectief bestrijkt voor de Facilitaire Organisatie van Ahold een ander onderdeel van de afdeling waardoor - vanuit de verschillende parameters, zie § 6.1.2 - de hele afdeling wordt doorgelicht.

De Balanced Scorecard bestaat voor een organisatie uit een organisatiegeoriënteerde invulling van de vier perspectieven die direct gerelateerd zijn aan de Missie, de Visie en de Strategie van de organisatie. Ieder organisatieonderdeel kan zo vanuit alle perspectieven een aantal Kritische Succesfactoren benoemen die een eigen invulling aan de vier perspectieven geven: de parameters (Figuur 8).

4.3 Voorwaarden voor de invoer van de Balanced Scorecard

De Balanced Scorecard brengt voor de Facilitaire Organisatie van Ahold een aantal voorwaarden met zich mee. Om inzicht te verkrijgen in de voorwaarden die het model met zich meebrengt, worden deze in de volgende sub-paragrafen beschreven. Als eerste wordt er gekeken naar de algemene voorwaarden waar de Facilitaire Organisatie rekening mee dient te houden. Vervolgens volgen er een aantal specifieke voorwaarden en hulpmiddelen om de slagingskansen voor het gebruik van de Balanced Scorecard te verhogen beschreven.

4.3.1 Algemene voorwaarden

Het invoeren van de parameters brengt een aantal aandachtspunten met zich mee. Per onderwerp worden de aandachtspunten besproken.

- Met het opstellen van de parameters is met een aantal zaken rekening gehouden. De parameters moeten binnen de randvoorwaarden van de Facilitaire Organisatie van Ahold worden opgesteld.
- Om niet een te complex meetsysteem te implementeren worden de meeste metingen op het managementniveau uitgevoerd en niet op operationeel niveau. Als parameters meer op operationeel niveau zouden worden gekozen, is de kans groot dat de Balanced Scorecard niet gaat werken omdat er te veel parameters moeten worden opgesteld om een evenwichtig beeld te scheppen. Dit resulteert in een te complex systeem en veel werk.
- Als de Facilitaire Organisatie van Ahold toch meer wil weten over uitvoerende taken, kan er gekozen worden voor een selectie van verfijnde parameters. Op deze manier kan gericht aandacht besteed worden aan een bepaald gebied binnen Facility Management.
Deze toevoeging aan de Balanced Scorecard kan pas worden uitgevoerd als het model goed is geïmplementeerd en de Facilitaire Organisatie van Ahold bereid is om het te continueren.

4.3.2 Specifieke voorwaarden:

SMART

De parameters die gebruikt gaan worden voor de Balanced Scorecard moeten SMART zijn. Door te werken met SMART-doelen worden vaagheid en uitstel voorkomen. Er wordt naar concrete resultaten toegewerkt. SMART is een afkorting die staat voor:

- Specifiek
- Meetbaar
- Acceptabel
- Realistisch
- Tijdgebonden

Om een parameter SMART op te stellen moet per parameter een vast aantal criteria beschreven worden. Wat wordt er gemeten? Hoe wordt er gemeten? Wat is de norm? Wie is verantwoordelijk voor de parameter? Hoe vaak moet er gemeten worden? Al deze specifieke kenmerken van een parameter moeten worden beschreven. Voor iedere medewerker die te maken heeft met de parameters moet duidelijk zijn wat de bedoeling is en hoe de meting uitgevoerd moet worden.

Normen vaststellen

De normen die geformuleerd worden als onderdeel van een parameter volgen uit algemene richtlijnen, kunnen afkomstig zijn vanuit de facilitaire organisatie of maken deel uit van afspraken tussen de klant en de facilitaire organisatie.

De gebruikte normen en kengetallen moeten aan een aantal randvoorwaarden voldoen¹⁴:

¹⁴ Normen en prestaties. Het Facility management Handboek

- Compleet zijn;
- Duidelijk zijn;
- Haalbaar zijn;
- Meetbaar zijn.

De normen moeten compleet zijn, er mogen geen belangrijke aspecten ontbreken. Normen moeten duidelijk worden opgesteld. Interpretatieverschillen moeten uitgesloten worden. Een norm moet haalbaar en meetbaar zijn en over de haalbaarheid en meetbaarheid moet overeenstemming hebben plaats gevonden.

Nul-meting

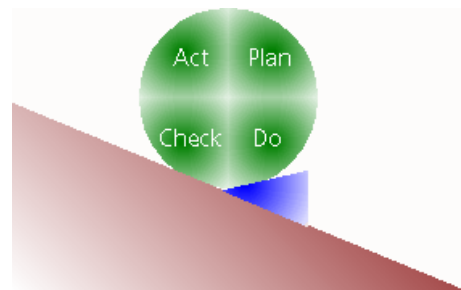
Om een duidelijk inzicht te verkrijgen in de huidige situatie van de parameters, moet er eerst een nul-meting worden uitgevoerd. Alle parameters worden gemeten. Aan de hand van de meting kan de norm voor de verschillende parameters worden vastgesteld. Het is het vertrekpunt waaruit de Balanced Scorecard te werk gaat. Een nul-foto, de uitkomst van de meting, wordt op deze wijze van de afdeling gemaakt. De afdeling krijgt op deze manier inzicht in de werking van de verschillende parameters. Het kan zijn dat een huidige parameter in de praktijk niet of nauwelijks uitvoerbaar is of dat de meting te complex is. Dit kan dan alsnog worden aangepast totdat er een stabiele set parameters ontstaat.

De tweede meting, de één-meting, wordt een half jaar na de nul-meting uitgevoerd. De resultaten leveren de één-foto op. Het verschil tussen de nul-foto en de één-foto wordt vervolgens gebruikt om te achterhalen of gestelde doelen behaald zijn. Ook wordt duidelijk of de mogelijk doorgevoerde wijzigingen het gewenste resultaat opleveren. Vanuit deze twee metingen kunnen de uiteindelijke normen van de parameters worden vastgesteld.

Iedere half jaar moet de Facilitaire Organisatie van Ahold een meting uitvoeren met de vastgestelde parameters om de ontwikkeling van het kwaliteitsniveau vast te kunnen stellen.

De Deming-cirkel

Door ieder jaar dezelfde metingen uit te voeren en vervolgens te sturen op bepaalde parameters vindt er een continue verbetering plaats. Aan de hand van de Deming- cirkel kan het continue proces worden geborgd. De Deming cirkel bestaat uit vier stappen die samen zorgen voor het goed beheersbaar maken van de kwaliteitsverbetering.



Figuur 9 De Deming-cirkel

Plan: Voorafgaand aan de start van de uitvoering van de werkzaamheden worden de werkzaamheden zorgvuldig voorbereid en gepland.

Do: Het betreft de uitvoering van het plan en het opleveren van het eindproduct.

Check: Tijdens de uitvoering van de werkzaamheden vindt toetsing en controle plaats. Dit geschiedt in alle fasen van het proces door overleg, centraliseren van documenten, enzovoort. Als er een afwijking wordt geconstateerd dient er actie ondernomen te worden. Aan de hand van de bevindingen worden acties ondernomen tot bijsturing. Er vindt een voortdurende terugkoppeling plaats.

Act: Vervolgens worden corrigerende werkzaamheden uitgevoerd, die weer de cyclus doorlopen van plan, do, check en act.

In bijlage C staat een korte omschrijving van het model.

Rapportage

De rapportages die de parameters opleveren moeten kort en bondig worden geformuleerd. Om een snel overzicht te verkrijgen van de ontwikkeling, wordt er naast de uitgebreide rapportage een smiley-rapportage opgenomen. Op één A4'tje moeten de resultaten van de parameters kunnen worden afgelezen. In bijlage I is een voorbeeld opgenomen.

De smileys geven met een gezichtsuitdrukking aan welke resultaten zijn behaald in de gemeten periode ten opzichte van de norm. Daarnaast wordt er aangegeven hoeveel de parameter is gestegen of gedaald ten opzichte van de vorige meting. Uit de rapportage komen dus twee smileys naar voren. Naast de smileys wordt een percentage genoemd dat de stijging of de daling aangeeft van de desbetreffende parameter. Het gebruik van deze smileys berust dus niet op een gevoelswaarde maar op een concrete meting. Het is louter een wijze van presentatie die binnen de Ahold organisatie een veel gebruikte weergave is.

4.4 Toetsing aan de opdracht

In deze paragraaf wordt de gemaakte keuze, de Balanced Scorecard, getoetst aan de opdracht.

Met het beschrijven van bovenstaand model voor de facilitaire Organisatie van Ahold heb ik een antwoord op de probleemstelling:

“Hoe kan de kwaliteit van de Facilitaire Organisatie van Ahold, gericht op verschillende locaties, op een zo eenvoudig mogelijke manier en zo effectief en efficiënt als mogelijk worden gemeten, in een multidisciplinair meetsysteem, waarbij het werkproces niet of nauwelijks veranderd hoeft te worden?”

Het doel van het onderzoek gaat echter nog een stap verder: breng een advies uit voor een kwaliteitsmeetsysteem en een implementatieplan. Om aan het doel van de opdracht te voldoen, is in hoofdstuk zeven het implementatieplan en een deel van de implementatie beschreven.

Het doel van de opdracht luidt als volgt:

Het doel van de opdracht is onderzoeken welk kwaliteitsmeetsysteem het beste past, binnen de gestelde randvoorwaarden bij de Facilitaire Organisatie van Ahold. Daarnaast moet er een advies worden uitgebracht over de wijze waarop het kwaliteitsmodel het beste kan worden geïmplementeerd.

Het model dat uiteindelijk naar voren komt uit het onderzoek om te implementeren bij de Facilitaire Organisatie van Ahold dient aan de volgende randvoorwaarden te voldoen:

- Makkelijk toepasbaar en simpel
- Op meerdere locaties te gebruiken
- Lage kosten
- Multidisciplinair
- Effectief

Als de Facilitaire Organisatie voor het geadviseerde model kiest, wordt er aan al de gestelde randvoorwaarden voldaan, en kunnen de doelstellingen worden behaald.

Het advies voor de implementatie is opgenomen in hoofdstuk 6.

4.5 Acceptatie

Dit model in relatie tot mijn opdracht heb ik uitgelegd en besproken met het hoofd van de Facilitaire Organisatie van Ahold. Zij heeft vervolgens verzocht om dit model toe te passen en te concretiseren in een workshop met het MT+. De uitwerking van de Balanced Scorecard als kwaliteitsmeetsysteem voor de Facilitaire Organisatie van Ahold is hiermee geaccepteerd.

De beschrijving en de resultaten van de workshop zijn terug te vinden in hoofdstuk 6: de implementatie van de Balanced Scorecard. Hiermee is voldaan aan mijn afstudeeropdracht en ben ik dan al feitelijk al bezig met de implementatie.

4.6 Ten slotte

Door de opdracht te geven om een implementatieworkshop voor het MT+ te houden is impliciet dit model geaccepteerd als kwaliteitsmodel voor de Facilitaire Organisatie van Ahold. Hiermee is de oorspronkelijke probleemstelling beantwoord en het doel van mijn opdracht gerealiseerd. Het accepteren van het model, en daarbij de beantwoording van de probleemstelling zijn voor mij vrij impliciet gebleven. Na reflectie op het gevolgde proces is opgevallen dat ik het proces doorlopen heb zonder dat ik duidelijke mijlpalen heb vastgesteld. Hierdoor wordt het heel moeilijk om de opdracht te sturen en binnen de scope van de opdracht te blijven.

Voor de Facilitaire Organisatie van Ahold betekent de Balanced Scorecard een begin naar het beheersen van kwaliteit. Omdat het systeem flexibel en goedkoop is, is dit een praktische oplossing voor deze afdeling.

Het model kan op maat worden gemaakt waardoor het optimaal gebruikt kan worden. Als parameters niet goed blijken te functioneren, kunnen ze gemakkelijk worden aangepast.

De Balanced Scorecard dwingt de Facilitaire Organisatie van Ahold tot fasering en structurering met betrekking tot kwaliteit en kwaliteitsmanagement.

Hierdoor is de stap naar het implementatieproces (een logisch gevolg op de ontwikkeling van het model) en het geven van de workshop goed verlopen en is de scope van mijn opdracht zonder dat ik het heb opgemerkt verruimd.

De parameters die voor de Balanced Scorecard worden opgesteld in hoofdstuk 6, zijn een begin naar structurering op het gebied van kwaliteitsmanagement binnen de Facilitaire Organisatie van Ahold. Het is heel goed mogelijk dat bepaalde parameters in de loop van de tijd niet de gewenste informatie opleveren, of toch meer tijd kosten dan in eerste instantie gedacht.

Het invoeren van de Balanced Scorecard bij de Facilitaire Organisatie van Ahold brengt een aantal consequenties met zich mee. In hoofdstuk vijf zijn aan de hand van het 7S-model alle consequenties toegelicht.

5 De consequenties

Het invoeren van de Balanced Scorecard brengt voor de Facilitaire Organisatie van Ahold een aantal consequenties met zich mee die invloed hebben op verschillende gebieden binnen de Facilitaire Organisatie van Ahold. Om de verschillen tussen de bestaande situatie en de komende situatie inzichtelijk te maken heb ik deze aan de hand van het 7-S model toegelicht. Per aspect bespreek ik de mogelijke veranderingen en gevolgen. Omdat het financiële aspect niet concreet in het model wordt besproken heb ik deze in een aparte paragraaf (5.2) opgenomen.

5.1 Organisatorische consequenties

In paragraaf 1.3 wordt aan de hand van het 7S-model de Facilitaire Organisatie van Ahold vóór het invoeren van het kwaliteitssysteem besproken. De adviezen die in dit rapport worden beschreven werken in de gehele afdeling door. Om de consequenties duidelijk in kaart te brengen worden aan de hand van het 7S-model de veranderingen beschreven. Op deze manier ontstaat er een vergelijking tussen de huidige situatie en de toekomstige situatie.

5.1.1 Strategy

De resultaten die het model oplevert geven inzicht in de verschillende organisatieperspectieven. Per perspectief kunnen, als nodig, stappen worden ondernomen die bijdragen tot een beter functionerende afdeling die leiden tot een beter afdelingsresultaat. Op deze manier ontstaat er een zelflerende organisatie die streeft naar een stijgende kwaliteit.

Het invoeren van kwaliteit in de bestaande strategie heeft meerwaarde want hiermee onderscheidt de afdeling zich van de andere organisatie onderdelen. Het laat aan de buitenwereld (Ahold) zien dat het streeft naar perfectie en kan dit vervolgens met gegevens onderschrijven.

Om het model niet te complex te maken is er voor gekozen de parameters op managementniveau te formuleren. De meeste gegevens zijn al aanwezig binnen de organisatie en moeten alleen nog maar worden verzameld. Hierdoor hoeven er geen grote organisatorische veranderingen plaats te vinden.

5.1.2 Structure

De invoering van het kwaliteitsmodel heeft geen consequenties voor de organisatiestructuur van de afdeling.

Voor het opleveren van beschreven parameters dienen enkele medewerkers taken uit te voeren om deze gegevens op te leveren. Bij de keuze van de parameters is bewust gekeken naar de hoeveelheid tijd die men kwijt is bij de uitvoering hiervan. Deze is marginaal en voldoen hiermee aan de randvoorwaarde welke is gesteld door de opdrachtgever. De tijdsinspanningen worden in paragraaf 5.2 beschreven. Het is echter wel de bedoeling dat het model structureel in de afdeling wordt ingebed. Het is geen eenmalige meting die de medewerkers moeten uitvoeren. Ieder

half jaar komen de metingen terug. Tussentijds vindt er een bijsturing plaats van de bevonden resultaten van de voorgaande meting.

5.1.3 Systems

Beschouwen we de definitie van een systeem zoals beschreven in paragraaf 2.2 dan kunnen we stellen dat het geheel van processen met als doel "het produceren van de meetgegevens" een nieuw systeem is van de afdeling. Het betreft een handmatig systeem dat ingebed wordt in de huidige werkzaamheden van de medewerkers. De uitkomsten van het systeem kunnen worden vastgelegd in een spreadsheet die vergelijking met voorgaande meetgegevens vergemakkelijkt.

Het management van de afdeling heeft de keuze om de historie van de meetgegevens openbaar te maken door dezen te presenteren op intranet of de kennisbank. Dit ter ondersteuning van de eigen, eventueel gewijzigde, strategie.

5.1.4 Shared Values

De medewerkers moeten gemeenschappelijk de Balanced Scorecard implementeren en uitvoeren. Hiervoor is commitment nodig zowel bij het management als de medewerkers. Als er binnen de organisatie geen draagvlak is, zal de implementatie en uitvoering van het model niet lukken. De invoering van de Balanced Scorecard is gelinkt aan de missie, visie, strategie en gedeelde kernwaarde van het management. Samen moet er voor gezorgd worden dat de behaalde resultaten stijgen. Als het management en de medewerkers niet gemotiveerd zijn, zal het model niet werken. De metingen moeten juist en op tijd worden uitgevoerd. Het model heeft invloed op de denkwijze en attitude van de medewerkers.

Daarnaast moeten zij bereid zijn de behaalde scores te verbeteren. Men moet gemotiveerd zijn om er mee te werken. Het moet een samenwerking zijn tussen management en alle medewerkers die samen zorgen voor een complete en succesvolle Balanced Scorecard.

5.1.5 Skills

Voor het personeel van de Facilitaire Organisatie van Ahold brengt dit model een aantal veranderingen met zich mee. De medewerkers die de metingen gaan uitvoeren moeten hiervoor worden opgeleid. Ze dienen te weten op welke wijze de meting moet worden gedaan. Om de lasten te verdelen, krijgen een aantal medewerkers van de backoffice een parameter toegewezen. Zij zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van de betreffende parameter.

De afdeling Support wordt verantwoordelijk gesteld voor de overkoepelde Balanced Scorecard.

Deze afdeling verzamelt alle verkregen meetgegevens en schrijft de analyse. Vervolgens moet er worden vastgesteld welke parameters meer aandacht krijgen en waar aan gewerkt gaat worden.

Omdat er in de keuze van de parameters rekening is gehouden met zo min mogelijk verstoring van het werkproces, behoren alle uit te voeren metingen binnen de huidige taken van de medewerkers te vallen.

De in paragraaf 1.3.5 beschreven werkzaamheden van de afdeling worden door kwaliteit beïnvloed. Men streeft in een nieuwe situatie immers naar een telkens verbeterde kwaliteit.

5.1.6 Style

Indien men wil sturen op kwaliteit zullen er stuurmaatregelen moeten worden uitgedacht en toegepast. Het zal zich voornamelijk manifesteren in de periodieke beoordelingsgesprekken tussen management en uitvoerend personeel. Dit betekent

dat men elkaar dient aan te spreken op elkaar zijn verantwoordelijkheden. Ook zeker buiten deze beoordelingsgesprekken tijdens de uitvoering van werkzaamheden zou het 'gewoon' moeten zijn elkaar aan te spreken op de gezamenlijke verantwoordelijkheid ter verbetering van de kwaliteit.

5.1.7 Staff

De uitkomsten van het meetproces kunnen worden gebruikt als management tool om de afdeling aan te spreken op de behaalde resultaten. Het is van belang dat het management aandacht schenkt aan het model en vervolgens de resultaten gebruikt om te kunnen sturen op kwaliteit.

5.2 Financiële consequenties

De financiële consequenties zijn moeilijk concreet te maken omdat veel voordelen die het model met zich meebrengt subjectief zijn. Het gaat bijvoorbeeld over een hogere professionaliteit in de dienstverlening en meer toegevoegde waarde aan de geleverde diensten. Het is moeilijk dit in geld uit te drukken. De kosten zijn hierdoor moeilijk concreet te maken. Om toch enig inzicht te verkrijgen in de financiën is er op twee manieren gekeken naar de financiële consequenties.

Ik heb een kosten/baten analyse gemaakt aan de hand van de voor en nadelen die het model met zich mee brengt. Het is op het moment nog niet mogelijk om de gevolgen van het model in geld uit te drukken vandaar dat er is gekozen voor voor- en nadelen.

Onder 'kosten' worden nadelen verstaan die de Balanced Scorecard met zich mee brengt. De 'baten' vertegenwoordigen de voordelen van het model.

De kosten/baten analyse is ingedeeld in vier organisatie gebieden: financieel, organisatorisch, personeel en klanten. Sommige aspecten die zijn opgenomen in de tabel kunnen in meerdere organisatiegebieden geplaatst worden. Om een dubbele berekening van de verschillende onderwerpen te voorkomen is er voor gekozen deze maar één keer in de tabel op te nemen.

