



*De facilitaire organisatie op
weg naar het KMS*

Jesper Schaap
mei 2005

De facilitaire organisatie op weg naar het KMS

Jesper Schaap
mei 2005

Haagse Hogeschool
Afdeling Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docent Begeleidster: Mw. G. Tellegen

Medebeoordelaar: Mw. Y. Mante

Opdrachtgever: Avaya Nederland B.V. – CB Richard Ellis
Generaal Eisenhowerplein 111 – 125
2288 AG Rijswijk

Rapport: Onderzoek afstudeerscriptie KMS

Bedrijfsmentor: Mw. H. de Grunt

Periode onderzoek: januari 2005 – mei 2005

Auteursreferaat

Dit onderzoek is gericht op de ontwikkeling van een Kwaliteitsmanagement-systeem (KMS) binnen de afdeling Facilities (uitbesteed aan de organisatie CB Richard Ellis) van Avaya Nederland. Hierbij wordt rekening gehouden met hoe de afdeling momenteel omgaat met kwaliteitbeheersing en wordt onderzoek gedaan binnen het werkveld van kwaliteitszorg.

De doelstelling van dit rapport is het geven van adviezen ten aanzien van de invoering van het KMS en de manier waarop hiermee zou moeten worden gewerkt. Doelstellingen van het KMS zijn dat Facilities efficiënter en overzichtelijker gaat werken en meer klanttevredenheid creëert binnen de organisatie van Avaya Nederland. Ook wordt nagestreefd volgens de ISO 9001 Certificering invulling te geven aan het kwaliteitsbeleid, aangezien deze een belangrijke kwaliteitsindicator is naar de klanten.

De belangrijkste conclusies zijn dat het KMS meer orde zal brengen in de huidige werkwijze van de afdeling. Instrumenten die hierbij belangrijk zijn, zijn onder meer een duidelijke jaarplanning, invoering van prestatie-indicatoren, duidelijke strategie en een meer efficiënte wijze van klachtverwerking.

In het onderzoek speelden interviews en benchmarking een grote rol, alsmede de toepassing van veel bronnen uit de literatuur.

De bijlagen bestaan uit onder meer onderzoeksresultaten, referenties naar de huidige situatie binnen Facilities en modellen uit de literatuur.

Voorwoord

In het vierde en laatste jaar van de opleiding Facility Management is het dan zover: het is tijd om af te studeren. Na lange tijd gezocht te hebben naar een organisatie om bij af te studeren, kwam ik terecht bij het bedrijf Avaya, in Rijswijk. Het hoofd van de afdeling Facilities van dit bedrijf is in dienst van CB Richard Ellis en feitelijk heb ik voor dit bedrijf mijn onderzoek uitgevoerd. Mijn werkgever was echter het bedrijf Avaya.

Langs deze weg wil ik mijn dank uitbrengen aan verschillende mensen. Allereerst bedank ik mijn bedrijfsmentor, Heidi de Grunt, voor haar goede begeleiding gedurende de afstudeerperiode en de tijd die zij hier in gestoken heeft. Hierbij wil ik verder graag alle andere medewerkers van zowel Avaya als CB Richard Ellis bedanken die op een of andere manier hun bijdrage hebben geleverd aan mijn onderzoek en dienstverband. Ook de externe partijen c.q. deskundigen die ik gesproken heb gedurende mijn onderzoek wil ik graag bedanken.

Hiernaast wil ik mijn docentbegeleider Geeske Tellegen bedanken voor haar begeleiding vanuit school en de vele contactmomenten die zij met mij heeft gehad.

Tot slot bedank ik al mijn vrienden, familie en docenten die mij tijdens het afstuderen op een of andere manier hebben gesteund.

Jesper Schaap,
Rijswijk, 24 mei 2005

Managementsamenvatting

Binnen de afdeling Facilities, intern verzorgd door de organisatie CB Richard Ellis, van Avaya Nederland is momenteel geen sprake van een duidelijk kwaliteitsbeleid. Men beoogt echter te werken met een kwaliteitsmanagementsysteem (KMS), dat voldoet aan de eisen van ISO 9001:2000. Het streven is een duidelijk KMS, dat kwaliteitsborging garandeert.