Per onderwerp is er een waarde van één tot en met vijf aan toegekend. Eén staat voor het minste belang aan het onderwerp en vijf voor het meeste belang. In Tabel 3 worden de kosten en de baten voor de invoering en het gebruik van de Balanced Scorecard weergegeven.

Daarnaast is er een analyse gemaakt van de uren die nodig zijn om de Balanced Scorecard te ontwikkelen, te implementeren en te onderhouden. De uren die zijn geschat zijn maal het gemiddelde uurtarief van de afdeling gedaan. Sommige activiteiten worden door stagiaires uitgevoerd. Deze zijn maal het uur tarief van de stagiaires gedaan. Op deze wijze is er geprobeerd enig inzicht te verkrijgen in de mogelijke kosten die het model met zich meebrengt.

Samengevat kan er gezegd worden dat de Balanced Scorecard ongeveer 1311 uur in het eerste jaar in beslag gaat nemen. Dit houdt een bedrag in van 25,793,40 euro. Voor de extra projecten, uitgevoerd door stagiaires moet ongeveer 1600 uur gerekend worden. Dit kost de facilitaire organisatie 2880,00 euro. In bijlage A staat een uitgebreide uitwerking van de kosten.

Weegaspect	Voordelen		
	Omschrijving	Score	Termijn
Financieel	Kostenbesparing door efficiëntere aanwending van activiteiten en middelen	5	Lang
	Betere vergelijking tussen kosten in de markt en de Facilitaire Organisatie van Ahold	4	Lang
	Minder structurele klachten	4	Lang
	projectleiders beter declarabel	4	Middel lang
	Subtotaal	17	
Organisatorisch	Continuering van de geleverde kwaliteit	5	Lang
	Betere doelstelling voor projecten	3	Middel lang
	Bewustwording van het kwaliteitsniveau	4	Middel lang
	Subtotaal	12	
Personeel	Grotere betrokkenheid bij het niveau van de geleverde kwaliteit	5	Middel lang
	Verbeteren houding/ gedrag tegenover de klant	4	Middel lang
	Hogere professionaliteit	4	Middel lang
	Meer kennis op de afdeling	4	Middel lang
	Subtotaal	17	
Klanten	Beter inzicht in de tevredenheid van de afnemers klant	4	Middel lang
	Beter inzicht in de tevredenheid van de beleidsklant	4	Middel lang
	Daling van het aantal klachten	3	Lang
	Professionalisering tussen de klant en FM	5	Lang
	Communicatie naar de klant verbeterd	5	Lang
	Subtotaal	25	
Totaal		71	

Weegaspect	Nadelen		
	Omschrijving	Score	Termijn
Financieel	Kosten cursussen /opleidingen	5	Middel lang
	Kosten stagiaires (loon / tijd)	4	Middel lang
	Ontwikkelen, bijhouden, uitvoeren en onderhouden parameters (tijd)	5	Middel lang
	Administratie managementgegevens (tijd)	5	
	Implementatie van het kwaliteitsmeetsysteem (tijd)	5	Kort
	Subtotaal	24	
Organisatorisch	Verandering van werkzaamheden ten gevolge van Balanced Scorecard	5	Middel lang
	Organisatorische veranderingen in verband met implementatie BSC	5	Kort
	Subtotaal	10	
Personeel	Weerstand tegen het kwaliteitsmeetsysteem	5	Kort
	Leren omgaan met het kwaliteitsmeetsysteem	4	Kort
	Subtotaal	9	
Klanten	De klant wordt kritischer en gaat hogere eisen stellen	4	Lang
	Medewerking verlenen aan Facility management Ahold	3	Middel lang
	Subtotaal	7	
	Totaal	50	

lange termijn = > 1 jaar, middel lange termijn = 0.5 tot 1 jaar, korte termijn = < 0.5 jaar

Tabel 3 Kosten / Baten analyse

5.3 Ten slotte

Alle consequenties die in het afgelopen hoofdstuk zijn benoemd hebben voornamelijk betrekking op de commitment onder de medewerkers.

Het is belangrijk dat kwaliteitssturing via de Balanced Scorecard wordt duidelijk gemaakt aan de medewerkers.

Om naar de medewerkers duidelijk te maken dat er een kwaliteitsmodel aankomt heb ik gedurende mijn afstudeerperiode een workshop gehouden, gesprekken met verschillende medewerkers van de afdeling gehouden en een presentatie gegeven. Op deze manier hoop ik dat - wanneer de eerste metingen uitgevoerd worden - het model niet meer nieuw is voor de medewerkers wat leidt tot een makkelijkere implementatie en gebruik.

De financiële paragraaf geeft inzicht in de kosten en de opbrengsten die het model met zich meebrengt. Omdat de kosten die voortkomen uit de implementatie van de Balanced Scorecard niets te maken hebben met de aanschaf van een methodiek of een computerprogramma, maar een model is wat de organisatie zelfstandig kan invullen en implementeren, heeft het mij moeite gekost de kosten die indirect samenhangen met het model weer te geven.

Uiteindelijk heb ik de kosten -weergegeven in bijlage J - die gemaakt worden aan de hand van het aantal uren dat de medewerkers aan het model besteden inzichtelijk gemaakt.

Ik heb geprobeerd inzicht te verkrijgen in de voordelen (opbrengsten) en de nadelen die het model met zich meebrengen aan de hand van een kosten/ baten analyse. De voordelen en nadelen die benoemd worden in de analyse zijn niet in geld zijn uit te drukken daarom zijn ze weergegeven in een puntenschema.

Aan de hand van het punten systeem wordt duidelijk welke aspecten van het model zwaarder meewegen dan andere aspecten waardoor er uiteindelijk een beeld wordt geschetst van de voordelen en de nadelen van het model.

In hoofdstuk zes wordt de implementatie van de Balanced Scorecard beschreven aan de hand van een opgesteld stappenplan.

6 De Implementatie

De Balanced Scorecard is een model dat eenvoudig is te implementeren. Er is geen externe adviseur nodig zoals bij het INK-model en er is geen langdurig vooronderzoek noodzakelijk voordat het model gebruikt kan worden.

In dit hoofdstuk beschrijf ik aan de hand van een stappenplan hoe de Facilitaire Organisatie van Ahold het beste om kan gaan met de implementatie van het model. In bijlage K wordt in één figuur de invoeringsaanpak van de Balanced Scorecard weergegeven en in bijlage L wordt er een tijdschema voorgesteld voor de implementatie van de nog te volbrengen stappen.

Tijdens mijn afstudeerperiode is de implementatie al deels begonnen. Eigenlijk heb ik aan de doelstellingen van mijn opdracht voldaan en is dit een nieuwe opdracht tot implementatie die buiten de scope van mijn afstudeeropdracht valt. Sommige stappen uit het voorgestelde stappenplan zijn samengevoegd. Om duidelijk te maken welke stap waarbij hoort wordt dit tussen haakjes weergegeven.

6.1 Het stappenplan

Om de Balanced Scorecard op een gestructureerde wijze in te voeren, is het raadzaam om dit aan de hand van een stappenplan¹⁵ te doen. Op deze manier kunnen er bij de invoering geen stappen worden overgeslagen. Ook maak dit de opbouw van de implementatie inzichtelijk voor de medewerkers en het management. Alle aspecten die in het stappenplan naar voren komen worden in de volgende paragraaf en sub-paragrafen besproken. Het stappenplan ziet er als volgt uit:

1. Ontwikkelen en communiceren van de missie en de visie
2. Bepalen van de kritische succesfactoren
3. Definieren van de specifieke doelstellingen (SMART)
4. Bepalen van de prestatie indicatoren
5. Bepalen van de juiste meetmethode en meten
6. Prestaties bijsturen en meten

6.1.1 Stap 1: De missie, de visie en de strategie

De missie, visie en strategie zijn door de Facilitaire Organisatie van Ahold al zelfstandig en los van dit project bepaald. Om een start te maken met de Balanced Scorecard wordt vanuit deze missie, visie en strategie uitgegaan. In de loop van de tijd kan - al nodig - met onder andere de verkregen gegevens uit de Balanced Scorecard de missie, visie en strategie worden aangepast.

De missie, visie en de strategie van de Facilitaire Organisatie zijn in paragraaf 1.3.1 terug te vinden.

6.1.2 Stap 2,3 en 4: De parameters

Parameters zijn de kritische succesfactoren die geselecteerd worden en die vervolgens - na een nulmeting - als meetinstrumenten gebruikt kunnen worden om inzicht te krijgen in de kwaliteit van bovengenoemde organisatieperspectieven. Per

¹⁵ *Balanced Scorecard geeft kader waarbinnen organisatie aan verbeteringen moet werken, Kenkhuis, C. en Gerritsen, R.*

organisatieperspectief zijn er drie parameters vastgesteld. Door het meten van deze parameters worden de organisatieperspectieven in beeld gebracht. De kwaliteit van dit beeld hangt af van de keuze van de parameters, met andere woorden wat wil je meten en wat draagt bij aan kwaliteit?

Een parameter is opgebouwd uit drie delen: de succesfactor, de indicator en de norm. Als eerste moet er worden vastgesteld 'wat' je wilt meten en 'waarom'. Met deze vraag wordt de succesfactor vastgesteld. Vervolgens moet de 'hoe' vraag worden gesteld om achter de indicator te komen. Hoe ga ik mijn succesfactor meten. Als laatste wordt de streefwaarde vastgesteld. Op welk 'norm' wil ik mijn prestatie indicator plaatsen. Over het algemeen wordt de norm vastgesteld aan de hand van historische gegevens. Als dat niet mogelijk is, wordt er aan de hand van de eerste nul-meting een norm opgesteld. Vanuit dit getal wordt de volgende meting vergeleken. Blijkt de eerste meting in de loop van de tijd niet te kloppen, dan kan de norm worden bijgesteld.

Samengevat in een voorbeeld¹⁶ ziet het er als volgt uit:

Succesfactor	Indicator	Streefwaarde
Investeren in Personeel (wat)	Aantal Opleidingsdagen (hoe)	5 (norm)

Figuur 10 De opbouw van een parameter

Stap twee, drie en vier zijn samengevoegd in één parameter. In een workshop met de MT+ leden van de Facilitaire Organisatie van Ahold zijn voor ieder organisatieperspectief de parameters ingevuld.

De workshop

Om vraag: "wat wil je meten en draagt bij aan kwaliteit?" correct te beantwoorden en om commitment te verkrijgen voor het gekozen model is er gekozen om het Managementteam+ (MT+) door middel van een workshop bij elkaar te brengen om de parameters te formuleren.

Dit managementteam bestaat uit de belangrijkste spelers van de Facilitaire Organisatie van Ahold. Op deze manier kan elke deelnemer van zijn vakgebied de nodige kennis omtrent de parameters inbrengen.

De workshop heeft geleid tot het bepalen van diverse parameters die deels gebruikt zijn in het gekozen model.

De opgestelde parameters zijn doorgenomen met de opdrachtgever (de Facilitaire Organisatie van Ahold) en vergeleken met de in literatuur voorkomende parameters. Na enkele aanpassingen zijn de parameters definitief vastgesteld. Vervolgens heb ik, een paar weken later, in de vorm van een presentatie een terugkoppeling op de uiteindelijke resultaten gegeven. Per organisatieperspectief zijn voor de Facilitaire Organisatie van Ahold de volgende parameters opgesteld.

¹⁶ Koppelen van de Balanced Scorecard met het ISO 9001:2000-systeem. Brandt, G.

De klant

Succesfactor	Indicator	Streefwaarde	Aantal metingen
Tevredenheid afnemers klant	Klanttevredenheids onderzoek	Minimaal hetzelfde als het voorgaande jaar	1 X per jaar

Toelichting:

Het klanttevredenheidsonderzoek wordt afgenomen aan de hand van een enquête die de laatste jaren wordt gebruikt door Facility Management.

Op alle vier de locaties waar de Facilitaire Organisatie van Ahold actief is, wordt de enquête afgenomen. Over het algemeen zijn de vragen per locatie hetzelfde op een paar kleine puntjes na. Dit komt omdat niet iedere locatie hetzelfde niveau van diensten levert.

Toch kan op de hoofdlijnen een vergelijking gemaakt worden tussen de verschillende locaties.

Er kan gekeken worden naar het resultaat van de deelgebieden of naar het totaalbeeld van de Facilitaire Organisatie van Ahold. Omdat dit onderzoek vrij veel tijd kost kan het maar één keer per jaar worden uitgevoerd. In G is een voorbeeld van het klanttevredenheidsonderzoek opgenomen.

Succesfactor	Indicator	Streefwaarde	Aantal metingen
Tevredenheid beleidsklant	Tevredenheidsonderzoek	Moet eerst een nul-meting plaats vinden	2 X per jaar

Toelichting:

Aan de hand van een vooraf opgestelde enquête wordt ieder half jaar een gesprek gevoerd met de beleidsklant over de prestaties van de Facilitaire Organisatie van Ahold. Door gebruik te maken van een standaard enquête kunnen de verkregen gegevens vergeleken worden. In de enquête worden onderwerpen als begroting, locatiemanagement en algemene ondersteuning meegenomen.

Iedere locatie moet hetzelfde gesprek voeren. Omdat er overkoepelende vragen worden gesteld die niet te veel in detail treden, kunnen deze gegevens met elkaar worden vergeleken. In bijlage H is een voorbeeld van de vragenlijst opgenomen.

Succesfactor	Indicator	Streefwaarde	Aantal metingen
Kwaliteitsniveau leveranciers	Bestaande metingen uit Prequest en eigen waarneming	Moet eerst een nul-meting plaats vinden	1 X per jaar

Toelichting:

Ieder half jaar wordt aan de hand van een vast aantal aandachtspunten een gesprek gevoerd met alle externe leveranciers.

Door deze metingen ieder jaar met elkaar te vergelijken kan er geconstateerd worden of de kwaliteit van de verschillende dienstverleners daalt of stijgt. Door de vergeleken aandachtspunten in een percentage uit te drukken, kan worden vast

gesteld wat de verschillen zijn ten opzichte van de vorige meting. Mocht de kwaliteit in de loop van de tijd dalen, dan kan Facility Management daar op anticiperen. De aandachtspunten bestaan uit: ziekteverzuim, klant contact, aanwezigheid op het agendaoverleg, bereikbaarheid, oppakken actie punten aan de hand van de SLA in Prequest.

Om een goed oordeel te kunnen geven over bovenstaande indicatoren dient de locatiemanager deze indicatoren in de loop van de tijd te evalueren en eventueel bij te stellen.

In de huidige situatie is er nog geen inzicht verkregen in bovengenoemde meetcriteria. Daarom zal de eerste meting dienen als nul -meting. Vanuit de nul -meting wordt de te hanteren norm vastgesteld.

Interne organisatie

Succesfactor	Indicator	Streefwaarde	Aantal metingen
Klachten management	Klachten Management informatie systeem	X %	2 X per jaar

Toelichting:

Door het meten van het aantal klachten, kan de Facilitaire Organisatie van Ahold vaststellen op welke onderdelen zich structurele problemen voordoen. Op het moment is er nog geen duidelijk systeem binnen Facility Management wat klachten registreert. Om de klachten inzichtelijk te kunnen maken moet er een klachten managementsysteem worden ontwikkeld. Dit systeem moet zichtbaar kunnen maken op welke onderdelen structureel klachten binnen komen.

Vervolgens kan er gekeken worden op welke wijze de structurele klachten kunnen worden opgelost.

Per gemeten periode moet een X% aan structurele klachten worden opgelost.

Omdat er op het moment nog geen inzicht is in het aantal klachten en de soort klachten, is nog niet vast te stellen aan welke norm deze succesfactor moet gaan voldoen.

Om toch enig inzicht verkrijgen in de meldingen die binnen komen bij de Facilitaire Organisatie van Ahold wordt als tijdelijk alternatief gekeken naar het aantal meldingen wat binnen komt in Prequest.

Succesfactor	Indicator	Streefwaarde	Aantal metingen
Verzuim	Aantal ziekte dagen per jaar		2 X per jaar

Toelichting:

Hoeveel dagen per jaar is een medewerker van Facility Management gemiddeld ziek en staat dit percentage in verhouding met de norm binnen Albert Heijn.

Door inzicht te verkrijgen in het verzuimgedrag van de medewerkers kan worden gekeken naar mogelijke oplossingen om het verzuim te verlagen.

Succesfactor	Indicator	Streefwaarde	Aantal metingen
Gestelde doelstellingen per project	Het behalen van de gestelde doelstellingen	%	2 X per jaar

Toelichting:

Per project worden van tevoren doelstellingen vastgesteld. Hoeveel van de vastgestelde doelstellingen worden per project behaald. Daarnaast kan er gekeken worden of de doelstellingen die niet behaald worden structureel zijn. Er kan vervolgens nagegaan worden waarom deze doelstellingen niet behaald worden. Uiteindelijk leidt dit tot scherpere doelstellingen bij projecten waardoor er een betere verwachting naar de klant toe kan worden gecreëerd.

Leren en groeien

Succesfactor	Indicator	Streefwaarde	Aantal metingen
Kennis verbreden	Stagedagen en cursussen	70% Van de medewerkers moet drie cursus dagen per jaar bijwonen	2 X per jaar

Toelichting:

Medewerkers moeten een aantal dagen per jaar een cursus of stage volgen. Een stage kan intern bij Albert Heijn plaats vinden of extern bij een andere organisatie. Het kan met het MT+ uitgevoerd worden of individueel. De stage- en cursusedagen kunnen dus heel breed worden ingevuld. Het gaat erom dat de kennis van de medewerkers wordt vergroot.

Succesfactor	Indicator	Streefwaarde	Aantal metingen
Kennisbank	Nieuwe documenten op de kennisbank plaatsen	4 Documenten per jaar per medewerker	2 X per jaar

Toelichting:

Per periode moet iedere medewerker van het Managementteam Plus 4 nieuwe documenten op de kennisbank plaatsen. De documenten moeten up-to-date zijn en van toepassing voor de Facilitaire Organisatie van Ahold. Door de kennisbank op deze wijze up-to-date te houden blijft de kennis binnen de afdeling zich ontwikkelen.

Succesfactor	Indicator	Streefwaarde	Aantal metingen
Innovatie vermogen ontwikkelen	Facility Management overstijgende projecten	2 Projecten per jaar	2 X per jaar

Toelichting:

Per jaar moet er een x aantal FM - overstijgende projecten door de Facilitaire Organisatie van Ahold worden aangenomen en uitgevoerd. Onder Facility Management overstijgende projecten worden projecten verstaan die niet alleen met de Facilitaire Organisatie van Ahold te maken hebben, maar ook met andere afdelingen. Een voorbeeld hiervan is het parkeerbeleid.

Financieel

Succesfactor	Indicator	Streefwaarde	Aantal metingen
Budget	Overhead of dichtraming	10% erboven of eronder	2 X per jaar

Toelichting:

In hoeverre klopt de dichtraming (een tussentijdse aanpassing van de begroting). Hoeveel procent is het verschil tussen het begrote bedrag en het werkelijke bedrag. Door inzicht te krijgen in deze meting kan de dichtraming iedere periode scherper worden opgesteld.

Drie keer in het jaar worden een begroting of dichtramingen opgesteld. Om de meetfrequentie gelijk te houden met de overige prestatie indicatoren is er voor gekozen om halverwege het jaar en aan het einde van het jaar, de jaar afsluiting, te meten.

Succesfactor	Indicator	Streefwaarde	Aantal metingen
Investerings-Begroting	Per item het verschil tussen het begrote bedrag en het werkelijke bedrag	10% erboven of eronder	2 X per jaar

Toelichting:

Hoeveel verschil, gemeten in een percentage, zit ertussen de begrootte investeringsbegroting en het werkelijke bedrag. Dit kan bekeken worden per onderdeel of in zijn geheel.

Succesfactor	Indicator	Streefwaarde	Aantal metingen
Opbrengsten werknemers	Voor hoeveel % van de tijd zijn de projectleiders declarabel	70 %	2 X per jaar

Toelichting:

Hoeveel procent van de gewerkte uren van de projectleiders is declarabel bij de klant?

Parameters voor de toekomst

Bijna alle gegevens die voor de parameters nodig zijn bestaan al in de huidige organisatie. Sommige parameters zijn in de Balanced Scorecard nog niet opgenomen omdat ze nog verder onderzoek behoeven. Voor de volgende parameters moet meer onderzoek worden verricht:

Marktconforme prijzen: binnen de facilitaire wereld is er een index (de NFC index) ontwikkeld dat inzicht geeft in de marktprijzen van verschillende facilitaire onderdelen.

Wil de Facilitaire Organisatie van Ahold de kengetallen van de afdeling vergelijken met de getallen van de NFC index dan moeten alle onderdelen op dezelfde manier gerubriceerd worden anders worden er appels met peren vergeleken.

Er moet een keuze gemaakt worden welke onderdelen interessant zijn voor Facility Management. Alle onderdelen die gemeten gaan worden moeten worden gelijk getrokken met de normen van de NFC index.

Deze parameter is nog niet meegenomen in de te meten parameters omdat dit niet op korte termijn gerealiseerd kan worden.

Klachten meetsysteem: binnen de Facilitaire Organisatie van Ahold is in de huidige situatie geen eenduidige registratie van klachten. Op verschillende plekken in de organisatie komen klachten binnen waardoor er geen duidelijk beeld bestaat van de klachtenstroom. Daarnaast is niet inzichtelijk te krijgen welke klachten structureel zijn en welke klachten incidenteel.

Met een klachten registratiesysteem kunnen alle klachten samen worden gevoegd. Vervolgens kunnen uit die gegevens de conclusies getrokken worden over structurele klachten. Voor de structurele klachten kan worden gezocht naar een oplossing die weer in relatie staat met de primaire processen van het bedrijf. Dit moet uiteindelijk leiden tot professioneel klachtmanagement.

Medewerkertevredenheid: Om achter de tevredenheid van de medewerkers te komen kan gedacht worden aan een medewerkertevredenheidsonderzoek. Met dit onderzoek kan de tevredenheid van de medewerker op verschillende aspecten van het werkveld inzichtelijk gemaakt worden. Deze parameter is in de huidige situatie nog niet opgenomen omdat dit onderzoek niet binnen de gestelde doelstelling – goedkoop – past. Een medewerkertevredenheidsonderzoek wordt vaak door een extern bureau uitgevoerd wat financiële consequenties met zich mee brengt.

6.1.3 Stap 5: De juiste meetmethode en meten

Stap vijf bestaat uit het onderdeel meten. Om het meetproces goed te laten verlopen is dit verwoord in een puntenlijst die stap voor stap kan worden uitgevoerd.

- Documenten opstellen. Om op een gestructureerde wijze de Balanced Scorecard in te voeren moeten als eerste een aantal standaard documenten worden opgesteld te weten:
 - Er moet een sheet worden opgesteld waar de meetgegevens in kunnen worden opgeslagen. De sheet moet helder, duidelijke en eenvoudig zijn. De gegevens worden op deze manier op een éénduidige manier weergegeven en kan er geen interpretatie verschil ontstaan. Op deze manier wordt een gestructureerde historie opgebouwd;

- De parameters moeten SMART worden uitgewerkt zodat de medewerkers goed weten hoe de meting moet worden uitgevoerd;
 - Er moet een proces beschrijving worden opgesteld waarin duidelijk staat geformuleerd welke stappen moeten worden gezet om de meting uit te voeren.
- Commitment. Wil de Balanced Scorecard een succes worden, moet er bij de medewerkers commitment gecreëerd worden. Er zijn een aantal manieren om de commitment bij de medewerkers te stimuleren. Hier wordt niet getracht volledig te zijn maar aan te geven in welke richting moet worden gedacht:
- De medewerkers moeten begrijpen waarom er gekozen is voor de Balanced Scorecard;
 - Het moet voor de medewerkers duidelijk worden waarom het aspect kwaliteit wordt belicht binnen de Facilitaire Organisatie van Ahold;
 - Het moet bij de medewerkers duidelijk worden dat de Balanced Scorecard ook een management tool is waar het management mee kan sturen. Uiteindelijk kan de Balanced Scorecard bijdragen aan een wijziging in de strategie van de afdeling;
 - Er moet duidelijk worden geformuleerd wat het belang is van de medewerkers en wat voor voordelen er mee behaald kunnen worden.

Alle boven genoemde punten kunnen in een presentatie worden opgenomen. De presentatie moet voor alle betrokken medewerkers duidelijk zijn. Alle medewerkers moeten in één keer worden ingelicht. Als dit niet gebeurt bestaat de mogelijkheid tot het ontstaan van ruis waardoor er misverstanden kunnen ontstaan. Deze misverstanden kunnen zorgen voor onnodige onrust.

- Instrueren: De medewerkers die te maken krijgen met het meten van parameters of metingen verzamelen krijgen een persoonlijke instructie. Per parameter wordt er toelicht hoe de meting moet worden uitgevoerd.
- De meting: de metingen worden door de verschillende medewerkers (diegene die het meeste met het onderwerp te maken heeft) uitgevoerd en terug gekoppeld naar de afdeling Support die de gegevens verzamelt.
- Verzamelen van gegevens: alle gegevens worden verzameld en verwerkt in de Excel sheet. De afdeling Support neemt deze taak op zich.
- Analyse en rapportage: de gegevens die zijn verkregen worden geanalyseerd en verwerkt. De rapportage bestaat uit twee delen, namelijk de analyse en de smiley rapportage. In paragraaf 0 wordt beschreven wat de smiley rapportage inhoudt.
- Conclusies: De conclusies die het rapport oplevert bevat management informatie dat gebruikt kunnen worden bij de aansturing van de Facilitaire Organisatie van Ahold.

6.1.4 Stap 6: Prestaties bijsturen en meten

Stap zes bestaat uit de gemeten prestaties evalueren en mogelijk waar nodig bijsturen. Aan de hand van de volgende stappen kan dit proces op een structurele wijze plaats vinden.

- **Evaluatie:** Alle metingen en de meetresultaten worden geanalyseerd en geëvalueerd. De evaluatie na de nul – meting en de een- meting kan leiden tot aanpassingen in de norm of de managementdoelen.
De evaluatie van de eerste meting, de eerste officiële na de nul en de een meting, kan leiden tot acties die moeten worden uitgevoerd om de gestelde norm en doelstellingen te behalen.
De tweede evaluatie in dat jaar kan leiden tot aanpassingen aan de managementdoelstellingen of de normen.
- **Bijstellen van managementdoelen:** de resultaten kunnen resulteren in aanpassingen in de managementdoelen. Het bijstellen van de managementdoelen gebeurt één keer per jaar. Het is verstandig dit te doen aan het begin van een nieuw kalender jaar. De eerste meting, halverwege het kalenderjaar geeft inzicht in de voortgang van de te behalen normen. Na deze meting kunnen mogelijke acties worden uitgevoerd om toch de gestelde norm te behalen.
- **Bijstellen van parameters:** de criteria die uit de evaluatie naar voren zijn gekomen kunnen in deze stap worden bijgesteld of aangepast. Na de eerste meting, de nul – meting, kunnen de parameters worden bijgesteld. Vervolgens worden bij de tweede meting de definitieve parameters vast gesteld.
Ieder jaar, aan het begin van een nieuw kalenderjaar en tegelijk met het vaststellen van de nieuwe managementdoelen, kunnen vervolgens de normen worden aangepast. Na de nul en de één meting wordt de norm, als nodig maar één keer per jaar aangepast.
Het is slim om de norm zo stabiel als mogelijk te houden. Verandert de norm regelmatig, dan worden de vergelijkingen met voorgaande jaren steeds lastiger.

Tweede meting: aan de hand van bovenstaande punten, kan er na eventuele aanpassingen, een nieuwe meting worden uitgevoerd.

6.2 Ten slotte

De Facilitaire Organisatie van Ahold hoeft nu alleen nog stap vijf en zes zelfstandig uitvoeren. Zij hebben zichzelf als doelstelling gesteld over een half jaar de eerste meting te voltooien.

De overgang van het selecteren van de Balanced Scorecard als geschikt kwaliteitsmeetsysteem naar de implementatie vis de workshop met het MT+, is een doorlopend proces geweest.

Ik besepte pas achteraf dat ik al bezig was met de implementatie van de Balanced Scorecard en daardoor stap één, twee, drie en vier reeds heb doorlopen.

Inmiddels zijn, zoals in dit hoofdstuk beschreven alle parameters vastgesteld en behoeft er alleen nog enige toelichting aan de medewerkers gegeven te worden.

Als de Facilitaire Organisatie van Ahold op deze wijze doorgaat met de implementatie van het model moet de doelstelling die zij zichzelf opgelegd heeft behaald kunnen worden.

Met het beschrijven van de implementatie en het in de voorgaande hoofdstukken beschreven kwaliteitsmodel is een antwoord gegeven op de probleemstelling en zijn de doelstellingen van het onderzoek behaald. Het antwoord op de probleemstelling brengt uiteindelijk een aantal adviezen met zich mee voor de Facilitaire Organisatie van Ahold. In hoofdstuk zeven wordt ingegaan deze adviezen die volgen uit het voorgaande onderzoek.

7 Conclusies en Adviezen

Na dat ik het kwaliteitsmeetsysteem beschreven heb voor de Facilitaire Organisatie van Ahold en de consequenties die het model met zich meebrengt, volgen in dit hoofdstuk de algemene adviezen en aanbevelingen omtrent de Balanced Scorecard en de implementatie.

In hoofdstuk zeven is een combinatie gemaakt tussen de adviezen en de aandachtspunten die het kwaliteitsmodel met zich meebrengen. De adviezen die ik in hoofdstuk 7 formuleer zijn opgesplitst in drie categorieën: organisatie, personeel en implementatie. Puntsgewijs beschrijf ik de adviezen die te geven zijn aan de Facilitaire Organisatie van Ahold. De volgende conclusies en adviezen kunnen worden geformuleerd.

7.1 Adviezen voor de Facilitaire Organisatie van Ahold

Om de adviezen op een duidelijke manier te structureren zijn deze opgesplitst naar de organisatie, de medewerkers en de implementatie. Per onderdeel worden de adviezen beschreven die van toepassing zijn op het onderwerp.

7.1.1 De Organisatie

- De Balanced Scorecard is een kwaliteitsmeetsysteem dat het beste past binnen de gestelde randvoorwaarden bij de Facilitaire Organisatie van Ahold. Aan de hand van een uitvoerig onderzoek is de keuze op de Balanced Scorecard gevallen. Geen enkel ander model past dusdanig bij de Facilitaire Organisatie van Ahold binnen de randvoorwaarden. Het voordeel van de Balanced Scorecard is dat het model op maat kan worden gemaakt waardoor alle aspecten van het model optimaal gebruikt worden binnen de organisatie.
- Er dient een evaluatiemechanisme te ontstaan (paragraaf 6.1.2) waarbij parameters in de loop der tijd aangepast worden op de telkens wisselende omgeving van de Facilitaire Organisatie van Ahold. Per situatie kan er bepaald worden welke richting de parameters worden uitgezet. De Facilitaire Organisatie van Ahold kan op deze wijze heel gericht en gestructureerd meetgegevens verzamelen
- Balanced Scorecard is niet alleen een kwaliteitsmodel, maar ook een sturingsmodel. Dit betekent dat er maatregelen genomen worden indien kwaliteit niet voldoet aan de betreffende gestelde norm (van de parameter). Aan de hand van de verkregen informatie kan het management conclusies trekken waar vervolgens acties uit kunnen voortvloeien die invloed hebben op de huidige processen.
- Met de Balanced Scorecard zijn mogelijkheden tot het opzetten van een vijfde organisatieperspectief. Voor de Facilitaire Organisatie van Ahold kan op den duur gedacht worden aan het perspectief medewerker. In het huidige model wordt de

medewerker opgenomen in de overige organisatieperspectieven en niet apart benoemt.

Omdat Albert Heijn in zijn missie en visie heel duidelijk het belang van de medewerker naar voren laat komen, kan gekozen worden ook binnen de Facilitaire Organisatie van Ahold de nadruk te leggen op de medewerker. Na onderzoek blijken de succesfactoren die in het perspectief medewerker thuis horen over het algemeen gemeten wordt aan de hand van een medewerkers-tevredenheidsonderzoek. Een medewerkerstevredenheidsonderzoek wordt over het algemeen uitgevoerd door een externe partij wat financiële consequenties met zich meebrengt. Het is dan ook één van de redenen waarom in de startfase van de Balanced Scorecard nog niet is gekozen om het vijfde perspectief toe te voegen.

- In de huidige situatie bestaat er in de Facilitaire Organisatie van Ahold géén duidelijke visie ten opzicht van kwaliteit en kwaliteitsmanagement. De Facilitaire Organisatie van Ahold heeft ervoor gekozen eerst een kwaliteitsmeetsysteem te selecteren en in te voeren voordat er is nagedacht over kwaliteit en kwaliteitsmanagement. Het systeem geeft de aanzet tot kwaliteitsmanagement en dient hierna nog verder ontwikkelt te worden.
Door eerste een kwaliteitssysteem te selecteren en vervolgens over te gaan tot kwaliteitsmanagement heeft bepaalde voordelen. In de praktijk wordt onmiddellijk duidelijk op welke aspecten kwaliteitsmanagement een verder ontwikkeling behoeft en welke gebieden reeds dusdanig ontwikkeld zijn dat de aandacht specifiek gericht kan worden op de onderbelichte gebieden.
- De organisatietendens is kostenreductie op alle vlakken. Wat is opgevallen bij de organisatieanalyse van Ahold en Albert Heijn is dat elke partij (afdelingen) binnen Ahold een eigen beleid voert met betrekking tot facility management. Er is géén centrale regie van deze kostenstromen. Deze constatering leidt tot het volgende advies:
Streef naar een professionele staf binnen Ahold, met een regiefunctie. Bestaande uit:
 - Een professionele staf waarbij werkplekconcepten, financiën (doorbelasting), projectmanagers en SLA management met betrekking tot externe leveranciers wordt samengenomen. Zo ontstaat meer grip op de kosten en is er één beleid.
 - Accountmanagement voor het matchen van vraag en aanbod tussen de verschillende locaties en het besturen van de kwaliteit.
- De Facilitaire Organisatie van Ahold kan voor de directie van P&O een businesscase opzetten waarin het belang van de ontwikkeling van kwaliteitsmanagement wordt toegelicht. De voordelen en nadelen van kwaliteitsmanagement en een kwaliteitsmeetsysteem worden besproken en er wordt duidelijk gesteld dat kwaliteit een afdelingsoverstijgend begrip is. Alle onderdelen binnen de organisatie hebben op een of andere manier te maken met kwaliteit. Een betere kwaliteit die tevens stuurbaar wordt op deze wijze, leidt uiteindelijk tot betere financiële resultaten.
- Het is aan te bevelen om te conformeren aan bestaande systemen in een organisatie tenzij al verworven kennis en ervaring worden hergebruikt (synergie)

Binnen de organisatie wordt er op deze manier eenheid gecreëerd in de manier van werken. Dit leidt tot duidelijkheid onder de medewerkers en een éénduidig beleid vanuit de directie.

7.1.2 De medewerkers

- Een kritische succesfactor is de commitment bij medewerkers en het management. Hier dient extra aandacht naar uit te gaan. De commitment kan verkregen worden door het delen van de informatie en door de medewerkers te belonen voor het realiseren van de afgesproken resultaten.
- Zoals besproken in paragraaf 5.1.5 zal er een cultuur omslag moeten plaatsvinden. Men dient elkaar collegiaal aan te spreken op onvolkomenheden zonder dat hier direct consequenties aan verbonden zijn. Het moet 'normaal' gevonden worden dit te doen of te ontvangen (positieve feedback). Iedereen streeft immers hetzelfde doel na.
- De uitvoering van de parameters en de resultaten die behaald dienen te worden (vast gesteld in de normen) kunnen enigszins geborgd worden door de resultaten mee te nemen in de beoordelingsgesprekken. De medewerkers zijn op deze wijze persoonlijk verantwoordelijk voor de gestelde doelstellingen en de resultaten die behaald dienen te worden.
- Om de beoordelingsgesprekken structuur te geven, kan voor ieder medewerker een persoonlijke Balanced Scorecard opgesteld worden die de voortgang van de medewerker in kaart brengt.

7.1.3 De implementatie

- Mogelijke nieuwe of nog te ontwikkelen parameters bestaan uit:
 - Nieuwe kennis opdoen aan de hand van een X aantal stagiaires per jaar.
 - Het meten van de medewerkertevredenheid. Dit kan aan de hand van het centrale medewerkers tevredenheid onderzoek binnen Albert Heijn of via een eigen meting.
 - Klachtenmanagement: Door klachten management te koppelen aan kwaliteit, zal de kwaliteit van de afdeling stijgen. Het klachten management kan ondersteund worden door een klachtenmeetsysteem. Uit eindelijk leidt een klachtenmeetsysteem tot een structurele verlaging van de kosten. Het is een kans tot verbetering van de afdeling. Het is tenslotte zo dat een klant die klaagt staat voor honderd klanten die hun mond houden.
- De facilitaire Organisatie van Ahold kan nadenken over één dag met een externe adviseur om met de afdeling meer gevoel te krijgen bij de relatie missie – visie - strategie en het samen ontwikkelen en formuleren van valide criteria om de verschillende segmenten van de Balanced Scorecard in te vullen en te monitoren. Door hier als afdeling mee bezig te zijn ontstaat commitment en een duidelijkere visie op kwaliteit en kwaliteitsmanagement.

- De Balanced Scorecard kan in de loop van de tijd uitgebreid worden binnen de Albert Heijn of Ahold organisatie. Het model kan als tweede stap worden verwezenlijkt bij de afdeling P&O. Vervolgens kan de Balanced Scorecard stap voor stap bij de overige afdelingen worden toegepast. Kwaliteitsmanagement wordt op deze wijze ontwikkeld binnen Albert Heijn en Ahold. De Facilitaire Organisatie van Ahold kan dienen als pilot voor de rest van de organisatie. Door als pilot afdeling gebruikt te worden, kan het model optimaal worden afgestemd op de organisatie. Daarnaast wordt Facility Management de expert op het gebied van kwaliteitsmanagement.

7.2 Ten slotte

Bij het formuleren van bovenstaande adviezen is een heel proces vooraf gegaan. Nadat duidelijk is geworden welk model het beste aansluit bij de Facilitaire Organisatie van Ahold is het ontwikkelproces van de Balanced Scorecard voor de Facilitaire Organisatie van Ahold begonnen.

Aan de hand van gesprekken, literatuurstudie en een workshop heb ik het model gevormd naar de Facilitaire Organisatie van Ahold.

Alle adviezen die in het ontwikkel proces naar voren zijn gekomen heb ik opgenomen in dit hoofdstuk.

De meeste adviezen die ik heb geformuleerd kunnen meteen toegepast worden. Een aantal adviezen gelden voor de toekomst, als het model volledig is geïmplementeerd in de afdeling.

Literatuuropgave

Boeken

Ahaus, C.T.B en Diepman F.J.: Balanced Scorecard & Model Nederlandse Kwaliteit. 1e dr, 5e oplage. Apeldoorn: Kluwer bedrijfsinformatie, 2000. ISBN 90 267 2477 2

Baarda en Goede de.: Basisboek methode en technieken, handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek. 3e herz. dr. Groningen: Stenfert Kroese, 2001. ISBN 90 207 3030 4

Bakker, C.G. en Steenbergen-Meertens, E: Integrale kwaliteitszorg en verbetermanagement. 3e herz. dr. Groningen: Wolters Noordhoff, 2002. ISBN 90 01 05038 7

Boomsma, S. en Borrendam, van A.: Kwaliteit van dienstverlening, de integratie van dienstenmarketing, kwaliteit en management. 3e herz. dr. Alpen aan den Rijn: Samson, 2000. ISBN 90 140 6148 X

Botter, C.H., Boer, H. n Fisscher, O.A.M.: Industrie en organisatie. Alpen aan de Rijn: Kluwer, 1994. ISBN 90 2672 0335

Dreimüller, A.P.: Het ondernemingsplan en de Balanced Scorecard, over inrichten en verrichting. 3e oplage. Den Haag: Academic Service, 2004. ISBN 90 5261 394 x

Jorissen, H.J.: Handleiding Kwaliteitsmanagement. 1e dr. Utrecht: Lemma, 2002. ISBN 90 5931 003 9

Kaplan, R.S en Norton D.P.: Op kop met de Balanced Scorecard, strategie vertaald naar actie. 3e dr. Amsterdam: Uitgeverij Contact, 1999. ISBN 90 254 2303 5

Kempen, P.M. en Keizer J.A.: Advieskunde voor praktijkstages, organisatie verandering als leerproces. 2e dr. Groningen: Wolters-Noordhoff BV, 2000. ISBN 90 01 46822 5

Keuning, D en Eppink, D.J.: Management en organisatie, theorie en toepassingen. 7e dr. Houten: Educatieve Partners Nederland bv, 2000. ISBN 90 11 06327 9

Kok, H.: Marketing voor facilitaire organisaties. 1e druk. Den Haag: Academic Service 2005. ISBN 90 3952 355 X.