Er is de afgelopen maanden onderzoek gedaan naar de voordelen van een KMS en hoe het ingevoerd zou kunnen worden binnen de organisatie. De doelen die men hierbij voor ogen had waren:

- meer kwaliteitsgericht en efficiënt werken
- volgens ISO 9001 werken
- grotere klanttevredenheid binnen de organisatie realiseren.

Deze aanleiding resulteerde in de volgende probleemstelling:

“Hoe kan het KMS van CB Richard Ellis, met daarin verwerkt alle betrokken diensten, processen en audits van de afdeling Facilities, voor november 2005 zo worden geïmplementeerd in de organisatie van Avaya Nederland BV (vestiging Rijswijk), dat aan ISO 9001:2000 wordt voldaan?”

In het onderzoek is gebruik gemaakt van interviews en benchmarking. Verder is theorie vanuit de literatuur toegepast.

Ten aanzien van de huidige situatie kan gesteld worden dat men kwaliteitsbeleid en de ISO 9001 helemaal niet als prioriteit ziet. Hierdoor worden onderzoeken, evaluaties en overige systemen niet voldoende uitgevoerd binnen de afdeling Facilities.

Een punt dat zeer voor verbetering vatbaar is, is de cultuur binnen Facilities. Men zal meer in moeten gaan zien dat Kwaliteitbeheersing wel degelijk prioriteit heeft en dat hier routine zal moeten ontstaan. De veranderingsbereidheid is daarentegen wel aanwezig, mede door de kleine doelgroep die wordt aangesproken.

Ter advies zijn in dit adviesrapport punten geformuleerd die tot positieve veranderingen moeten leiden. Deze zijn vooral toegespitst op het creëren van commitment aan het KMS, communicatie en een makkelijke manier van werken met het nieuwe systeem.

De adviezen zijn als volgt:

- Invoering Jaarplanning KMS
- Invoering Kwaliteitshandboek
- Invoering Prestatie-indicatoren bij leveranciersevaluaties
- Invoering Balanced Scorecard bij kwaliteitscontroles
- Klachtverwerking en -terugkoppeling via het intranet
- Aanpassing klanttevredenheidsonderzoek
- Overleg houden met alle direct bij het KMS betrokkenen

De kosten die verbonden zijn aan de invoering van de adviezen zitten vooral in de factor tijd. Deze wordt echter vertaald naar geld, waardoor de kosten van de implementatie in totaal bijna € 5.200,- gaan bedragen.

Het was verder moeilijk in kaart te brengen wat de baten zijn van de toepassing van het KMS volgens ISO 9001. Deze zullen zich voornamelijk uiten in de efficiëntere manier van werken en de hogere mate van klanttevredenheid die wordt gecreeërd.