Krimpen, van J.: Facility management in perspectief, het organiseren van maatwerk in facilitaire dienstverlening. 1e dr. Alpen aan de Rijn: Kluwer, 2003. ISBN 90 13 00043 6

Kunst, P en Blom, P.: Metten en verbeteren in de dienstverlening, een managementbenadering. 1e dr. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie, 1997. ISBN 90 267 2558 2

Maas, G.W.A en Pleunis, J.W.: Facility management, strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie. 1e dr., 3e oplage. Alpen aan de Rijn: Kluwer, 2002. ISBN 90 140 7794 7

Muntinga, M.A. en Lagerverd, N.J.: Managementmodellen voor kwaliteit. 2e dr. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie, 2003. ISBN 90 14 09260 1

Renkema, J.: Schrijfwijzer. 3e dr. Den Haag: Sdu Uitgevers, 1995. ISBN 90 75 56604 2

Verstegen, P.: Kosten en baten met beleid, bedrijfseconomische grondbeginselen voor de dienstverlening. 3e dr, 2e oplage. Maarsen: Elsevier/De Tijdstroom, 1999. ISBN 90 352 2094 3

Vinkenburg, H, Niesten, H en Jong de B.: Speel je eigen spel! Kleine gids voor de facility manager. 1e dr. Amersfoort: Twynstra Gudde Management Consultants, 2004. ISBN 90 74411 38 X

Artikelen

Blauw, J.N. en Zaaijer, J.: Instandhouden en verbeteren van Totale kwaliteit. Facto media base

Brandt, G.: Koppelen van de Balanced Scorecard met het ISO 9001:2000-systeem. Kwaliteit in bedrijf, mei 2004

Daum, J.: Interview with david P. Norton: "Intangible Assets and the Balanced Scorecard". The new Economy Analyst Report, 18 july 2001

Janssen, L.H.J.M. en Maas, G.W.A., Voogt, R.J.: Performance management bij facility management. Het Facility management Handboek, Aflevering 9, Augustus 1997

Kroon, B. en Rommers M.A.: Facilitaire Balanced Scorecard voor het meten en verbeteren van prestaties. Facto Magazine, nummer 10, 2001

Mariën, R.J.A.: Kwalitatieve prestatiemeting van faciliteiten. facto media base, handboek facility management, december 1996.

Normen en prestaties. Het Facility management Handboek, Herdruk, April 2000

Vries, de J.M. en Togt, van der J.J.W.: Benchmarking. facto media base

Waal, de A.A.: De toekomst van de Balanced Scorecard: een interview met prof. Dr. Robert S. Kaplan. Management Control & Accounting, december 2002,
<http://www.andredewaal.nl/interviews/webarticle-Kaplan-dutch.doc>

Syllabi

Genet, C.M.: MVO en de markt. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2000/2001. 1FD-vt. Nr: 2384

Kooten, J.P.: Integraal Kwaliteitsmanagement. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2003/2004. FM-vt. Nr: 2357

Kooten, K.: Integraal Kwaliteitsmanagement, middelen en methode voor het INK-managementmodel. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2003/2004. 4 FM-vt. Nr: 2331

Mante, Y.A.: Handleiding schriftelijke rapportage. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2003/2004. 1FM-vt. Nr: 2318

Scripties

Lammersen, H.j.: Betaalsystemen voor het hoofdkantoor van Albert Heijn en Ahold. Albert Heijn. 2004

Lesuis, K.: De klantgestuurde organisatie, onderzoek naar de mogelijkheden tot het invoeren van de klantgestuurde organisatie binnen de directie Facilitair bedrijf van het Erasmus MC. Erasmus MC. 2003

Sloof, L.: De integratie van twee facilitaire ondersteuning, interne communicatie; de informatiestromen binnen het veranderingsproces. United Services Netherlands, 2003

Tiggelaar, B.: De ideeën van Kaplan & Norton over de Balanced Scorecard. Management CD

Visscher, H.: Samenwerken aan kwaliteitszorg, kwaliteitmanagementsysteem binnen de facilitaire dienst van de gemeente Den Haag, Facilitaire dienst gemeente Den Haag. 2001

Vliet, van V.: Every end has a new beginning, onderzoek naar de heroprichting van MIXT, stichting voor interculturele projecten. La -events. 2004-12-16

Internet

www.facility-index.com

www.facility-info.com

www.zbc.nu

www.managementplein.nl

www.baardadegoede.wolters.nl

www.balancedscorecard.nl

www.factomedia.nl

www.adburdias.nl/kwaliteit.htm

www.vandale.nl

Sheets

De besturing van facilitaire organisaties, Twijnstra Gudde management consultants
Diensten marketing, Haagse Hogeschool, 2004

Integraal kwaliteitsmanagement, Haagse Hogeschool, 2004

Param, Haagse Hogeschool, 2004

Interne literatuur

Ahold jaarverslag 2003

Kwaliteitsmeetsysteem achtergrond informatie

Kwaliteitsstreven bij Accounting Plaza (sheets)

MT+ dag Facility Management (sheets)

Bronnen

Annemarie Pots	Hoofd van de Facilitaire Organisatie van Ahold
Francisco Dorsman	Systeembeheerder facility management
Gerard Savenije	Directie Accounting Plaza afdeling kwaliteit
Giedo Cheroutre	Facility Manager bij de ING
Maaïke van Kempen	Projectleider facility management
Nico Ris	Hoofd FM-support
Piere Pasmans	Medewerker afdeling kwaliteit Albert Heijn
Ricardo Obermeijer	Locatiemanager Accounting Plaza

Gebruikte figuren

<i>Figuur 1 Organogram Ahold</i>	2
<i>Figuur 2 Organogram Albert Heijn</i>	4
<i>Figuur 3 Organogram P&O Albert Heijn</i>	5
<i>Figuur 4 Het 7S-Model van McKinsey</i>	5
<i>Figuur 5 Organogram van de Facilitaire Organisatie van Ahold</i>	7
<i>Figuur 6 Scoringsmatrix voor kwaliteitsmodellen</i>	22
<i>Figuur 7 De Balanced Scorecard</i>	27
<i>Figuur 8 De opbouw van de Balanced Scorecard</i>	28
<i>Figuur 9 De Deming-cirkel</i>	30
<i>Figuur 10 De opbouw van een parameter</i>	39
<i>Figuur 12 Het INK-model</i>	67
<i>Figuur 11 De Balanced Scorecard</i>	69
<i>Figuur 13 Het SERVQUAL- model</i>	74
<i>Figuur 14 Benchmark model</i>	76
<i>Tabel 1 Matrix van Handy</i>	12
<i>Tabel 2 Overzicht onderzoeksmethoden</i>	19
<i>Tabel 3 Kosten / Baten analyse</i>	37
<i>Tabel 4 De grondleggers van kwaliteitsmanagement</i>	66

Bijlagen

A. Onderzoeksmethode

In de volgende bijlage worden de verschillende vormen van onderzoek kort toegelicht. In paragraaf 2.8 worden de beschreven onderzoeksvormen opgenomen in een tabel die weergeeft welke soorten van onderzoek van toepassing zijn op dit adviesrapport.

De onderzoeksmethode

Het eerste gedeelte van het onderzoek bestaat uit bronnenonderzoek, oftewel literatuuronderzoek. Gedurende dit onderzoek heb ik mij verdiept in verschillende aspecten rondom het begrippen 'kwaliteit' en 'kwaliteitsmeetsysteem'. Ook heb ik onderzoek gedaan naar organisatiecultuur en veranderingsprocessen binnen de organisatie. Het grootste gedeelte van het literatuuronderzoek vindt plaats in het eerste gedeelte van het onderzoek. De bronnen die gebruikt worden bestaan voornamelijk uit boeken, tijdschriften, databases en het internet.

Het empirisch onderzoek bestaat voornamelijk uit interviews binnen de facilitaire organisatie. Naast de interne interviews zijn er een tweetal externe interviews gehouden met medewerkers van de afdeling kwaliteit.

De interne interviews hebben voornamelijk een antwoord gegeven op de subprobleemstellingen. De externe interviews geven mij een beeld van wat er zich op het moment afspeelt omtrent kwaliteit en kwaliteitsmeetsystemen.

De onderzoekstypen

Voor het uitvoeren van mijn onderzoek is gebruik gemaakt van gestructureerd en ongestructureerd onderzoek. Het onderzoek bestaat voornamelijk uit beschrijvend onderzoek. Het explorerend onderzoek wordt toegepast bij een subprobleemstelling. Vanuit de opgedane kennis uit de twee verschillende onderzoeksmethoden wordt uiteindelijk een advies opgesteld over welke mogelijkheden er zijn voor het implementeren van een kwaliteitsmeetsysteem voor de Facilitaire Organisatie van Ahold.

Beschrijvend onderzoek

Onderzoek waarbij het gaat om registratie en systematische ordening van wat zich voordoet op een bepaald gebied, aan de hand van een vooraf gegeven systematiek (regels, criteria), waarbij niet wordt gestreefd naar ontwikkeling van een theorie of het formuleren van een hypothese¹⁷.

Exploratief onderzoek:

Trial -and - erroronderzoek waarbij wordt begonnen met vage veronderstellingen over de werkelijkheid, met onscherp geformuleerde hypothesen of verwachtingen en geen van tevoren vastgelegde werkwijze, teneinde zo open mogelijk te staan voor de werkelijkheid en te komen tot de ontwikkelingen van een hypothese¹⁸.

¹⁷ Basisboek methode en technieken, handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek, 3 Baarda en Goede de

¹⁸ Basisboek methode en technieken, handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek. Baarda en Goede de

Dataverzamelmethode

Er zijn drie verschillende methoden om aan onderzoeksgegevens te komen: interviewen, observeren en bestaande gegevens. Tijdens mijn onderzoek wordt vooral gebruik gemaakt van bestaande gegevens en interviews. Observeren vindt alleen plaats in de beginfase van het onderzoek. Doormiddel van observatie wordt de organisatie bekeken en beschreven. De interviews geven mij een beeld van de organisatie en de trends rondom kwaliteit en kwaliteitsmeetsystemen. De bestaande informatie geeft mij het inzicht in de mogelijkheden van kwaliteitsmeetsystemen en de achtergrond daarbij. Door een combinatie te maken van drie verschillende onderzoeksmethoden wordt er een compleet beeld geschetst van de probleemstelling en de subprobleemstellingen.

B. Het theoretische kader

Om te weten wat een kwaliteitsmeetsysteem inhoud, moet je eerst weten wat kwaliteit is. Het is echter niet eenvoudig om erachter te komen wat kwaliteit nu precies inhoudt. Om een beeld te schetsen van het begrip kwaliteit in de huidige tijd wordt eerste een klein stukje geschiedenis beschreven. Vervolgens wordt er gekeken naar de definitie, de verschillende soorten van kwaliteit en kwaliteit in dienstverlening. Als laatste wordt de definitie van kwaliteit beschreven. Alle informatie die is opgenomen in deze bijlage is gevonden aan de hand van de in paragraaf 2.8.1 gebruikte onderzoeksvormen.

De evolutie van kwaliteit

Het begint allemaal al in de middeleeuwen wanneer verschillende ambachtlieden zich gaan verenigen in een gilde om het niveau van vakmanschap te waarborgen. De eindproducten worden door de gildenmeesters geïnspecteerd en voorzien van een waarborgzegel. De middeleeuwen wordt gekenmerkt door vakmanschap als waarborg voor kwaliteit. Na de pre- industriële fase, zoals bovenstaande fase benoemd wordt, volgt de industriële fase. Deze fase loopt van 1880 tot 1940. Door de invloed van verdergaande mechanisatie komen de klant en het product steeds verder uit elkaar te staan. Ambachtlieden gaan zich specialiseren in onderdelen van producten. Het gevolg is dat de producent moet bepalen of het eindproduct goed wordt opgeleverd. Alle producten werden gecontroleerd, een zogenaamde 100% controle. Omdat dit veel te veel tijd en oponthoud met zich mee bracht is op een gegeven moment, in de twintiger jaren, gestart met de steekproef. De bewaking van productkwaliteit ontwikkelt zich in een apart specialisme binnen de bedrijfsvoering.

Rond 1945 tot in de jaren 60 ontstaat een stormachtige ontwikkeling in het streven naar kwaliteit. Inspecties en keuringen worden ontwikkeld en kwaliteit wordt gelijkgesteld aan statistiek. Het proces dat het product voortbrengt kan beter beheerst worden door het meten en de resultaten terug te koppelen. Het begrip regelkring ontstaat. Het bredere begrip van regelkring dan alleen voor technische processen, wordt voor het eerst toegepast door meneer Deming. Hij heeft de Deming-cirkel ontwikkeld en paste statistiek toe bij kwaliteitscontroles in massafabricage. Geleidelijk aan groeit het besef dat kwaliteit niet alleen op de output van producten kan worden toegepast maar ook in op ander onderdelen in het productieproces dat effect heeft op de kwaliteit van het uiteindelijke product. Zo ontstaat het begrip Total Quality Management, of vertaalt in het Nederlands, integrale kwaliteitszorg. Kwaliteitszorg is een dynamisch proces waar nooit een einde aan komt. Kwaliteitszorg is gebaseerd op het terugkoppelen van geconstateerde fouten.

In de jaren tachtig en negentig gaat, naast efficiëntie en kwaliteit flexibiliteit ook een grote rol spelen. Deze drie genoemde prestatie maatstaven moeten gelijktijdig en integraal worden toegepast.

Een derde tijdperk is aangebroken. Het totaal beeld van producten en de organisatie worden in deze periode bekeken. Het is de periode van integrale kwaliteitszorg. Kwaliteitszorg wordt een onderdeel van het management omdat zorg dragen voor een goede productkwaliteit de hele organisatie betreft. Organisaties gaan zich

bezighouden met kwaliteitsbeleid. Als hulpmiddel worden er in de loop van de jaren verschillende kwaliteitsmeetsystemen ontwikkeld¹⁹.

Verskillende soorten van kwaliteit²⁰

Het is moeilijk om een eenduidig antwoord te geven op de vraag wat kwaliteit is. Je kunt kwaliteit namelijk vanuit vijf verschillende invalshoeken bekijken:

- Transcendente benadering
- Productbenadering
- Gebruikersgerichte benadering
- Productiegerichte benadering
- Waardebenadering

Transcendente benadering

Vanuit de transcendente invalshoek die afkomstig is vanuit de filosofie, wordt het begrip kwaliteit vanuit een ideaalbeeld bekeken. Kwaliteit wordt bepaald door het imago. Het imago wordt bepaald aan de hand van ervaringen en geldende opvattingen over normen en waarden. Het is subjectief van aard.

Productbenadering

De kwaliteit wordt vanuit deze invalshoek bepaald door de mate waarin een gewenst kenmerk of een bepaalde eigenschap aanwezig is. Kwaliteit wordt hier gezien als een meetbare variabele.

Gebruikersgerichte benadering

De gebruiker van een product bepaalt de kwaliteitseisen en velt tevens een oordeel over het product. Hoe meer een product voldoet aan de eisen en de wensen van de gebruiker, hoe hoger de kwaliteit. Kwaliteit is een maat geworden die de overeenstemming aangeeft tussen de verwachtingen en de ervaringen van de gebruiker. Kwaliteit is een instrument geworden waarmee de organisatie een concurrentievoordeel hoopt te bereiken.

Productiegerichte benadering

Vanuit deze invalshoek ligt de nadruk op het productieproces. De kwaliteit, goed of slecht is, afhankelijk van de hoeveelheid uitval tijdens het productieproces. Kwaliteit is vanuit deze invalshoek zeer goed meetbaar geworden.

Waardebenadering

Feigenbaum brengt in de waarde gerichte benadering de prijs/ prestatiegerichte benadering naar voren. Kwaliteit wordt beschouwd in relatie tot de prijs en geeft een maat van gebruikerstevredenheid weer.

De algemene conclusie die hieruit getrokken kan worden is de volgende; kwaliteit gaat altijd over een product en de waardering die een product heeft bij de gebruiker.

Kwaliteit in dienstverlening

De facilitaire organisatie is een afdeling die voornamelijk diensten levert aan de gebruikers van een pand. Omdat er een groot verschil zit tussen het leveren van een kwalitatief goede dienst of een kwalitatief goed product, worden de belangrijkste

¹⁹ *Integrale kwaliteitszorg en verbetermanagement*, C.G. Bakker en e. Steenbegen-Meertens

²⁰ *Integrale kwaliteitszorg en verbetermanagement*, C.G. Bakker en e. Steenbegen-Meertens

kenmerken van een dienst hieronder op een rijtje gezet. Omdat er meer dan twintig verschillen zijn te ontdekken is er een keuze gemaakt om de belangrijkste uit te lichten.

Een dienst is veel moeilijker meetbaar dan een product omdat een dienst niet tastbaar is. Een dienst kan ondersteund worden door tastbare voorwerpen, bijvoorbeeld door een programmaboekje bij een theater voorstelling.

Een tweede kenmerk van een dienst is dat er altijd sprake is van interactie. Juist door het contact is de dienstverlening mogelijk. De klant werkt actief mee aan de interactie en is door zijn aanwezigheid en inbreng kwaliteitsbeïnvloedend. Bij dienstverlening is de klant doel en middel voor kwaliteit.

Het persoonlijke contact kan zowel een positief als negatief effect hebben op de geleverde dienst. Op het moment dat de klant actief mee participeert in de dienst en zijn wensen toonbaar maakt, kan de dienstverlener rekening houden met de persoonlijke wensen en een dienstverlening op maat leveren.

Ruilen is niet mogelijk. Een dienst moet meteen in één keer goed uitgevoerd worden. Heel soms kan er geld terug worden gegeven als de dienst niet is bevallen, maar toch is er dan al een ontevreden klant.

Met een dienst moet er gepresteerd worden op het moment dat de dienst wordt aangeboden. Het is niet mogelijk om een voorraad aan te leggen waarmee de pieken en dalen opgevangen kunnen worden. Capaciteitsmanagement en wachttijdreductie zijn dan ook grote uitdagingen voor een dienstverlener.

Fouten zijn niet vooraf uit te sorteren. Eindcontrole is niet mogelijk omdat een dienst meteen geleverd wordt, de consument is meteen aan het consumeren. Er kan geselecteerd worden op vakbekwaamheid en handigheid, maar niet op kwaliteit.

Naast de bovenstaande verschillen valt er nog te denken aan:

- Een dienst is goed of niet goed
- Dienstverlening vindt plaats na aankoop
- Sterk persoon afhankelijk
- De prijs is voor een klant moeilijk te bepalen

Kwaliteitsdimensies van diensten

Kwaliteit van diensten wordt door klanten niet ervaren als een één dimensionaal begrip. Dit wordt mede veroorzaakt door de kenmerken van diensten. Als er geprobeerd wordt de kwaliteitsdimensies te veralgemeniseren, moet er gekeken worden naar de algemene kenmerken en niet naar de afzonderlijke eigenschappen. Op basis van onderzoek komen de volgende kwaliteitsdimensies naar voren²¹:

- Betrouwbaarheid: De mate waarin aan een afspraak wordt voldaan, dan wel afspraken worden nagekomen.
- Responsiviteit: De bereidheid om de klant te helpen en het gemak waarmee de klant leveranciers kan bereiken.
- Zekerheid: Het gevoel en de benaderingswijze die de klanten vertrouwen geeft, waardoor zij zich veilig voelt bij de dienstverlener.
- Empathie: Het inleven in klantsituaties en de zorg om de klant.
- Tastbare elementen: de uitstraling van de tastbare elementen van de diensten, maar ook van gebouwen en inrichting.

Deze vijf factoren geven de aspecten weer die achter het oordeel van de klant liggen. Zij geven samen zijn subjectieve oordeel, zijn beleving van de dienst weer.

²¹ *kwaliteit van dienstverlening, de integratie van dienstenmarketing, kwaliteit en management*, S Boomsma en A van Borrendam

De definitie van kwaliteit

Het is niet eenvoudig om tot één definitie van kwaliteit te komen. Iedereen heeft een andere perceptie van het begrip kwaliteit. Om een idee te geven van de verschillende opvattingen over kwaliteit volgen hieronder een aantal verschillende definities:

- Volgens Crosby²²:
"het voldoet aan de vereiste"
- Volgens van Dale Groot Woordenboek der Nederlandse Taal²³:
Bepaalde gesteldheid, hoedanigheid, mate waarin iets geschikt is om voor een bepaald doel gebruikt te worden
- Officiële definitie gebruikt door het Nederlands normalisatie instituut (NNI)
Een geheel van kenmerken van een entiteit dat betrekking heeft op het vermogen van die entiteit om kenbaar gemaakte en vanzelfsprekende behoeften te bevredigen.
- Grönroos²⁴ (1984)
"Kwaliteit wordt gedefinieerd als het spanningsveld tussen hetgeen een klant verwacht en wat hij uiteindelijk geleverd krijgt."
- J.M.Juran²⁵
"kwaliteit is fitness for use" "kwaliteit is geschiktheid voor gebruik"
De basis definitie valt uit een in de volgende twee onderdelen:
Kwaliteit bestaat uit die productkenmerken die overeenkomen met de behoefte van de klant
Kwaliteit bestaat uit foutvrije producten.
- Boek integrale kwaliteitszorg en verbetermanagement:
"De kwaliteit van een product of dienst, zowel intern als extern geleverd, in de mate waarin het geheel van eigenschappen voldoet aan de gebruikersverwachtingen van de afnemer, begrensd door de prijs die hij wil bepalen en de levertijd die hij wil accepteren."

De uiteindelijke definitie die in deze scriptie gebruikt wordt voor het begrip kwaliteit, is een combinatie van de definitie van Grönroos en de definitie uit het boek Integrale kwaliteitszorg en verbetermanagement:

"De definitie van kwaliteit is het leveren van een product en of dienst, zowel intern als extern, in de mate waarin het geheel van eigenschappen voldoet aan het spanningsveld tussen hetgeen de klant verwacht en wat hij krijgt, begrensd door de prijs die hij wil betalen en de levertijd die hij wil accepteren."

Er is gekozen voor een combinatie van deze twee definities omdat in de definitie van Grönroos er een deel ontbreekt over de prijs en de levertijd, echter staat daar wel heel duidelijk het spanningsveld in verwoord tussen wat de klant wil en wat hij verwacht. Het verschil tussen wat een klant wil en wat hij verwacht komt minder

²² *Integrale kwaliteitszorg en verbetermanagement*, C.G. Bakker en e. Steenbegen-Meertens

²³ www.vandale.nl

²⁴ *Facility management, strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie*. Maas, G.W.A en Pleunis, J.W

²⁵ *Kwaliteit van dienstverlening, de integratie van dienstenmarketing, kwaliteit en management*. Boomsma S en Borrendam van A.

goed uit in de definitie uit het boek k Integrale kwaliteitszorg en verbetermanagement. Door de definities samen te voegen komt er voor de Facilitaire Organisatie van Ahold een werkbare en allesomvattende definitie uit.

In de gekozen definitie komen de vier organisatiegebieden voor, die in de meeste kwaliteitsmanagement modellen terug komen: financiën, de klant, de interne organisatie en leren en ontwikkelen, terug te vinden in deze definitie:

“De definitie van kwaliteit is het leveren (4) van een product en of dienst, zowel intern als extern, in de mate waarin het geheel van eigenschappen voldoet aan het spanningsveld (3) tussen het geen de klant (2) verwacht en wat hij krijgt, begrensd door de prijs (1) die hij wil betalen en de levertijd die hij wil accepteren.”

Eén staat voor de prijs, de financiën die de facilitaire organisatie beheert en de prijs die de klant wenst te betalen voor een product. Dit hangt af van de eisen en wensen die de klant heeft en van het kwaliteitsniveau dat geleverd moet worden. Heeft de klant hele hoge eisen dan zal dat grotere financiële gevolgen hebben dan dat hij een lager kwaliteitsniveau verwacht. De eisen van de klant hebben weer financiële consequenties voor de facilitaire organisatie.

De twee staat voor de klant. In een organisatie draait het om de eisen en de wensen van de klant. Zonder klanten kan de organisatie niet voortbestaan. Het is dus van essentieel belang dat de organisatie achter de eisen en de wensen van de klant komt.

De drie staat voor het spanningsveld. Als je als organisatie weet welke verwachting de klant heeft, kun je daar op inspelen door de interne organisatie daar op aan te passen.

Het laatste organisatiegebied is aangegeven met een vier. Het gaat hier om het leren en ontwikkelen van de organisatie. De organisatie moet constant bezig blijven met het ontwikkelen van het leveren van kwaliteit. De organisatie moet zich steeds blijven afvragen wat kwaliteit is, hoe de gewenste kwaliteit zo optimaal mogelijk geleverd kan worden en tegen welke prijs dat kan gebeuren.

C. De grondleggers van kwaliteitsmanagement

In deze bijlage wordt de vijf goeroes van de kwaliteitszorg besproken. Per grondlegger van de kwaliteit wordt besproken wie het is en wat hij heeft betekend voor de ontwikkeling rondom kwaliteit. Aan het einde van deze bijlage wordt een schematische samenvatting gegeven van de kenmerken van de verschillende goeroes.

W. Edwards Deming

Het basisconcept voor kwaliteitszorg is ontwikkeld door de Amerikaanse statisticus Deming. Zijn theorieën zijn voor het eerst toegepast net na de Tweede Wereldoorlog. De theorie die hij heeft ontwikkeld is heel eenvoudig maar doeltreffend: kwaliteitszorg is meer dan achteraf uitfilteren van fouten. Kwaliteitszorg binnen organisaties is gebaseerd op terugkoppeling van geconstateerde fouten. Door de oorzaak van de gevonden fouten op te sporen en te elimineren, wordt herhaling voorkomen.²⁶

Duran heeft vlak na de Tweede Wereldoorlog de kans gekregen zijn theorieën, samen met een andere kwaliteitsgoeroe J. Juran, in Japan in de praktijk te brengen. Hij heeft de kwaliteitszorg van de Japanse industrie vorm gegeven. Doordat Japanners niet sterk zijn in eigen theorieën te bedenken, maar wel sterk zijn in theorieën over nemen en op te volgen, is dat land een grote concurrent van Amerika geworden.

Deming heeft veel bijgedragen op het gebied van statistische procescontrole en beheersing. Daarnaast is hij bekend van de naar hem vernoemde Deming-cirkel en beleidsuitspraken.

De theorie van Deming gaat uit van structurele verbeteringen. Om tot structurele verbeteringen te komen, wordt er gebruikt gemaakt van een regelkring. De schakels van de regelkring bestaan uit Plan, Do, Check en Act. Deze fasen moeten continue worden doorlopen om uiteindelijk een preventieve werking te realiseren en daarmee het proces van kwaliteitsverbetering goed te kunnen beheersen.

J.M. Juran

Een tweede grondlegger van de moderne kwaliteitszorg is de Amerikaanse ingenieur J.M.Juran. Hij is specialist in de uitvoeringsmodellen van kwaliteitsbeheersing. De nadruk van zijn aanpak ligt op het voldoen van verwachtingen van de afnemer en op de kosten die moeten worden gemaakt om die verwachtingen waar te maken. Om de kwaliteit te leveren die de klant vraagt, moet de organisatie nogal wat inspanningen verrichten. Deze inspanningen worden kwaliteitskosten genoemd. Juran heeft het vage begrip kwaliteitszorg in een sturingsinstrument veranderd wat geld oplevert²⁷. Hij kwam echter pas aan de slag in Amerika nadat hij in Japan zijn model had uitgezet en mede daarmee de Japanse industrie tot bloei heeft laten komen. Uit de theorieën over kwaliteitszorg van Juran is op te maken dat kwaliteitszorg verschillende kosten met zich mee brengt. De kwaliteitskosten zijn onder te verdelen in de volgende drie hoofdgroepen; preventiekosten, beoordelingskosten en faalkosten. De conclusie die getrokken kan worden uit de theorieën van Juran is dat kwaliteit geld kost. Optimale kwaliteit is alleen te bereiken door grote investeringen.

²⁶ *Integrale kwaliteitszorg en verbetermanagement*, C.G. Bakker en e. Steenbegen-Meertens

²⁷ *Integrale kwaliteitszorg en verbetermanagement*, C.G. Bakker en e. Steenbegen-Meertens

Volgens Juran zijn nul fouten, dus 100% kwaliteit alleen te realiseren bij een onevenredig hoge investering.

Crosby

Een belangrijke hedendaagse kwaliteit deskundige die mede de toon heeft gezet in het denken over kwaliteit, is de Amerikaan Philip B. Crosby. Crosby heeft een kwaliteitprincipe ontwikkeld waarvan een belangrijk onderdeel bestaat uit het zero – defect principe.

Het kwaliteitprincipe bestaat uit de volgende uitgangspunten:

Al het werk moet worden opgevat als een proces. Iedere taak bestaat uit een serie activiteiten die een resultaat opleveren. Dit resultaat moet afgestemd zijn op de wensen en de eisen van de klant.

Het kwaliteitsproces kent vier pijlers die een leidraad vormen voor het uitvoeren, beheersen en verbeteren van bedrijfsprocessen²⁸.

De volgende vier pijlers worden door Crosby gebruikt:

- Wat is de definitie van kwaliteit?
- Hoe kunnen we kwaliteit tot stand brengen?
- Welke norm gebruiken we voor onze prestaties?
- Hoe kunnen we kwaliteit meten?

Crosby ontwikkelde een kwaliteitsprogramma dat uit veertien stappen bestaat. Het ene deel van het programma heeft betrekking op managementactiviteiten en het andere deel moet door de medewerkers worden uitgevoerd. Kwaliteitsbeheersing ziet hij als een continu proces.

Om processen optimaal te laten verlopen, introduceert Crosby het zero-defect-principe. Zero defect betekent het perfectioneren van product- en proceskwaliteit, zodanig dat het zeker is dat er geen fouten optreden en er geen afkeur meer plaatsvindt.

Crosby heeft vooral bekendheid gekregen door zijn concept van zelfdiagnose van het kwaliteitssysteem, neergelegd in zijn Quality Maturity Grit en door een geprogrammeerde aanpak van verbeteringsprojecten met als doel zero defects.

A.V. Feigenbaum

De kwaliteitsdeskundige Feigenbaum besteedt in het bijzonder aandacht aan de verbeteringen van de organisatiestructuur en de werkprocedures. Zijn denkwijzen komen op het volgende neer: de kwaliteitsafdeling is een toezichhoudend orgaan. De taak van deze afdeling is:

- Dwingende voorschriften geven aan andere functionele afdelingen;
- Toezicht houden op het functioneren van kwaliteitszorg bij de andere afdelingen.

Het kwaliteitssysteem is een samenhang van deelsystemen. De deelsystemen zijn door een regelkringen aan elkaar geschakeld en vormen daardoor een samenhang. De output van het ene deelsysteem is de input van het volgende deelsysteem.

Masaaki Imai

Na alle Westerse kwaliteitsgoeroes behandeld te hebben is er nog een Oosterse kwaliteitsgoeroe die veel voor het kwaliteitsmanagement heeft betekend. Hij heeft de bestseller Kaizen, wat het voortdurend verbeteren van de gehele organisatie betekend, geschreven. Hij zegt hierin dat de beste kansen tot verbetering van kwaliteit op de werkvloer liggen. Het management moet luisteren naar wat er op de

²⁸ *Integrale kwaliteitszorg en verbetermanagement*, C.G. Bakker en e. Steenbegen-Meertens

werkvloer besproken wordt, zij zijn niet de probleem veroorzakers, maar de probleemoplossers.

De pijlers in de theorie van Imai bestaan uit kwaliteitscontrole en kwaliteitsmanagement. De uitgangspunten zijn overgenomen van Deming. In zijn boek Kaizen gaat Imai er vanuit dat integrale kwaliteitszorg een concept is dat over een periode van jaren moeizaam en doormiddel van kleine stappen wordt gerealiseerd. De gehele organisatie moet zich hiermee bezighouden.

De drie basis principes van Kaizen zijn:

De vier schijven van de Deming-cirkel Plan-Do-Act-Check en daarna weer de cirkel rond.

Voortdurende meting van alle deelprocessen door het gebruik van de regelkring met daarbij terugkoppeling. Deze terugkoppeling is een vorm van procesregeling, waarbij de output van een deelproces de input vormt van het volgende deelproces.

Kwaliteitsbeheersing en verbetering door het toepassen van bijvoorbeeld kwaliteitskringen²⁹.

Met het doel: kwaliteitsverbetering van producten, methode van samenwerking en proces bereiken.

In het hieronder opgenomen schema zijn in het kort alle kenmerken van de hierboven beschreven grondleggers samengevat³⁰:

Deskundigen	Deming	Crosby	Juran	Feigenbaum	Imai
Kenmerken					
Statistische methoden, incl. Statistische procesbeheersing	+	-	+	+	+
Gebruikersgerichtheid	+	+	+	+	+
Interfunctionele samenwerking	+	+	+	+	+
Kwaliteitskosten beheer	-	+	+	+	+
Participatie topmanagement	+	+	+	+	+
Participatie van de basis	Ja/mits	-	Ja/mits	+	+
Continue verbeteringsprocessen	+	-	+	-	+
Afgestemd op sociale systemen	-	-	-	-	+
Innovatie	-	+	+	+	+

Tabel 4 De grondleggers van kwaliteitsmanagement

²⁹ Integrale kwaliteitszorg en verbetermanagement, C.G. Bakker en e. Steenbegen-Meertens

³⁰ Integrale kwaliteitszorg en verbetermanagement, C.G. Bakker en e. Steenbegen-Meertens

D. Verschillende kwaliteitsmodellen

In deze bijlage wordt een kort overzicht gegeven van de verschillende kwaliteitsmodellen die er in de markt aanwezig zijn. Om een compleet beeld te krijgen van de mogelijkheden van alle modellen is de scoringsmatrix³¹ aan het einde van dit hoofdstuk opgenomen. Deze matrix geeft per invoeringsproces aan op welke manier het model toepasbaar is.

De negen modellen die beschreven worden zijn de meest voorkomende modellen op het gebied van kwaliteit. Van ieder model wordt een korte beschrijving geven en de voor en nadelen. De informatie die in deze paragraaf wordt gebruikt komt uit de boeken 'managementmodellen voor kwaliteit' en 'kwaliteit van dienstverlening'.

Het INK-model

Het INK-model is zich aan het ontwikkelen tot hét bepalende model voor analyse en bevordering van integrale kwaliteit binnen Europa en Nederland.

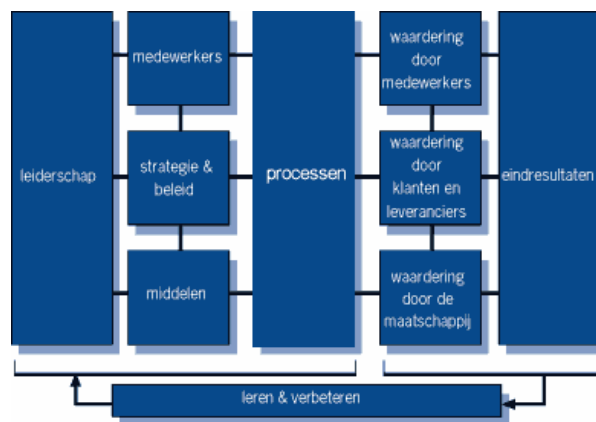
Het INK- managementmodel lijkt in eerste instantie vrij complex. In het model wordt gesproken over negen aandachtsgebieden. Bij het gebruik van het model blijkt de moeilijkheid echter mee te vallen.

Het model is een ontwikkelingsmodel. Een organisatie meet zichzelf aan de hand van vijf ontwikkelingsfasen. De organisatie zelf wordt bekeken vanuit vijf dimensies, de zogeheten organisatievelden, en vier dimensies over wat de organisatie zoal bereikt, de zogeheten resultaatvelden.

Bij het opzetten van het model is gekozen voor negen dimensies, zodat alle dimensies binnen een organisatie worden besproken. Vaak worden bij andere kwaliteitsmodellen enkel dimensies niet opgenomen waardoor zij een minder compleet beeld schetsen van de organisatie.

Alle dimensies staan met elkaar in relatie en werken op elkaar in zoals een leercirkel.

Het gaat om de volgende negen velden: leiderschap, medewerkers, strategie & beleid, middelen, processen, waardering door de medewerkers, waardering door klanten en leveranciers, waardering door de maatschappij, eindresultaten.



Figuur 11 Het INK-model

³¹ Managementmodellen voor kwaliteit, A Muntinga en N.J. Lagerveld

Het INK-model gaat er vanuit dat iedere organisatie er naar streeft om op haar werkterrein tot beste te behoren.

In het model staat auditing centraal. In de eerste plaats wordt er gekeken in hoeverre bij de organisatie de regelkring (plan-do-check-act) op gang is gebracht. Daarnaast wordt er gekeken in welke mate de procesbeschrijving en de normen die daar in zijn vastgesteld, een goede vertaling zijn van beleid en strategie.

Als een organisatie wil gaan werken met het model, moet het een aantal stappen doorlopen:

- Introductie van het model;
- Positiebepaling aan de hand van een handleiding;
- Zelfevaluatie. Het doel het schrijven van een rapport dat de organisatie beschrijft vanuit alle aspecten van het model;
- Het rapport wordt vervolgens voorgelegd aan het INK-instituut. Er vindt een officiële auditing plaats.
- De organisatie kan besluiten om op te gaan voor de INK prijs
- Verbeterplan

De sterkten en zwakten van het model

Een sterk punt van het INK-model is dat het een gezamenlijke taal heeft ontwikkeld waardoor mensen binnen een organisatie kunnen praten over de kwaliteit van de organisatie. Omdat kwaliteit een begrip is waar alleen overeenstemming over bereikt kan worden door met elkaar in gesprek te treden, worden verscheidenen lagen van de organisatie betrokken bij de verbetering van kwaliteit en de organisatieverandering.

Een zwak punt van het model is dat het verbonden is aan een integraal karakter. Omdat het model de gehele organisatie wil bedekken wordt het vrij complex. De communicatie naar de organisatie toe wordt daardoor ook bemoeilijkt.

Conclusie

Het INK-model is in principe een heel geschikt kwaliteitsmodel voor facility management omdat het model vanuit alle hoeken van de organisatie de mate van kwaliteit bepaald. Dit wordt zo grondig aangepakt, dat het model te gedetailleerd is voor een kleine afdeling. Het model is gebaseerd op twaalf organisatie gebieden die uitgebreid worden besproken. Het gaat de Facilitaire Organisatie van Ahold te veel tijd kosten om dit model goed te implementeren.

Daarbij wordt het model, als de afdeling zich officieel zou willen laten certificeren, te duur. Een externe adviseur geeft een audit op de conclusies van de afdeling. Het is de bedoeling dat er een continue proces wordt opgezet. Dat kan alleen maar als een fulltime kracht deze taak op zich neemt.

De Balanced Scorecard

De Balanced Scorecard, opgezet door R.S. Kaplan en D.P. Norton, is een instrument waarmee de prestaties van een organisatie worden gemeten. De verkregen meetgegevens fungeren als aansturing voor de organisatie. De missie en de visie worden vertaald naar prestatie indicatoren en vastgelegd in een managementoverzicht: de Balanced Scorecard.

Het model is in korte tijd heel populair geworden, dit heeft er mee te maken dat het model relatief eenvoudig is op te zetten en dat het vooral bestemd is voor het management. Veel andere modellen zijn vooral toegespitst op het

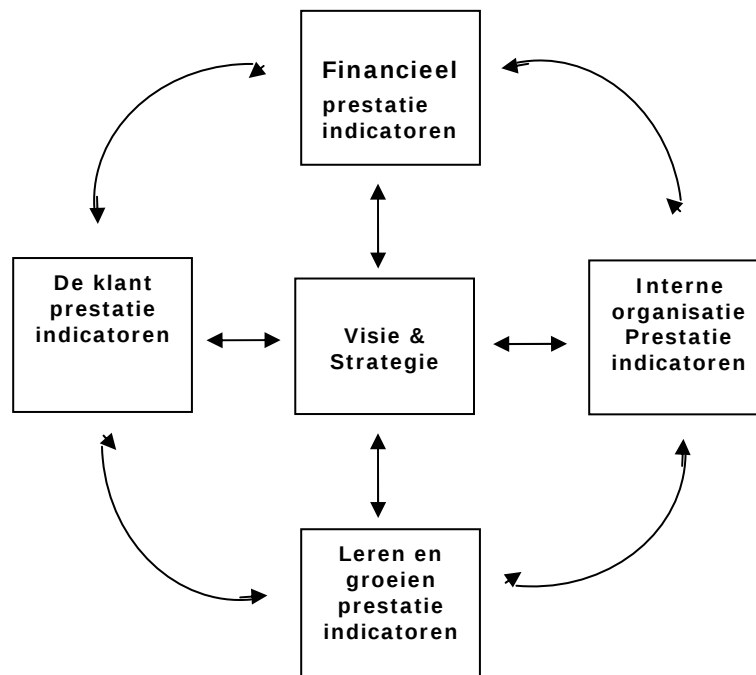
middenmanagement en (kwaliteit) specialisten. Daarmee is de Balanced Scorecard een top-down –methodiek.

De Balanced Scorecard biedt het management een eenvoudig meetinstrument waar de organisatie mee aangestuurd kan worden. De input, proces en output worden met behulp van een eenvoudige opzet in logische verbanden met elkaar samen gebracht.