Inhoudsopgave

Inleiding.....	8
Aanleiding.....	8
Probleemanalyse	8
Probleemstelling.....	9
Verwacht eindproduct	9
Leeswijzer.....	9
Hoofdstuk 1. Verantwoording Onderzoeksmethoden	10
1.1 Onderzoeksmethoden	10
1.1.1 Theoretisch (bronnen)onderzoek	11
1.1.2 Empirisch onderzoek.....	11
1.1.3 Benchmarking.....	12
1.2 Organisatieanalyse.....	13
1.3 Conclusie Subvraag 1	14
Hoofdstuk 2. Het Kwaliteitsmanagementsysteem.....	16
2.1 Introductie Kwaliteit.....	16
2.1.1 Kwaliteit	16
2.1.2 Kwaliteitsbeleid	16
2.1.3 Kwaliteitsmanagement	17
2.1.4 Kwaliteitsmanagementsysteem (KMS).....	17
2.1.5 ISO 9001:2000.....	17
2.1.6 Prestatie-indicatoren	17
2.1.7 Balanced Scorecard	18
2.1.8 Klachtenmanagement.....	18
2.2 KMS en ISO 9001: Noodzaak of Nut?	18
2.3 Belangen en voordelen KMS	19
2.4 Inhoud KMS.....	21
2.5 Richtlijnen voor KMS en ISO 9001	21
2.5.1 Algemene eisen ISO 9001	22
2.5.2 Documentatie-eisen ISO 9001	22
2.6 Auditing	23
2.6.1 Interne/Externe Auditing binnen Facilities	24
2.6.2 Certificatie-Auditing binnen Facilities	24
2.7 Conclusie Subvraag 2	25
Hoofdstuk 3. Analyse organisatie en huidige situatie	26
3.1 CBRE wereldwijd.....	26
3.2 Avaya.....	27
3.3 Facilities: wie doet wat?	27
3.4 Het 7S-Model toegepast.....	29
3.5 Facility Excellence Model toegepast.....	29
3.6 Huidig kwaliteitsbeleid.....	31
3.6.1 Leveranciersevaluaties.....	31
3.6.4 Klachtenmanagement.....	31
3.6.5 Klanttevredenheidsonderzoeken	32
3.7 Conclusie Subvraag 3	32
Hoofdstuk 4. De gewenste situatie.....	34
4.1 Doel KMS	34
4.2 Randvoorwaarden KMS	34
4.2.1 Cultuur	34
4.2.2 Personeel.....	35

4.2.3 Relatie CBRE en Avaya.....	35
4.2.4 Strategie	35
4.2.5 Financiën.....	35
4.2.6 Processen.....	35
4.2.7 Klanten	35
4.2.8 Leveranciers	36
4.3 Conclusie Subvraag 4	37
Hoofdstuk 5: Conclusies onderzoek.....	38
5.1 Conclusies ten aanzien van het onderzoek.....	38
5.1.1 Conclusies ten aanzien van Kwaliteitsmanagementsysteem	38
5.1.2 Conclusies ten aanzien van huidige situatie.....	38
5.1.3 Conclusies ten aanzien van gewenste situatie	39
5.2 Invloed conclusies op adviezen.....	40
Hoofdstuk 6: Adviezen en implementatie	41
6.1 Adviezen	41
6.2 Kosten invoering adviezen.....	44
6.3 Baten invoering adviezen.....	46
6.4 Personele en organisatorische gevolgen	46
6.5 Implementatie.....	46
Literatuuropgave	49

Inleiding

Het bedrijfsleven gaat zich steeds meer kenmerken door de behoefte aan beheersing van bedrijfsprocessen. Alles moet volgens procedures en iedereen dient zich klantgericht op te stellen. Wat hier centraal staat is de belangrijker wordende zorg voor kwaliteit. Men tracht zich meer in te zetten om kwaliteitsbeleid te hanteren. Een reden hiervoor is dat dienstafnemers veeleisender worden ten aanzien van kwaliteit.

De door NEN (Nederlands Normalisatie-instituut) ontwikkelde normeringen voor kwaliteit, milieu en arbo worden belangrijker bij deze afnemers. Als aanbieder van diensten is het belangrijk ISO 9001 te hebben. Het hebben van deze certificering wordt steeds meer een criterium bij het werven van klanten.

Aanleiding

Tijdens het onderzoek staat de organisatie CB Richard Ellis (verder in dit rapport CBRE) centraal. CBRE is een organisatie die oplossingen biedt op gebied van vastgoed en facilitair management (CBRE FM). Het primaire proces van CBRE FM, het onderdeel dat centraal staat in dit rapport, is invulling geven aan de facilitaire afdeling van bedrijven.

Een van deze bedrijven is Avaya Nederland (verder in dit rapport Avaya NL), waarbinnen een Kwaliteitsmanagementsysteem (verder KMS) toegepast dient te worden. Het KMS is het geheel van kwaliteitsbeleid binnen een afdeling of organisatie, waar aan de hand van een duidelijk systeem invulling aan wordt gegeven. Hoewel CBRE centraal staat in dit rapport, behaalt Avaya NL wel voordeel uit de toepassing van het KMS. Beide organisaties worden grondig doorgelicht in hoofdstuk 3.

Het KMS moet worden toegepast volgens kwaliteitsnormen. De ISO 9001-Certificering (verder in dit rapport ISO 9001) speelt hierbij een grote rol, omdat eisen en normen hierin verwerkt zijn. CBRE is ISO-gecertificeerd maar voldoet niet aan de eisen binnen sommige organisaties, waaronder Avaya NL. Het voldoen aan eisen en optimale toepassing van het KMS is het doel.

Het feit dat in dit rapport twee organisaties een rol spelen kan verwarrend werken. De relatie tussen CBRE en Avaya NL is dat Avaya NL zijn facilitaire organisatie volledig heeft uitbesteed en CBRE hiervoor is ingehuurd. Dus:

- CBRE - Bedrijf dat invulling geeft aan facilitaire organisatie Avaya NL
- Avaya NL - De opdrachtgevende organisatie, de klant, voor CBRE

Omdat CBRE een van oorsprong Engelse organisatie is, wordt feitelijk gewerkt met Quality Management System (QMS). In dit adviesrapport wordt deze term vertaald naar Kwaliteitsmanagementsysteem c.q. KMS.

Probleemanalyse

Ondanks dat CBRE ISO 9001-gecertificeerd is, voldoet het KMS niet bij alle facilitaire afdelingen van opdrachtgevende organisaties. Dit is het geval bij Avaya NL. Zaken zijn niet goed gedocumenteerd, ontbreken of overlappen elkaar. Vandaar dat het KMS niet goed kan functioneren binnen de (facilitaire) organisatie. Het doel is het KMS binnen Avaya te laten voldoen aan ISO 9001.

Probleemstelling

Ten aanzien van het probleem en het uit te voeren onderzoek, is de volgende probleemstelling geformuleerd: *“Hoe kan het KMS van CB Richard Ellis, met daarin verwerkt alle betrokken diensten, processen en audits van de afdeling Facilities, voor november 2005 zo worden geïmplementeerd in de organisatie van Avaya Nederland BV (vestiging Rijswijk), dat aan ISO 9001:2000 wordt voldaan?”*

Verklaring kernbegrippen Probleemstelling

- KMS - Kwaliteitsmanagementsysteem
- CB Richard Ellis (CBRE) - Dienstaanbieder facilitaire diensten aan Avaya NL
- Avaya Nederland (NL) - Dienstafnemer en opdrachtgever van CBRE
- ISO 9001:2000 - De internationale kwaliteitsnormering

Subprobleemstellingen:

- 1) Wat is de optimale onderzoekswijze naar huidige & gewenste situatie van het Kwaliteitsbeleid?
- 2) Wat houdt het KMS in en wat zijn de voordelen van de toepassing ervan?
- 3) Hoe is de huidige situatie ten aanzien van kwaliteitsbeleid binnen de afdeling Facilities van Avaya Nederland?
- 4) Hoe kan het KMS op optimale wijze ingevoerd en toegepast worden bij Avaya?
- 5) Welke conclusies kunnen worden getrokken uit het onderzoek en hoe kunnen deze worden vertaald naar adviezen?
- 6) Op welke wijze kan het KMS optimaal worden geïmplementeerd?

Verwacht eindproduct

Het einddoel is een werkbaar kwaliteitshandboek voor de afdeling Facilities van Avaya NL. Deze dient te voldoen aan ISO 9001 en wordt ingevoerd in november 2005.

Leeswijzer

Dit adviesrapport is opgebouwd in zes hoofdstukken. Hoofdstukken bestaan uit theorie en onderzoek. Subvragen worden gekoppeld aan hoofdstukken. Aan het begin van elk hoofdstuk staat de behandelde subvraag en aan het einde van het hoofdstuk is een terugkoppeling met conclusie. Conclusies worden verbonden aan het onderzoek en er wordt antwoord gegeven op de bij dat hoofdstuk horende subvraag.

In hoofdstuk 1 komt uitgebreid naar voren hoe het onderzoek is uitgevoerd.