De Balanced Scorecard analyseert de doelstelling van een organisatie vanuit vier invalshoeken:

- De klant,
- Leren en groeien,
- De interne organisatie
- Financiën

Door financiële parameters te koppelen aan prestatie indicatoren en kwaliteitsnormen ontstaat er als het ware een piramide van gegevens die aansluiten bij de vier invalshoeken van de organisatie.
Het aspect strategie vormt in het model de aansturing van de vier invalshoeken zoals onderstaand model aangeeft.



Figuur 12 De Balanced Scorecard

Hieronder worden de vier invalshoeken van de Balanced Scorecard nader besproken³².

Financieel

De financiële doelen van de organisatie zijn een afgeleide van de wijze waarop men de aandeelhouders tegemoet treedt. Dit is een typisch Amerikaanse manier van benaderen.

De andere drie indicatoren moeten verband houden met de financiële invalshoek. Tezamen moeten ze bijdragen aan een verbeterde financiële prestatie.

Financiële prestatie indicatoren geven inzicht in mate waarin de strategie van een organisatie bijdraagt aan een positief saldo.

De klant

Een organisatie kan alleen maar succesvol zijn als hij in staat is bij de klant goed te presteren. Daarom staat bij veel organisaties de klant op de eerste plaats. Dit betekent dat het management voortdurend op de hoogte van moet zijn van de eisen en de wensen van de klant. De Balanced Scorecard geeft bij de directie het inzicht van het belang van de klant.

Het klantperspectief valt uiteen in vier belangrijke categorieën: doorlooptijden, kwaliteit, serviceverlening en de prijs.

Leren en groeien

De centrale vraag die bij dit perspectief wordt gesteld luidt: is de organisatie in staat om continue te vernieuwen en haar prestaties te verbeteren? Vergroeten van het lerenvermogen is noodzakelijk om de langtermijn doelstellingen voor de financiële groei te realiseren. Dit kan alleen als de organisatie investeert in haar infrastructuur; mensen, systemen en procedures.

De interne organisatie

Om zowel de financiële doelen als de doelen voor klanttevredenheid te behalen, is een goede procesvoering noodzakelijk. De procesvoering moet zowel effectief - de juiste klantwaarde opleveren - als efficiënt - tegen de laagste kosten - zijn.

De strekten de zwakten van het model

De Balanced Scorecard is eenvoudiger te implementeren. Daarnaast wordt de strategie expliciet gemaakt doordat de organisatie er heel gericht over moet nadenken.

Een nadeel kan zijn dat er niet heel specifiek op deel onderwerpen gestuurd kan worden omdat het model maar uit vier organisatie gebieden bestaat. Op deze wijze blijven de gebieden wel dicht bij de originele strategie. Men kan niet afdwalen in kleine specifieke onderwerpen.

De kracht van de Balanced Scorecard zit hem in het feit dat achterblijvende of betere prestatie dan de normen op verschillende vlakken (financiën, klant, medewerker en innovatie of interne processen) zichtbaar wordt en er iets mee gedaan kan worden

Conclusie

³² *kwaliteit van dienstverlening, de integratie van dienstenmarketing, kwaliteit en management*, S Boomsma en A van Borrendam

De Balanced Scorecard is een zeer geschikt model voor de Facility Organisatie. Het model is niet te gedetailleerd en toch worden alle gebieden binnen de organisatie bestreken.

Binnen het model moeten parameters worden opgesteld waardoor het model uiteindelijk op maat gemaakt kan worden.

Omdat facility management al heel veel management informatie voor handen heeft kunnen de prestatie indicatoren daar op worden afgesteld waardoor het model alleen tijd gaat kosten.

Er moet wel op worden gelet dat er niet te veel prestatie indicatoren worden uitgekozen waardoor het model te gecompliceerd en log kan worden.

Doordat het intern opgezet en geïmplementeerd kan worden komen er geen extra kosten voor een externe adviseur.

ISO 9000 en certificatie

De ISO 9000-serie is misschien wel een van de bekendste instrumenten op het gebied van kwaliteitsmanagement. De basis van de ISO-normen (International Organization for Standardization) ligt in de defensie-industrie. De normen werden hier gebruikt als instrumenten om te controleren of leveranciers hun productieprocessen zodanig beheersen zodat er aan de gestelde norm werd voldaan. De nieuwe ISO 9000:2000-serie, heeft een veel grotere reikwijdte. Deze is veel meer gefocust op de klanttevredenheid en de continue verbetering.

De 2000 serie, heeft net als de voorgaande serie, tot doel om voorwaarden te scheppen ter voorkoming van problemen, dit door het transparant en beheersbaar maken van het voortbrengingsproces van producten en diensten.

De normen uit de ISO 9000-serie hebben betrekking op de borging van kwaliteit en als uiteindelijk doel de beloftes aan de klant waar te maken. De ISO 9000-serie richt zich op het kwaliteitssysteem van de bedrijfsorganisaties. Door toepassing van de normen ontstaat ertussen een leverancier en een afnemer eenduidigheid over het kwaliteitssysteem waarbinnen een product of dienst tot stand komt.

Het certificatieproces is op hoofdlijnen in vier fasen te onderscheiden: oriëntatiefase, systeemopbouwfase, implementatiefase en de certificatiefase.

De sterkten en zwakten van het model

Een groot voordeel van het kwaliteitssysteem is dat veel mensen het kennen en dat er veel ervaring mee is opgedaan. Er kunnen dus veel fouten worden voorkomen. Er zijn een aantal factoren die zeer belangrijk zijn bij het welslagen van de certificatie. Ten eerste moet de top binnen de organisatie commitment hebben. Zij moeten betrokken zijn bij het proces. Op de tweede plaats komt de mentaliteit, de bedrijfscultuur. Vervolgens volgen de managementstijl en het opleiden van het personeel.

Een zwakte van het model is dat er veel op papier vastgelegd moet worden. De mogelijkheid bestaat dat het uitgroeit tot een zeer bureaucratisch model.

Conclusie

ISO 9000 is te uitgebreid voor facility management Ahold. Het kwaliteitsmodel hoeft maar op één afdeling te worden geïmplementeerd en niet in de hele organisatie.

Daarnaast is het model heel ver gestandaardiseerd waardoor facility management heel veel aanpassingen moet doorvoeren om aan de eisen van het model te kunnen voldoen. Dit gaat te veel tijd en geld kosten. Daardoor worden de gestelde doelstellingen niet bereikt.

Six Sigma

Six Sigma komt van origine de Verenigde Staten, waar het in 1987 voor het eerst met succes werd toegepast door Motorola. In Nederland heeft het model nog niet veel bekendheid verworven, maar het begint ontdekt te worden.

Net als veel andere kwaliteitsmodellen is een klantgerichte benadering de basis van het programma. Het grote verschil met andere total quality management modellen is dat bij dit model de nadruk ligt op kwantitatieve gegevens. De focus ligt op het besparingspotentieel en de top-down gerichte benadering. Het top management leidt het programma, niet de afdeling kwaliteit.

Organisaties die kiezen voor Six sigma hebben meestal als primair doel het besparend van de kosten, de kwaliteitsverbetering is vaak een voorzien neveneffect.

Elk proces heeft een begin, een eind, input, output en klanten. Tijdens een proces hebben vele zaken invloed op het verdere verloop van het proces. Bedrijfsprocessen brengen vaak deel producten voort die weer input vormen voor nieuwe processen. Op deze wijze komt de waarde toevoeging tot stand; ieder proces voegt iets toe aan het onder handen zijnde product of dienst.

In elk proces komen entiteiten voor die gemeten kunnen worden. Wanneer deze entiteiten voor een lange periode worden gemeten, wordt de normaalverdeling zichtbaar en worden afwijkingen in het proces inzichtelijk.

De normaalverdeling is een bel, waarbij de piek het gemiddelde aangeeft en de breedte de standaardisatie, de afstand tussen de lijn van het gemiddelde en de curve aan beide zijde. De standaarddeviatie wordt ook wel aangeduid met de Griekse letter Σ (sigma). De kans op waarnemingen rond het gemiddelde is groot, extreme waarden zijn ontwaarschijnlijk.

Bij een normaalverdeling valt 69 procent van alle metingen aan beide zijde van het gemiddelde (1Σ). Tot 3Σ is bij veel productiebedrijven een geaccepteerde afwijking. 3Σ betekent dat in zeven procent van de gevallen niet voldaan wordt aan de wensen van de klant.

Om achter de gemiddelde wensen van de klant te komen moet de grootste gemene deler opgezocht; wanneer zijn de meeste klanten tevreden?

Het Six Sigma-model doet drie belangrijke zaken voor een organisatie:

Het meet de kwaliteit van de standaarddeviatie tussen de gemiddelde en de boven- en ondergrens.

Het focust alleen op de klant.

Het laat de klant bepalen wat werkelijk uitmaakt en wat de boven en onder grenzen zijn.

Er bestaan drie verschillende methoden om het model in te voeren:

- De organisatietransformatie: het model geeft een richting en een fundament voor een totaal verandertraject van de organisatie. Er is een vaste werkwijze voor het opzetten van de veranderorganisatie, waarbij aandacht is voor intensieve communicatie, opzetten van Six-Sigma teams, cultuurinterventies en dergelijke.
- Strategische verbetering: een strategische verbeter activiteit kan worden beperkt tot een of twee kritische speerpunten, waarbij de teams en de begeleidende training zich richten op het aanpakken van de belangrijkste kansen en zwakten.
- Probleemoplossing: De invoeringsroute voor het oplossen van een probleem is een rustige route naar verbetering door Six Sigma. Het richt zich op vervelende aanhoudende problemen, waarbij dikwijls al eerder is geprobeerd een oplossing te vinden.

Wanneer een organisatie gaat werken met het Six Sigmamodel, dan krijgt de leiding, teamleiders en medewerkers een rol toebedeeld. Deze rollen zijn onderdeel van de veranderorganisatie.

Afhankelijk van de scope van de opdracht kan de invoering veel tijd kosten. De invoering van het model verloopt via een aantal fasen. Dit wordt de DMAIC-cirkel genoemd: define, measure, analyse, improve en control. Met het doorlopen van deze cirkel komen verschillende facetten van de organisatie aan de orde.

De sterkten en de zwakten van het model

Een sterk punt van het model is dat het de verbeteringen zichtbaar maakt in harde cijfers. Daarnaast waarborgt het programma een continue verbetering en flexibiliteit.

Een nadeel is dat het programma nogal on-Nederlands is. Het moet worden aangepast aan de Nederlandse cultuur. Ook vormt six sigma niet de oplossing voor de kwaliteitsproblemen. De harde en kwantitatieve benadering is niet voor ieder organisatie geschikt. Vooral bij gestandaardiseerde processen kan het model goede resultaten opleveren. Daarnaast moet er veel tijd en geld voor opleidingen worden geïnvesteerd om het programma te kunnen implementeren.

Conclusie

Het Six Sigma model is een model dat voornamelijk gebruikt wordt bij organisaties die een productieproces voeren. Het model levert harde cijfers op en vraagt om een hele gestructureerde omgeving. De harde en kwantitatieve benadering is niet geschikt voor de facilitaire organisatie van Ahold omdat deze juist flexibele moet zijn om op zaken te kunnen inspringen en om aan de wensen van de klant te kunnen voldoen.

Ook voldoet het model niet aan de gestelde randvoorwaarden. Het kost veel tijd en geld om het model te implementeren en er mee te leren werken.

Het SERVQUAL-model

Het SERVQUAL-model- een samentrekking van service en quality-is in de jaren zeventig ontwikkeld door de Amerikanen Zeithaml, Parasuraman en Berry. Het model meet de kwaliteit door uit te gaan van verschillen tussen de door de klant verwachte en ervaren dienstverlening. De oorzaak van deze verschillen kunnen volgens het model op vier plaatsen (gaps) in de organisatie ontstaan. Gezamenlijk bepalen deze vier gaps de kwaliteit van de dienstverlening zoals die door de klant wordt ervaren en beoordeeld.

De vergelijking van verwachtingen en ervaringen is in principe heel eenvoudig. De consument beoordeelt de geleverde dienst en vergelijkt deze met wat hij wil. Het verschil is het niveau van de kwaliteit. Dus: $K(waliteit) = P(restatie) - V(ervachting)$
Er zijn vier factoren die de verwachtingen bij een consument bepalen:

De eerdere ervaring van de consument: op grond van eerdere ervaringen met dezelfde of een andere leverancier, zal de consument een beeld hebben van wat hij kan verwachten. Bij de consument speelt ook het leereffect mee.

De eerdere ervaring van andere consument: consumenten wisselen met elkaar ervaringen uit, zowel positief als negaties. Minder ervaren consumenten gaan opzoek naar referenties bij medeconsumenten.

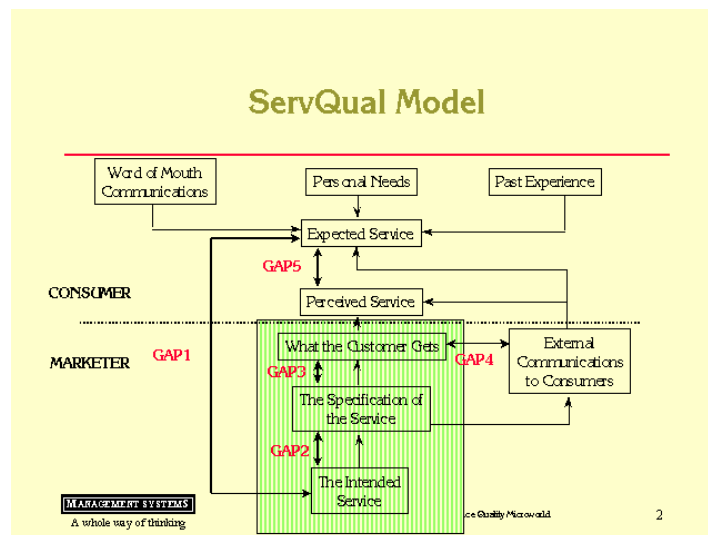
Persoonlijke behoeften: ieder individu is anders en heeft andere eisen en wensen.

De externe communicatie van de leverancier: de externe communicatie van een organisatie speelt een belangrijke rol bij het vormen van verwachtingen. Met externe communicatie worden alle directe en indirecte boodschappen van de organisatie naar de klant bedoeld.

Als kwaliteit wordt gedefinieerd als het voldoen aan de verwachtingen, dan zal de leverancier de verwachtingen van de klant moeten kennen, ze moeten omzetten in concrete specificaties en ervoor zorgen dat er volgens deze specificaties wordt geleverd. Wanneer de leverancier dit uitvoert ontstaat er een confrontatie tussen de

Klant en de leverancier. De koppeling tussen externe klant en de interne dienstverlener vormt het SERVQUAL-model.

In het model zijn vier interne gaps opgenomen en 1 externe gap. Deze gaps geven aan dat ertussen de schakels onevenwichtigheid en ongelijkheden voorkomen.



Figuur 13 Het SERVQUAL- model

Gap 1: het management neemt de wensen van de klant verkeerd waar of de wensen van de klant worden niet op de juiste manier ingeschat. De beleidsontwikkelingen gebeuren meer op basis van interne overwegingen dan dat er marktconform wordt gereageerd.

Gap 2: het management maakt niet de juiste vertaalslag van het kwaliteitsbeleid naar de regels en de richtlijnen voor de medewerkers.

Gap 3: de dienstverlening wordt door het personeel niet uitgevoerd conform de opgestelde richtlijnen.

Gap 4: de externe communicatie sluit niet aan bij de in werkelijkheid geleverde dienstverlening.

Gap 5: de eindindruk van de klant is het ultieme oordeel over de geleverde kwaliteit.

Gap 5 is een optelsom van de vorige vier gaps.

De kwaliteit van de dienstverlening kan worden verbeterd door de eerste vier gaps te verkleinen. Het is echter wel van belang dat de organisatie niet vergeet zich te

realiseren of de interne opvattingen over kwaliteit van dienstverlening parallel lopen die van de klant.

Het management zal naast de algemene doelstellingen de doelstellingen moeten omzetten in kwaliteitsdoelstellingen. De vertaling van kwaliteitsdoelstellingen in operationele kwaliteitsnormen is te beschouwen als een bijzondere vorm van policy deployment.

De sterkten en de zwakten van het model

Het grootste voordeel van het model is dat het een vroeg inzicht geeft en de eventuele tekortkomingen van de kwaliteit van de dienstverlening.

De volgende nadelen kunnen op een rijtje worden gezet:

Het inventariseren van de verwachtingen van de klant is heel moeilijk te realiseren.

De algemene kenmerken van de dienstverlening zijn te algemeen. Organisaties willen een op maat gesneden model. Doordat de kenmerken zo algemeen zijn sluiten ze onvoldoende aan bij de kenmerken van specifieke diensten.

Als laatste komt naar voren dat het verband tussen gap 5 en de interne gaps niet duidelijk naar voren komt.

Conclusie

Het SERVQUAL is te veel op de winkelklant gericht en niet op het type klant (managementklant en de pandbewoner) van de facilitaire organisatie. Daardoor wordt het doel wat de facilitaire organisatie wil bereiken met het implementeren van een kwaliteitsmodel, het beter zichtbaar worden in de organisatie en kwaliteit kunnen laten zien aan klant, niet behaald.

Het model is bedoeld voor een klant leveranciers relatie en niet voor een klant adviseurs relatie, zoals bij de facilitaire organisatie.

Benchmarking

Benchmarken is een methode die gericht is op het bereiken van de prestaties. De benchmark methode is er op gericht pro-actief en gestructureerd te werk te gaan. Benchmarken moet leiden tot verandering en verbetering van de onderneming en uiteindelijk tot een concurrentievoordeel.

Het benchmark model wordt steeds populairder onder organisaties. Bedrijven willen zich vergelijken met andere organisaties uit de branche met als doel de eigen dienstverlening te verbeteren.

Deze onderzoeksmethode is in Japan ontwikkeld. Na de Tweede Wereld oorlog moest de Japanse economie weer helemaal opgebouwd worden. Door te kijken hoe de Amerikaanse economie functioneerde konden de Japanners dat overnemen. Wat de Amerikanen goed deden namen de Japanners over en wat beter kon verbeterde zij naar eigen opzet.

In 1979 is het benchmarken overgenomen door de westerse wereld. Amerika en Groot-Brittannië zijn de voorlopers hierin in geweest. De interesse groei nog steeds zeker sinds de introductie van de 'European Foundation for Quality Management' (de nationale kwaliteitsprijs voor Europa) en de steeds feller en internationaler wordende concurrentie.

Afhankelijk van de behoefte van de organisatie kan het benchmark model gebruikt worden voor kwaliteitsmanagement, strategische management of innovatiemanagement.

Om duidelijk te maken wat benchmarken precies inhoud volgt hieronder de (lange) definitie:

Benchmarken is een continue proces waarbij systematisch en grondig te prestaties en achterliggende operationele vaardigheden en managementvaardigheden van een organisatie met een toonaangevende prestatie op een bepaald gebied onderzocht worden. Dit proces heeft tot doel de eigen prestaties en werkmethoden te spiegelen, en nieuwe ideeën en inzichten te vertalen naar de eigen organisatie, om te komen tot een verbetering van de prestaties.

Bij benchmarken gaat het dus om twee dingen: vergelijken en verbeteren.

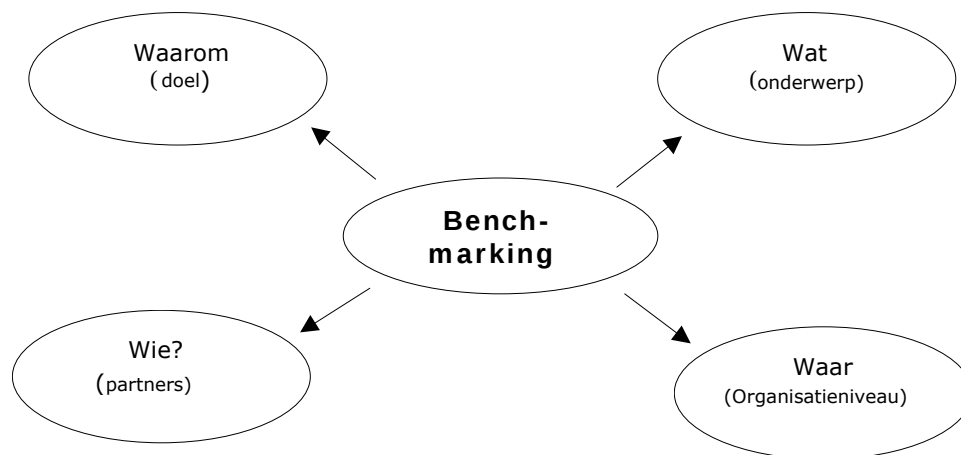
De verschillende type benchmark zijn te onderscheiden in vier dimensies:

Het doel: kostenreductie, doorlooptijdverkorting, productiviteitsverbetering, klanttevredenheid, enzovoort.