In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op kwaliteitsbegrippen en het KMS. Hier wordt tevens ISO 9001, de normering voor dit systeem, onder de loep genomen, evenals de voordelen die de toepassing ervan voor het bedrijf kan hebben.

Hierna wordt in hoofdstuk 3 gekeken naar de organisatie van CBRE en haar relatie met Avaya en zullen zowel het 7S-Model van McKinsey als het Facility Excellence Model van Berenschot Osborne worden toegepast om een beeld te krijgen van de (facilitaire) organisatie. Daarnaast wordt het huidige kwaliteitsbeleid bestudeerd. In hoofdstuk 4 zal de gewenste situatie binnen de organisatie worden geschetst. Hier worden tevens de randvoorwaarden geformuleerd.

Tot slot worden in de laatste twee hoofdstukken de belangrijkste conclusies en aanbevelingen geformuleerd. Deze worden gekoppeld aan de financiële en bedrijfskundige consequenties en de implementatie van de aanbevelingen.

Hoofdstuk 1. Verantwoording Onderzoeksmethoden

Voordat adviezen kunnen worden gegeven over de invoering van het KMS, is het van belang onderzoek uit te voeren. Het onderzoek bestaat uit verschillende onderzoeksmethodieken en -modellen.

Gezien het onderwerp zijn de verschillende onderzoeksvormen getoetst aan de relevantie voor een optimale invoering van het KMS. Alvorens bepaald te hebben hoe het onderzoek er uit kwam te zien is eerst gekeken naar wat ik met de onderzoeksvorm te weten heb willen komen en wie hierbij een rol speelden.

In dit hoofdstuk komt naar voren hoe het onderzoek werd uitgevoerd. De volgende subvraag zal behandeld worden:

1. Wat is de optimale onderzoekswijze naar huidige & gewenste situatie van het kwaliteitsbeleid?

1.1 Onderzoeksmethoden

Ten aanzien van de probleemstelling en de verschillende subprobleemstellingen, is onderzoek gedaan aan de hand van de volgende methoden:

- Theoretisch (bronnen)onderzoek: bestaande informatie vanuit de theorie werd gebruikt voor het beantwoorden van de (sub)probleemstelling(en)
- Empirisch onderzoek: informatie werd verzameld aan de hand van zowel interne als externe interviews
- Benchmarking: informatie is vergaard bij andere organisaties om een beeld te vormen hoe andere organisaties omgaan met de onderwerpen die centraal staan, ISO 9001 en het KMS

In mijn onderzoek is bewust niet gekozen voor enquêtes. Dit komt voornamelijk doordat de doelgroep (de gebruikers) van het KMS erg klein is.

Voordat wordt ingegaan op de verschillende manieren van onderzoek, wordt de probleemstelling opnieuw aangehaald. Deze luidt:

“Hoe kan het KMS van CB Richard Ellis, met daarin verwerkt alle betrokken diensten, processen en audits van de afdeling Facilities, voor november 2005 zo worden geïmplementeerd in de organisatie van Avaya Nederland BV (vestiging Rijswijk), dat aan ISO 9001:2000 wordt voldaan?”

De verschillende manieren van onderzoek richtten zich vooral op externe partijen. Deze externe partijen gaven hun visies op kwaliteit, hoe zij kwaliteitsbeleid zien en hoe hun organisaties hiermee omgaan. Zij waren de belangrijkste groep van onderzoekseenheden binnen mijn onderzoek. Zo werden veel interviews gehouden met deskundigen uit het werkveld en medewerkers van andere organisaties, die ook werkzaam zijn binnen het werkveld van kwaliteit of facilitair management. Het onderzoek binnen de andere organisaties vormde het benchmark-onderzoek.

Betrokkenen bij het onderzoek door middel van de interviews zijn in paragraaf 1.2.2 aangegeven. De resultaten van de interviews zijn terug te vinden in bijlage 1.

Bij de benchmarking zijn andere organisaties onder de loep genomen. De in paragraaf 1.2.3 genoemde organisaties zijn benaderd en hier is gesproken met medewerkers om een duidelijk beeld te krijgen hoe kwaliteitsbeleid uitgestippeld is binnen deze bedrijven. Ook kwamen ISO 9001 en kwaliteitscontroles aan de orde gedurende de onderzoeken. De uitwerkingen van de gesprekken van de benchmarking zijn terug te vinden in bijlage 2.

De medewerkers van CBRE (werkzaam binnen Avaya NL) behoren tot de doelgroepen van de te implementeren adviezen.

1.1.1 Theoretisch (bronnen)onderzoek

Het theoretische gedeelte van het onderzoek betrof vooral het bestuderen van literatuur. De literatuur bestond uit boeken, artikelen, beleidsstukken, internetsites en syllabi.

In de literatuur is onderzoek gedaan naar wat het KMS precies is en wat het inhoudt, welke voordelen het KMS oplevert, welke rol audits spelen in het KMS en wat de betekenis is van ISO 9001 binnen een organisatie. Ten aanzien van het KMS zijn veel boeken uit de theorie geraadpleegd en interviews gehouden met medewerkers van het management van CBRE. Ten aanzien van ISO 9001 is een interview gehouden met iemand van NEN en is ISO 9001 geraadpleegd.

Ook het intranet van de organisatie CBRE is belangrijk geweest tijdens het onderzoek. Dit gaf goed inzicht in de huidige situatie en hoe het KMS momenteel toegepast wordt. Verder was het belangrijk meer achtergrondinformatie te vinden over CBRE.

Uit de bestaande literatuur is gebruik gemaakt van het Facility Excellence Model (verder in dit rapport FEM) en het 7S-Model. De relevantie van het gebruik van de twee modellen was dat op deze manier duidelijk werd hoe het KMS geïmplementeerd en gebruikt dient te worden in de organisatie. Daarom was het belangrijk duidelijk te krijgen hoe de organisatie van CBRE in elkaar steekt.

1.1.2 Empirisch onderzoek

In dit onderzoek speelden interviews een grote rol. Door het houden van interviews is een steeds duidelijker, completer beeld ontstaan van het werkelijke probleem. De meningen en deskundigheid van de geïnterviewden ten aanzien van kwaliteit waren belangrijk. Denk hierbij aan werknemers van CBRE, het management van Avaya NL en verschillende externen.

Het karakter van het onderzoek is zowel beschrijvend als analyserend geweest. Het belangrijkste was dat duidelijk werd hoe de huidige situatie er uit ziet en hoe de gewenste situatie moet zijn. Ook worden andere onderwerpen behandeld, zoals ISO 9001, het KMS en de uitvoering van audits.

Hieronder komen de partijen naar voren die geïnterviewd zijn en waarom deze interviews van belang zijn geweest. Conclusies uit de interviews komen later in het rapport terug en de volledige uitwerkingen van de interviews zijn terug te vinden in bijlage 1.

Naam	Functie	Besproken onderwerpen
<i>H. de Grunt</i>	<i>Facilitair manager Avaya NL (in dienst van CBRE)</i>	<i>KMS algemeen, kwaliteitsbeleid, huidige en gewenste situatie</i>
<i>S. Walker, J. Whitehead (in conference call)</i>	<i>Beiden werkzaam bij Avaya Guildford (in dienst van CBRE)</i>	<i>Schets huidige probleem, afstemming probleemstelling, organisatie CBRE, relevantie KMS</i>
<i>D. Dekker</i>	<i>Algemeen directeur Avaya Rijswijk</i>	<i>Visie Avaya NL over KMS en CBRE, bekendheid met ISO 9001, onderlinge relatie met CBRE</i>
<i>R. Spruit</i>	<i>Consultant managementsystemen NEN</i>	<i>ISO 9001 algemeen, praktijk- voorbeelden, relevantie ISO 9001</i>
<i>J. Renders</i>	<i>Extern consultant Arbo en Milieu voor Avaya</i>	<i>Visie op kwaliteit, arbo en milieu, ervaringen in het werkveld en algemene kennis</i>
<i>J. Whitehead</i>	<i>Operations manager EMEA (CBRE Regio: Europe, Middle East and Africa)</i>	<i>Kwaliteitsbeleid, kosten en baten invoering KMS, financiële voordelen KMS, implementatie adviezen</i>
<i>S. Walker</i>	<i>Regional manager EMEA (CBRE Regio Europe, Middle East and Africa)</i>	<i>Kwaliteitsbeleid, kosten en baten invoering KMS, financiële voordelen KMS, implementatie adviezen</i>