Organisatieniveau: betreffen het onderzoek op het niveau van een divisie, business unit, afdeling, en dergelijke. Het niveau waarop wordt ingestoken is bepalend voor de uitkomst van de benchmark.

Partnerkeuze: wordt de benchmark verricht binnen of buiten de eigen onderneming en met welke organisatie wil de onderneming zich vergelijken.

Onderwerp: betreft het een operationele of strategische benchmarking



Figuur 14 Benchmark model

Sterkten en zwakten van het model

Benchmarken draagt bij aan het ontwikkelen en in stand houden van een lerende organisatie. Het model fungeert als een katalysator voor het leerproces binnen een organisatie. Doordat de focus verplaatst wordt van intern naar extern, ontstaat er een realistische en breed beeld van de omgevingen de plaats die de organisatie daarin in neemt. Door de benchmark zullen doelstellingen en streefwaarden veranderen, wat een bijdrage levert aan de strategievorming van de organisatie.

Een groot nadeel van benchmarken is dat het veel tijd, geld en moeite kost. Uit onderzoek is gebleken dat een gemiddelde benchmark per participant rond de \$ 60000 ligt.

Een tweede nadeel is de moeite doen gedaan moet worden om alle relevante gegevens te verzamelen. Dit kan vooral bij een externe benchmark problemen opleveren. Het is dus niet mogelijk dat een benchmark op korte termijn tot grote resultaten leidt.

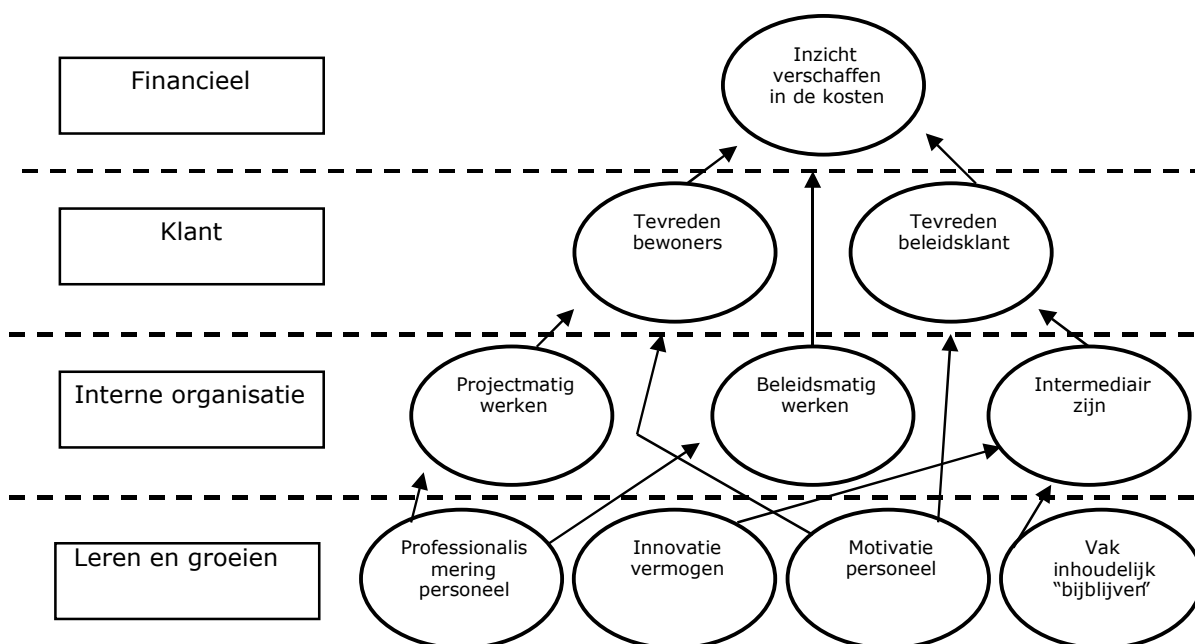
Conclusie

Het voordeel van dit model is dat het bijdraagt aan het ontwikkelen van een lerende organisatie. Facility management is op het moment ook erg bezig met kennisontwikkeling en innovatie.

Echter kost het opzetten en uitvoeren van een benchmark veel geld en tijd. Dit zijn twee van de drie randvoorwaarden waar het model niet aan voldoet.

E. Relatiediagram

De relatiediagram geeft op een grafische manier weer hoe alle organisatie perspectieven met elkaar in relatie staan. Alle perspectieven hebben invloed op elkaar en zijn dus ook afhankelijk van elkaar.



F. Smiley rapportage

De smiley rapportage die in deze bijlage is opgenomen dient als voorbeeld voor het verwerken van de verzamelde gegevens. Op deze wijze kunnen de gegevens op een korte, bondige en overzichtelijke manier worden weergegeven.

Voorbeeld

Facility management smiley rapportage					
Indicator	type	norm	Behaald in 2005	status	opmerkingen
Klanttevredenheidsonderzoek	Klant	Gelijk met voorgaand jaar (6.8) of hoger	6,9	☺	
Tevredenheid beleidsklant	Klant	Gemiddeld een 7,5	7,5	☺	
Kwaliteit leveranciers	Klant	Gemiddeld een 7	7,1	☺	
Budget	Financieel	10 % erboven of eronder	7%	☹	
Investeringsbegroting	Financieel	10% erboven of eronder	12%	☹	
Opbrengsten werknemers	Financieel	70%	70%	☺	
Kennis verbreden	Leren en groeien	70% van de medewerkers moet 3 dagen cursus volgen	75%	☺	
Kennisbank	Leren en groeien	4 documenten per jaar per medewerker	4	☺	
Innovatievermogen ontwikkelen	Leren en groeien	2 projecten per jaar	2	☺	
Verzuim	Interne organisatie	Gelijk met de norm van AH	3.8%	☹	
Gestelde doelstellingen per project	Interne organisatie	75% van de doelstellingen moet behaald worden	77%	☺	
Klachten management	Interne organisatie	10% verlagen	5%	☹	Nog geen officieel klachten meetsysteem

G. Klanttevredenheidsonderzoek

Het klanttevredenheidsonderzoek is één van de parameters die is opgesteld voor de Facilitaire Organisatie van Ahold. Om een voorbeeld te geven in welke vorm het klanttevredenheidsonderzoek wordt gehouden is het opgenomen in deze bijlage.

Beste collega,

Voor je zie je de Klanttevredenheids-enquête van Facility Management. Omdat er in een jaar veel kan veranderen houden we elk jaar dit onderzoek. We hopen ook deze keer weer op je medewerking, zodat wij inzicht houden in de behoeften van jou als klant van Facility Management.

Facility Management stuurt ondersteunende diensten aan om je werkomgeving zo aangenaam mogelijk te maken. Wij zijn onder andere verantwoordelijk voor de catering, schoonmaak, beveiliging, groenvoorziening, technische dienst, kantoorbenodigdheden, de post en verhuizingen. Veel van deze onderwerpen zullen aan bod komen in de enquête.

Naar aanleiding van de uitkomst van de enquête zullen we, zo mogelijk, verbeteringen doorvoeren (korte of lange termijn). Zo verwachten we dat de kwaliteit van de diensten blijft aansluiten op jullie wensen.

De resultaten zullen wij begin 2005 publiceren via intranet en de FM nieuwsbrief.

Invul instructie

Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 10 minuten en is geheel anoniem. In de enquête zal Facility Management afgekort worden tot FM.

De vragenlijst bevat vragen waar om een cijfer van één tot en met tien gevraagd wordt. Eén is zeer ontevreden en tien is zeer tevreden. Het vakje waarin je het cijfer aan kunt klikken, kan naar beneden gescrold worden. Met de knoppen 'next' en 'previous' kun je naar de volgende vraag en, zo nodig, ook weer terug. Om de enquête te verzenden klik je op 'submit'. De enquête wordt dan automatisch verstuurd. De uiterlijke retourdatum van de enquête is vrijdag 3 december 2004.

We danken je hartelijk voor je medewerking.

Met vriendelijke groet,
Albert Heijn Facility Management

Locatie Management

01. FM communiceert op verschillende manieren o.a. door middel van intranet. Op het intranet staan onder regels van 't huis, de huisregels. Hier wordt onder meer uitleg gegeven wat van jou, als gebruiker, wordt verwacht. Het creëren van een prettige werkomgeving is het uitgangspunt van deze regels. Zo is voor iedereen duidelijk wat van hem of haar wordt verwacht.

Ben je bekend met het feit dat FM op intranet staat?

02. Haal je bruikbare FM informatie van intranet?

03. Kun je aangeven welke onderdelen je van intranet leest? Bij deze vraag zijn meerdere antwoorden mogelijk

Multiple choices allowed:

- ☐ Producten en dienstencatalogus (Service van 't huis)
- ☐ Workplace Request (Service van 't huis)
- ☐ Huisregels (Regels van 't huis)
- ☐ Veiligheid (Regels van 't huis)
- ☐ Nieuwsbrief (Nieuws algemeen)
- ☐ Ik maak geen gebruik van deze service

04. FM vindt duidelijke communicatie met de klant belangrijk. Naast intranet geeft FM een nieuwsbrief uit waarmee we je willen informeren over (toekomstige) activiteiten in het pand. Lees je de nieuwsbrief van FM?

Please Select One Answer:

- ☐ ja digitaal
- ☐ ja de papieren versie
- ☐ ja beide
- ☐ nee

05. Wat vind je van de inhoud van de nieuwsbrief? Geef een cijfer van 1 t/m 10

06. Hoe vind je de communicatie vanuit FM naar jou als bewoner ten opzichte van vorig jaar?

Please Select One Answer:

- ☐ Verbeterd
- ☐ Hetzelfde
- ☐ Verslechterd
- ☐ Geen mening

07. Facility Services is de front office van FM, het algemene aanspreekpunt voor alle facilitaire zaken. Hier kun je terecht voor b.v. het reserveren van vergaderzalen, het melden van storingen en het aanvragen van toegangspassen. Facility Services is bereikbaar via toestel 2000, de mail of aan de balie op B 0.55. Hoe vaak heb je gemiddeld contact met Facility Services?

Please Select One Answer:

- ☐ Dagelijks
- ☐ Wekelijks
- ☐ Twee wekelijks
- ☐ Maandelijks
- ☐ Nooit

08. Hoe ervaar je de bereikbaarheid van de Facility Services? Geef een cijfer van 1 t/m 10

09. Hoe ervaar je de dienstverlening aan de balie van Facility Services? Geef een cijfer van 1 t/m 10

10. Hoe ervaar je de afhandeling van meldingen die je aan Facility Services doorgeeft? Geef een cijfer van 1 t/m 10

11. Hoe ervaar je de dienstverlening bij het reserveren van vergaderzalen? Geef een cijfer van 1 t/m 10

12. Hoe ervaar je de geboden dienstverlening van Facility Services in het algemeen? Geef een cijfer van 1 t/m 10

13. In het filiaal AH XS (eXtra Small & eXtra Service) kun je gebruik maken van de stomerij service, foto service, taart verkoop, relatie-geschenken, service automaat en een chip opwaardeerzuil. Maak je weleens gebruik van AH XS service?

Please Select One Answer:

- ☐ Dagelijks
- ☐ Wekelijks
- ☐ Twee wekelijks
- ☐ Maandelijks
- ☐ Nooit

14. Ben je tevreden over de kwaliteit van de AH XS? Geef een cijfer van 1 t/m 10

15. Wat vind je van het assortiment dat wordt aangeboden bij AH XS? Je kan hieronder opmerkingen en/of suggesties plaatsen

Please Select One Answer:

- ☐ Uitgebreid
- ☐ Standaard
- ☐ Beperkt
- ☐ Te beperkt
- ☐ Ik maak geen gebruik van deze service

16. De beveiliging waarborgt de veiligheid in en om het pand. Bij de twee entrees (atrium en noord-ingang) wordt de toegang verleend door de beveiligingsmedewerkers. De receptiemedewerker, bij de hoofdingang, is verantwoordelijk voor de aankondiging en ontvangst van de gasten. Buiten de kantooruren is de beveiliging gesitueerd bij de noord-ingang. Hoe ervaar je de manier van ontvangst door de beveiligingsmedewerker? Geef een cijfer van 1 t/m 10

17. Wat is je algemene oordeel over de beveiligingsmedewerkers? Geef een cijfer 1 t/m 10

18. Hoe ervaar je de manier van ontvangst door de receptiemedewerker? Geef een cijfer van 1 t/m 10

19. Wat is je algemene oordeel over de receptiemedewerker? Geef een cijfer van 1 t/m 10

20. FM beschikt over BHV 'ers (bedrijfs hulpverleners) en de bedrijfsbrandweer. Ook vallen aangewezen ontruimers, die ingezet kunnen worden in geval van calamiteiten c.q. ontruiming, onder FM. Zij werken volgens een noodplan. Bij een calamiteit binnen HK '96 kun je het alarmnummer (2222) bellen. De beveiliging schakelt dan een EHBO'er of BHV'er in om eventueel eerste hulp te verlenen. Ben je op de hoogte van de ontruimingsprocedures?

21. Ben je tevreden over de informatieverstrekking door FM over procedures bij een ontruiming? Geef een cijfer 1 t/m 10

22. De catering houdt zich bezig met alle catering activiteiten binnen het HK '96. Het verzorgen van het personeelsrestaurant, verzorgen van koffie en thee in de vergaderzalen en het bijvullen van de koffiepantry's zijn onderdelen in het takenpakket. Wat vind je van het assortiment dat wordt aangeboden in het personeelsrestaurant?

Please Select One Answer:

- ☐ Uitgebreid
- ☐ Standaard
- ☐ Beperkt
- ☐ Ik maak geen gebruik van deze service

23. Wat vind je van de kwaliteit van de geboden producten in het personeelsrestaurant? Geef een cijfer 1 t/m 10

24. Wat vind je van de service die wordt gegeven door de medewerkers van het personeelsrestaurant? Geef een cijfer 1 t/m 10

25. Het nachtrestaurant is een extra service van de catering. Het is gevestigd op A2 tegenover de opwaardeerunits. Het nachtrestaurant bestaat uit trommel-, snoep- en frisdrankautomaten. Voor verwarmen van snacks uit de automaten zijn er magnetrons aanwezig. Maak je gebruik van het nachtrestaurant? Bij deze vraag zijn meerdere antwoorden mogelijk

Multiple choices allowed:

- ☐ Ja voor het avondeten
- ☐ Ja ik maak gebruik van de snoepautomaten
- ☐ Ik maak geen gebruik van deze service

26. Wat vind je van het assortiment van de gekoelde automaten in het nachtrestaurant? Je kan hieronder opmerkingen en/of suggesties plaatsen

Please Select One Answer:

- ☐ Uitgebreid
- ☐ Standaard
- ☐ Beperkt
- ☐ Niet van toepassing

27. Sinds het voorjaar is de service van de cateraar uitgebreid. In het atrium is er gestart met een ontbijt & lunch service. Bij deze cateringservice wordt je broodje volgens jouw wensen samengesteld. Daarnaast kun je er terecht voor allerlei versnaperingen (o.a. fruit, vers afgebakken koeken). De openingstijden zijn van 7:30 tot 13:15 uur. Wat vind je van het assortiment van de ontbijt & lunch service? Je kan hieronder opmerkingen en/of suggesties plaatsen

Please Select One Answer:

- ☐ Uitgebreid
- ☐ Standaard
- ☐ Beperkt
- ☐ Ik maak geen gebruik van deze service

28. De schoonmaak is verantwoordelijk voor het dagelijks en periodiek reinigen van de werkplekken, sanitaire ruimtes en de openbare ruimtes. Wat vind je van de schoonmaak op jouw werkplek? Geef een cijfer van 1 t/m 10

29. Wat vind je van de schoonmaak van de sanitaire voorzieningen? Geef een cijfer van 1 t/m 10

30. Wat vind je van de schoonmaak in de openbare ruimtes? Geef een cijfer van 1 t/m 10

31. Wat vind je van de schoonmaak in het algemeen? Geef een cijfer van 1 t/m 10

32. De verhuizingen worden uitgevoerd in nauwe samenwerking met verschillende leveranciers. FM heeft hierin

33. Bij grote verhuizingen wordt de afdelingsmanager van de afdeling betrokken. De afdelingsmanager of aanvrager is het aanspreekpunt voor jouw eigen afdeling. Deze stemt afspraken af tussen de eigen afdeling en FM. FM communiceert over de uitvoering. Ben je voldoende geïnformeerd door jouw afdeling(smanager) over de verhuizing? Geef een cijfer van 1 t/m 10

34. Ben je voldoende geïnformeerd door FM over de verhuizing? Geef een cijfer van 1 t/m 10

35. Hebben zich tijdens of na de verhuizing problemen voorgedaan?

Please Select One Answer:

- ☐ Ja
- ☐ Nee
- ☐ Niet van toepassing

36. Kun je aangeven welke onderdelen problemen hebben opgeleverd? Bij deze vraag zijn meerdere antwoorden mogelijk

37. Ben je tevreden over de afhandeling van de problemen tijdens of na de verhuizing? Geef een cijfer van 1 t/m 10

38. Welk cijfer (1 t/m 10) zou je FM in zijn geheel op basis van je ervaringen geven?

39. Nu volgt nog een aantal algemene vragen. In welk HK'96-gebouwdeel werk je?

Please Select One Answer:

- ☐ A
- ☐ B
- ☐ C
- ☐ D
- ☐ Ben niet werkzaam op HK'96

40. Onder welke werkmaatschappij werk je?

Please Select One Answer:

- ☐ Albert Heijn
- ☐ Albert Heijn distributie
- ☐ Albrt Heijn franchise
- ☐ Albert
- ☐ Ahold
- ☐ Ahold Vastgoed
- ☐ Ahold Pensioenfonds
- ☐ AMS
- ☐ AES
- ☐ anders

41. Wat is je geslacht?

Please Select One Answer:

- ☐ Man
- ☐ Vrouw

42. Ben je fulltime of parttime op HK '96 werkzaam?

Please Select One Answer:

- ☐ Fulltime
- ☐ Parttime

43. FM bedankt je hartelijk voor het invullen van de enquête. Wij streven naar verbetering en optimale kwaliteit. Door het invullen van de enquête help je bij het mogelijk maken van deze doelstellingen. Als je nog vragen en/of opmerkingen hebt, dan kun je deze hieronder vermelden

Open Answer:

H. Vragen voor de beleidsklant

Vragenlijst beleidskant:

1. Hoe vindt u dat de locatiemanager het afgelopen jaar heeft gefunctioneerd? Geef een cijfer van 1 tot en met 10.

Opmerkingen:.....
.....
.....
.....

2. Wat vindt u van de algemene ondersteuning door Facility management? Geef een cijfer van 1 tot en met 10.

Opmerkingen:.....
.....
.....
.....

3. Wat vindt u van de opgestelde begroting van het afgelopen jaar? Geef een cijfer van 1 tot en met 10.

Opmerkingen:.....
.....
.....
.....

4. Wat vindt u van facility management in het algemeen? Geef een cijfer van 1 tot en met 10.

Opmerkingen:.....
.....
.....
.....