Figuur 1.1: Schema interviews

1.1.3 Benchmarking

Bij benchmarking draait het voornamelijk om het actief diagnosticeren en anticiperen op ontwikkelingen in de markt¹. Met benchmarking kunnen organisaties verschillende doelen nastreven, die voordelig kunnen zijn voor het bedrijfsresultaat. Deze doelen zijn als volgt te definiëren:

- Uitwisseling gegevens tussen organisaties/medewerkers - men leert van elkaar
- Behalen van onderzoeksgegevens uit de omgeving, die in de huidige situatie nog niet helder zijn
- Verdere ontwikkeling van prestaties van leidinggevendenden door hun functie te verbreden met werkzaamheden die zij momenteel niet uitvoeren binnen hun eigen organisatie²

In mijn onderzoek worden voornamelijk de eerste twee doelen nagestreefd. Er is onderzoek gedaan binnen vijf andere organisaties, waarbij kwaliteitsbeleid en ISO 9001 centraal staan.

Bij de benchmarking is onderscheid gemaakt tussen twee typen benchmarking, namelijk:

- Interne benchmarking: benchmarking binnen de eigen gelederen van de organisatie of andere vestigingen
- Competentie benchmarking: vergelijking tussen eigen organisatie (CBRE) en andere organisaties

¹ Van der Bij e.a., 2004 (pagina 231).

² Zairi, 1996 (pagina 34).

Benchmarking is uitgevoerd om onderzoek te doen naar hoe andere organisaties omgaan met kwaliteitsbeheersing en -beleid en ISO 9001. Het doel van de benchmarking was inzicht te geven in hoe kwaliteitsbeleid gevormd kan worden binnen een facilitaire afdeling. Verder was de benchmarking belangrijk bij het beantwoorden van subvragen 2 en 4 (KMS en Gewenste situatie).

Tijdens de bezoeken aan vijf andere organisaties is aan de hand van interviews met interne medewerkers inzicht verworven in hoe men met kwaliteit omgaat binnen de organisatie. De organisaties waar de benchmark op toegepast is, worden hieronder benoemd en toegelicht:

Organisatie	Type benchmarking	Motivatief benchmarking
<i>CBRE – Avaya Guildford London</i>	<i>Interne benchmarking</i>	<i>Avaya Guildford is druk bezig met ontwikkeling KMS; verder wordt besproken hoe wordt omgegaan met leveranciers en hoe kwaliteit is geïntegreerd in het bedrijfsproces</i>
<i>CBRE – Nortel Networks</i>	<i>Interne benchmarking</i>	<i>Net als bij benchmark met Avaya Guildford is het hier belangrijk dat we met CBRE te maken hebben. Intern kwaliteitsbeleid staat wederom centraal</i>
<i>GTI Electronics</i>	<i>Competentie benchmarking</i>	<i>Leverancier van Avaya NL. het is belangrijk te zien hoe zij als leverancier omgaan met kwaliteitsbeleid en eisen vanuit CBRE. Zorg voor ISO 9001 staat centraal</i>
<i>Facilicom</i>	<i>Competentie benchmarking</i>	<i>Leverancier van Avaya NL. het is belangrijk te zien hoe zij als leverancier omgaan met kwaliteitsbeleid en eisen vanuit CBRE. Zorg voor ISO 9001 staat centraal</i>
<i>Siemens Nederland</i>	<i>Competentie benchmarking</i>	<i>Als concurrent van Avaya is het handig om te zien hoe kwaliteit is geïntegreerd binnen Siemens. Ook resultaten en voordelen van dit beleid staan centraal</i>