I. Smiley – rapportage

2005			behaald in 2005		resultaat		
indicator	type	norm	Periode 1	Periode 2	Periode 1	Periode 2	opmerkingen
Klanttevredenheidsonderzoek	Klant	Gelijk met voorgaand jaar (6.8) of hoger	6,9	6,9	☺	☺	
Tevredenheid beleidsklant	Klant	Gemiddeld een 7,5	7,3	7,5	☹	☺	
Kwaliteit leveranciers	Klant	Gemiddeld een 7	7	7,1	☺	☺	
Budget	Financieel	10 % erboven of eronder	2%	7%	☺	☺	
Investeringsbegroting	Financieel	10% erboven of eronder	5)	12%	☺	☹	
Opbrengsten werknemers	Financieel	70%	30%	70%	☹	☺	
Kennis verbreden	Leren en groeien	70% van de medewerkers moet 3 dagen cursus volgen	50%	75%	☹	☺	
Kennisbank	Leren en groeien	4 documenten per jaar per medewerker	1	4	☹	☺	
Innovatievermogen ontwikkelen	Leren en groeien	2 projecten per jaar	2	2	☺	☺	
Verzuim	Interne organisatie	Gelijk met de norm van AH	1,7%	3.8%	☹	☹	
Gestelde doelstellingen per project	Interne organisatie	75% van de doelstellingen moet behaald worden	70%	77%	☹	☺	
Klachten management	Interne organisatie	10% verlagen	3%	5%	☹	☹	

J. De kosten

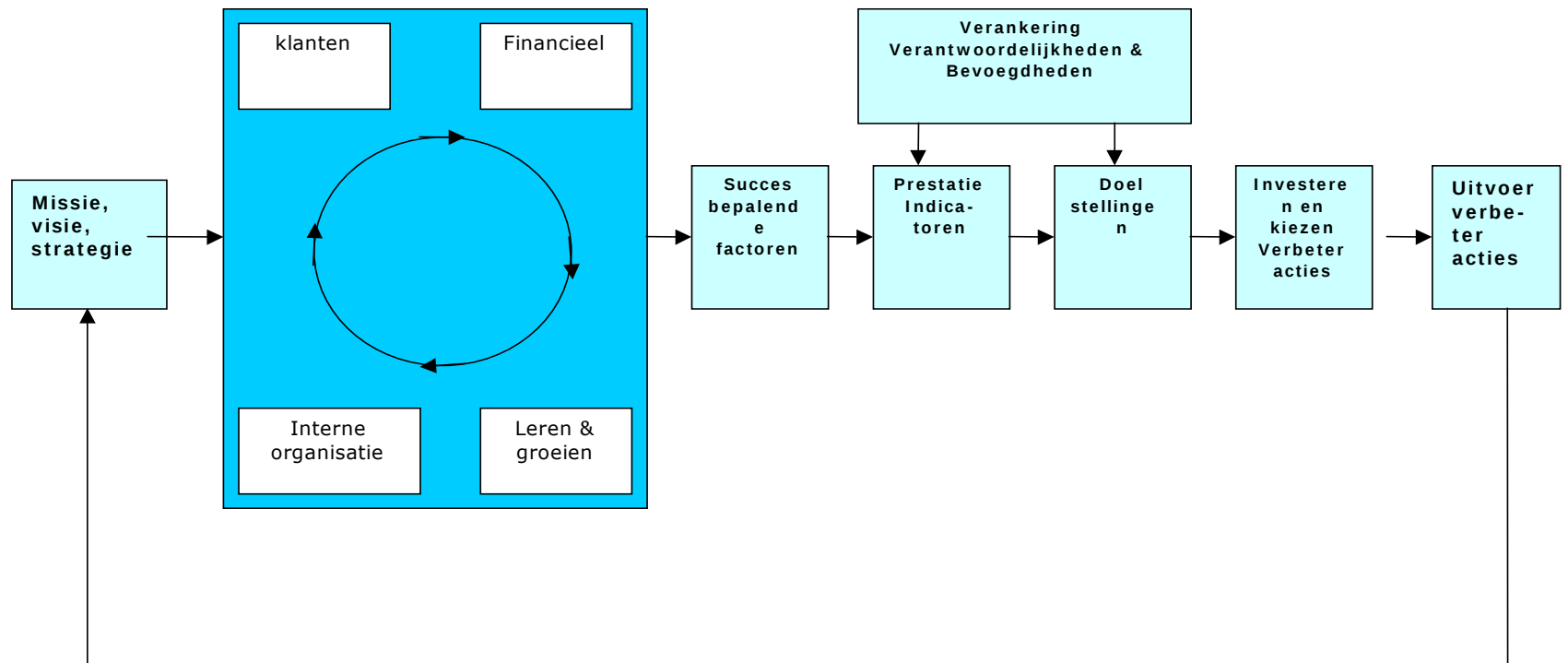
Kosten

gemiddelde kosten per werknemer zijn 60 euro per uur

gemiddelde kosten per stagair zijn 1,80 euro per uur

Onderwerp	tijd in uren	kosten	frequentie per jaar	totaal	toelichting
Balanced scorecard opzetten					
Balanced scorecard opzetten	800	€ 1,80	n.v.t.	€ 1.440,00	20 weken stage keer 40 uur
Subtotaal	800			€ 1.440,00	
Balanced scorecard implementeren					
presentatie	3	€ 1,80	n.v.t.	€ 5,40	
gesprekken met verantwoordelijke over toelichting van de meting	20	€ 60,00	n.v.t.	€ 1.200,00	10 gesprekken keer 2 uur
Subtotaal	23			€ 1.205,40	
Prestatie indicatoren meten					
Klanttevredenheidsonderzoek	60	€ 1,80	1	€ 108,00	16 uur opstellen, 40 uur uitwerken, 4 uur presentatie
Beleidsklant	8	€ 60,00	2	€ 960,00	1 gesprek a 2 uur keer 4 beleidsklanten en vervolgens uitwerken
Budget	8	€ 60,00	3	€ 1.440,00	een dag per meting
Investeringsbegroting	8	€ 60,00	3	€ 1.440,00	een dag per meting
Klantenbestand uitbreiden	8	€ 60,00	2	€ 960,00	een dag per meting
Marktconforme prijzen	48	€ 60,00	2	€ 5.760,00	per meting drie dagen
Kennis verbreden	4	€ 60,00	2	€ 480,00	halve dag per meting
Kennisbank	4	€ 60,00	2	€ 480,00	halve dag per meting
Tevredenheid kennisdeling	4	€ 60,00	2	€ 480,00	
Innovatie vermogen ontwikkelen	4	€ 60,00	2	€ 480,00	halve dag per meting
Verzuim	4	€ 60,00	2	€ 480,00	halve dag per meting
gestelde doelstellingen per project	16	€ 60,00	2	€ 1.920,00	twee dagen projecten uitzoeken
klachten management	16	€ 60,00	2	€ 1.920,00	analyse van de gegevens
efficiency verlies	16	€ 60,00	2	€ 1.920,00	analyse van de gegevens
Subtotaal	208			€ 18.828,00	
Gegevens verzamelen, uitwerken en conclusies trekken					
Gegevens verzamelen, uitwerken en conclusies trekken	24	€ 60,00	2	€ 2.880,00	
Subtotaal	24			€ 2.880,00	
onderhoud					
workshop voorbereiden	4	€ 60,00	2	€ 480,00	workshop i.v.m evaluatie parameters
workshop	4	€ 60,00	2	€ 480,00	
workshop evalueren	4	€ 60,00	2	€ 480,00	
Subtotaal	12			€ 1.440,00	
Totaal	1067			€ 25.793,40	
extra projecten					
Marktconforme prijzen	800	€ 1,80	n.v.t.	€ 1.440,00	20 weken stage keer 40 uur
klachtenmanagement tool	800	€ 1,80	n.v.t.	€ 1.440,00	20 weken stage keer 40 uur
Totaal	1600			€ 2.880,00	

K. Invoeringsaanpak van de Balanced Scorecard



L. Tijdsplanning implementatie Balanced Scorecard

	Actie	Verantwoordelijke	Tijd
1	Documenten opstellen	Stagiaire	2 weken
1.1	Sheet voor meetgegevens	Stagiaire	2 dagen
1.2	Parameters SMART maken	Stagiaire	4 dagen
1.3	Procesbeschrijving		4 dagen
2	Commitment	MT	4 weken en drie dagen
2.1	Begrip kweken bij medewerkers	MT	1 maand
2.2	Begrip kwaliteit duidelijk in de organisatie brengen	MT	1 dag
2.3	Managementtool introduceren	MT	1 dag
2.4	Belang voor de medewerkers van het kwaliteitsmeetsysteem	MT	1 dag
3.	Instrueren	MT	3 dagen
3.1	Afdeling support instrueren	Stagiaire	0.5 dag
3.2	Medewerkers instrueren	Mt, stagiaire	2.5 dag
4.	De meting	MT plus	15 weken
4.1	Tevredenheid beleidsklant	Hoofd Facility management	3 maanden
4.2	Tevredenheid afnemersklant	Stagiaire	Vier dagen
4.3	Kwaliteitsniveau leveranciers	Locatiemanagers	1 week
4.4	Klachten management	Systeembeheerder	1 dag
4.5	Verzuim	Hoofd Facility management	0.5 dag
4.6	gestelde doelstellingen per project	Controller	1 dag
4.7	Kennis verbreden	Hoofd Facility management	0.5 dag
4.8	Kennisbank	Systeembeheerder	0.5 dag
4.9	Innovatievermogen ontwikkelen	Hoofd Facility management	0.5 dag
4.10	Budget	Controller	1 dag
4.11	Investeringsbegroting	Controller	1 dag
4.12	Opbrengsten werknemer	Controller	1 dag
5.	Verzamelen van gegevens	Secretariaat	1 week
5.1	Verzamelen van gegevens bij medewerkers	Secretariaat	1 week
6.	Analyse en rapportage	Controller	2 weken
6.1	Analyse van de gegevens	Controller , MT	3 dagen
6.2	Schrijven smiley rapportage	Secretariaat	2 dagen
6.3	Schrijven van de analyse	Controller	1 week
7.	Conclusie	MT	1 week
7.1	Conclusies trekken uit analyse	Controller, MT	2 dagen
7.2	Belangrijke management informatie selecteren	MT	3 dagen
8.	Evaluatie	MT	1 week
8.1	Evaluatie van de parameters	MT, MT plus	2 dagen
8.2	Evaluatie van de management doelen	MT	3 dagen
9.	Bijstellen van managementdoelen	MT	1 week
9.1	Managementdoelen aanpassen	MT	1 week
10.	Bijstellen van parameters	MT, MT plus	1 week
10.1	Parameters aanpassen	MT	1 week

M. Uitwerking interviews

In deze bijlage zijn de oriënterende interviews opgenomen die aan het begin van het onderzoek zijn gehouden. Per geïnterviewde medewerker is er een uitwerking van de interviews opgenomen.

Naam geïnterviewde: Maaïke van Kempen

Functie: projectleider

Datum: 28 september 2004

1. Meet je?

ja

1.1 Wat meet je?

- Of de medewerkers op tijd informatie aanleveren zoals afgesproken. Hier wordt opgelet maar dit wordt niet specifiek gemeten.
- Op iedere locatie wordt één keer per jaar een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd. De resultaten worden teruggekoppeld naar de opdrachtgevers van de verschillende locaties.
- Na verhuizingen wordt er een evaluatie gehouden.
- Aan het einde van een project wordt er een projectevaluatie gehouden.
- In de toekomst kan uit Workplace Request management informatie gehaald worden.
- Tussen de klanten, leveranciers en opdrachtgevers worden SLA's afgesloten. Deze worden één keer per jaar geopend om mogelijke aanpassingen door te voeren. Verdere kwaliteitsmeting vindt er niet plaats.

1.2 Wat meet je?

Niet van toepassing

1.3 Hoe meet je?

Niet van toepassing

1.4 Waarom meet je?

Niet van toepassing

1.5 Wat is het resultaat?

Niet van toepassing

1.6 Wat doe je met het resultaat?

Niet van toepassing

2. Wat is er al onderzocht over dit onderwerp?

Er is al eerder onderzoek naar het onderwerp verricht, maar dit is nooit afgemaakt.

3. Wie zijn bij dit onderwerp betrokken (geweest)?

Nico Ris en Ingrid de Vries van de afdeling Facility Management zijn bezig geweest met enig onderzoek naar een KMS.

Binnen AH is een afdeling kwaliteit. Mogelijk kunnen deze meer informatie aanreiken omtrent kwaliteitsmeetsystemen.

4. Wat zijn de belangrijkste knelpunten/ waarom is het probleem nog niet eerder opgelost?

Het project had niet de hoogste prioriteit.

Eerst worden de projecten die te maken hebben met de business afgehandeld, en dan komen de interne projecten aanbod.

5. Wat zijn de belangrijkste voordelen om met een KMS te gaan werken?

Een KMS moet helderheid brengen tussen de opdrachtgever en de facilitaire organisatie.

6. Welke randvoorwaarden zitten aan het meetsysteem?

Het systeem moet ongecompliceerd, eenvoudig en concreet zijn. Er moet duidelijk uit naar voren komen op welk niveau de kwaliteit wordt geleverd en op welke vlakken de kwaliteit verbeterd kan worden.

7. Wat zijn de eisen en wensen vanuit de organisatie?

Door contact op te nemen met een opdrachtgever kan er vanuit een ander perspectief naar de behoeften van het kwaliteitsmeetsysteem gekeken worden.

8. Welke gegevens zijn volgens u nodig om tot een goed eindresultaat te komen?

Input van de opdrachtgever en de afdeling kwaliteitszorg.

9. In hoeverre stuit men op weerstand vanuit de organisatie?

Iedereen zal een andere mening hebben over de begrippen kwaliteit, efficiënt en effectiviteit. Hier zal nooit voor 100% overeenstemming in gevonden worden.

10. Heeft u nog toegevoegde documentatie?

LSD: Luisteren, samenvatten en doorvragen. Door deze communicatietechniek krijg je in een gesprek een veel completer beeld van de situatie. Mensen geven dan vaak nog extra informatie.

Naam geïnterviewde: Ricardo Obermeijer
Functie: locatie manager
Datum: 1 oktober 2004

1. Wat is de huidige situatie?

1.1 Meet je?

Nee, alleen op gevoel.

Metten bij dienstverlening is subjectief.

Ik meet aan de hand van mijn theoretische kennis en visueel.

1.2 Wat meet je?

Alle dienstverlening

Methode fouten bij de catering en schoonmaak

1.3 Hoe meet je?

Constateren

1.4 Waarom meet je?

- Om te controleren of je de geleverde diensten ontvangt waar je voor betaalt.
- Om de kwaliteit te kunnen waarborgen

1.5 Wat is het resultaat?

Niet van toepassing

1.6 Wat doe je met het resultaat?

Aan de hand van de geleverde resultaten stuur je de afdeling aan.

2. Wat is er al onderzocht over dit onderwerp?

- De dagelijkse kwaliteit wordt uitgevoerd (DKS).
- De catering wordt gecontroleerd aan de hand van HACCP en de keuringsdienst van waren.

Binnen Accounting Plaza is een administratieve organisatie en kwaliteit, meneer Gerard Savenije kan daar meer over vertellen.

3. Wie zijn bij dit onderwerp betrokken (geweest)?

Voormannen en voorvrouwen

4. Wat zijn de belangrijkste knelpunten/ waarom is het probleem nog niet eerder opgelost?

- Om een duidelijke definitie van kwaliteit te krijgen.
- Te bepalen wanneer iets voldoende is.

5. Wat zijn de belangrijkste voordelen om met een KMS te gaan werken?

Dat er een constante kwaliteit geleverd kan worden.

6. Welke randvoorwaarden zitten aan het meetsysteem?

- Alles moet goed gedefinieerd worden.
- Iedereen moet met het systeem kunnen werken.

7. Wat zijn de eisen en wensen vanuit de organisatie?

- Er moet geen ruimte zijn voor interpretatie, er moet eenduidigheid zijn.

-
- Het moet een makkelijk systeem zijn.
 - Het moet binnen het budget vallen.
8. Welke gegevens zijn volgens u nodig om tot een goed eindresultaat te komen?
- Duidelijke definities.
 - Welke programmastructuur wordt er gebruikt.
9. In hoeverre stuit men op weerstand vanuit de organisatie?
- Als het programma aan de eisen en de wensen van de toekomstige gebruiker voldoet, zal er geen weerstand zijn.
10. Heeft u nog toegevoegde documentatie?
- Nee, misschien heb je nog wat aan de FMN almanak. Hier staan alle bedrijven in die iets met facility management te maken hebben.

Naam geïnterviewde: Nico Ris

Functie: Hoofd afdeling FM support van de Facilitaire Organisatie van Ahold

Datum: 4 oktober 2004

1. Wat is de huidige situatie?

1.1 Meet je?

Een aantal gegevens van Cendris worden door mij al een aantal jaar gemeten, maar een officiële meting nee, dat wordt niet uitgevoerd.

1.2 Wat meet je?

Niet van toepassing

1.3. Hoe meet je?

Niet van toepassing

1.4 Waarom meet je?

Niet van toepassing

1.5 Wat is het resultaat?

Niet van toepassing

1.6 Wat doe je met het resultaat?

Niet van toepassing

2 Wat is er al onderzocht over dit onderwerp?

Afgelopen jaar (periode 1 van 2003) hebben Francisco en ik geprobeerd relevante data uit Prequest te halen. Dit is gelukt, maar het is teveel werk om dit nog eens te herhalen.

Om de juiste informatie uit het systeem te krijgen is heel moeilijk.

3 Wie zijn bij dit onderwerp betrokken (geweest)?

Paul Schaap (financiën) en Francisco Dorsman (systeembeheerder)

4 Wat zijn de belangrijkste knelpunten/ waarom is het probleem nog niet eerder opgelost?

- Discipline
- Wie wordt verantwoordelijk voor het kwaliteitsmeetsysteem en houdt de gegevens bij.

5 Wat zijn de belangrijkste voordelen om met een Kwaliteitsmeetsysteem te gaan werken?

- Een uiteindelijke financiële besparing.
- Het helpt bij het maken van een onderbouwde keuze.
- Bewust worden van de kwaliteit van werken. Dit kan je op deze manier duidelijk overbrengen naar de medewerkers.

6 Welke randvoorwaarden zitten aan het meetsysteem?

- Het systeem moet betaalbaar zijn.
- De software moet binnen de huidige systemen passen.
- Het systeem moet op een makkelijke manier rapportages kunnen opstellen.

-
- 7 Wat zijn de eisen en wensen vanuit de organisatie?
 - Het systeem moet inzichtelijk zijn.
 - Het systeem moet toepasbaar zijn op meerder vestingen.
 - 8 Welke gegevens zijn volgens u nodig om tot een goed eindresultaat te komen?
 - Een duidelijke probleemstelling en omschrijving van de opdracht
 - Een goede afbakening van het probleem.
 - Adressen van grote organisaties voor extern onderzoek naar facilitaire diensten.
Hoe pakken zij dit probleem aan?
 - Afvragen hoever je de diepte in wilt gaan met het onderzoek.
 - 9 In hoeverre stuit men op weerstand uit de organisatie?
 - Weinig weerstand
 - 10 Heeft u nog toegevoegde documentatie?
 - Facilitaire 'benchmark boek'.
 - De cijfers van periode 1 2003 en de bijhorende presentatie.
 - FMIS periode vergelijk.
 - Het facilitaire kengetallen handboek.

Naam geïnterviewde: Annemarie Pots
Functie: Facility Manager
Datum: 5 oktober 2004

2. Wat is de huidige situatie?

1.1 Meet je?

Ja, maar niet officieel

1.2 Wat meet je?

Het budget per periode gebruik ik als sturingsmechanisme. Daarnaast kijk ik naar het ziekteverzuim, de resultaten van het klanttevredenheidsonderzoek en gegevens uit Prequest.

1.3. Hoe meet je?

Niet van toepassing

1.4 Waarom meet je?

Niet van toepassing

1.5 Wat is het resultaat?

Niet van toepassing

1.6 Wat doe je met het resultaat?

Niet van toepassing

2. Wat is er al onderzocht over dit onderwerp?

Vorig jaar is er een klein project opgezet om onderzoek te doen naar dit onderwerp. Daarnaast is er geprobeerd om uit Prequest informatie te halen. Dit bleek heel veel werk te zijn

3. Wie zijn bij dit onderwerp betrokken (geweest)?

Nico Ris, Pieter Tilroe en Francisco Dorsman. De locatiemanagers leveren de benodigde gegevens aan.

4. Wat zijn de belangrijkste knelpunten/ waarom is het probleem nog niet eerder opgelost?

- Het systeem moet eenvoudig zijn. Wordt het systeem te complex, dan wordt het niet meer gebruikt.
- Het probleem is nog niet opgelost omdat het een lagere prioriteit heeft dan projecten die te maken hebben met de business.

5. Wat zijn de belangrijkste voordelen om met een KMS te gaan werken?

De voordelen van het systeem moeten er uit bestaan dat zowel facilitaire organisatie als de klant kunnen zien hoe het met de facilitaire organisatie gaat.

6. Welke randvoorwaarden zitten aan het meetsysteem?

- Het systeem moet multidisciplinair zijn. Alle vlakken van de facilitaire organisatie moeten belicht worden zodat er een compleet beeld wordt gevormd.
- Het Kwaliteitsmeetsysteem moet niet alleen statistische gegevens weergeven maar ook een analyse van de getallen.

7. Wat zijn de eisen en wensen vanuit de organisatie?

Het moet ook een communicatiemiddel worden. Het moet duidelijk zijn voor zowel de gebruiker als de opdrachtgever.

8. Welke gegevens zijn volgens u nodig om tot een goed eindresultaat te komen?
n.v.t.

9. In hoeverre stuit men op weerstand uit de organisatie?

Tijdens het onderzoek zal er niet veel weerstand zijn. Als het systeem uiteindelijk teveel tijd gaat kosten en te ingewikkeld wordt, zal men er niet mee gaan werken.

10. Heeft u nog toegevoegde documentatie?

N.v.t.