Figuur 1.2: Schema benchmarking

1.2 Organisatieanalyse

Om de organisatie en facilitaire afdeling te identificeren zijn zowel het FEM als het 7S-Model van McKinsey belangrijk geweest bij het onderzoek. Het FEM ging geheel in op de facilitaire afdeling van Avaya NL, terwijl het 7S-Model in ging op de gehele organisatie van CBRE. In hoofdstuk 3 van het rapport worden de modellen toegepast bij de organisatieanalyse.

Door middel van het toepassen van de twee onderzoeksmodellen moesten bepaalde doelen binnen het onderzoek behaald worden. Relevantie van de onderzoeksmodellen komt hieronder naar voren:

- Het 7S-Model > Het 7S-Model van McKinsey geeft inzicht in de organisatie op basis van zeven dimensies. Hierin dient het 7S-Model de structuur en de manier van werken te achterhalen. Dit onderzoeksmodel speelde niet direct een rol in mijn onderzoek naar het KMS, maar meer in hoe de organisatie in elkaar steekt en welke rol een KMS hierin kan spelen. Dit was voor mij een van de eerste stappen in het onderzoek, waarbij ik een goed beeld van de organisatie kreeg. Met dit model is duidelijk geworden hoe de organisatie van CBRE in elkaar steekt, hoe medewerkers werken en hoe CBRE het KMS kan laten integreren in de organisatie.
- Het FEM > Het FEM geeft inzicht in hoe de facilitaire organisatie zich ontwikkelt in diverse stadia. Het doel van dit model is te zien hoe de facilitaire afdeling invulling kan geven aan het KMS. Wanneer de facilitaire afdeling zelfstandig opereert zal het meer zijn eigen invulling kunnen geven aan het KMS en de toepassing ervan. De toepassing van het FEM gaf antwoord op de vraag hoe het KMS toegepast moet worden en door wie.

1.3 Conclusie Subvraag 1

Wat is de optimale wijze van onderzoek naar huidige en gewenste situatie van het kwaliteitsbeleid?

Mijn onderzoek is opgesplitst in drie onderzoekstypen. Er is gebruik gemaakt van literatuuronderzoek, interviews en benchmarking. Aangezien de onderzoeksdoelgroep niet al te groot was, was het niet zinvol onderzoek te doen aan de hand van enquêtering. Het onderzoek naar de organisatie werd vooral ondersteund door het gebruik van het FEM van Osborne en het 7S-Model van McKinsey.

Schematisch ziet het onderzoek er als volgt uit:

Sub vragen	Methoden van onderzoek	Betrokkene(n)
1	Theoretisch bronnenonderzoek, zie literatuuropgave	N.v.t.
2	Theoretisch bronnenonderzoek, voornamelijk het intranet van CBRE. Verder ook het FEM en 7S-Model.	N.v.t.
	Empirisch onderzoek – interviews	H. de Grunt, S. Walker, J. Whitehead, D. Dekker, J. Renders
3	Theoretisch bronnenonderzoek, zie literatuuropgave	N.v.t.
	Empirisch onderzoek – interviews	H. de Grunt, S. Walker, J. Whitehead, D. Dekker, R. Spruit
	Benchmarking	Geïnterviewden van: Avaya Guildford CBRE, Nortel

		Networks, GTI, Facilicom, Siemens NL
4	Theoretisch bronnenonderzoek, zie literatuuropgave	N.v.t.
	Empirisch onderzoek – interviews	H. Grunt, R. Spruit, J. Renders
	Benchmarking	Geïnterviewden van: Avaya Guildford CBRE, Nortel Networks, GTI, Facilicom, Siemens NL
5	Theoretisch bronnenonderzoek, zie literatuuropgave	N.v.t.
	Empirisch onderzoek – interviews	H. Grunt, S. Walker, J. Whitehead
	Benchmarking	Geïnterviewden van: Avaya Guildford CBRE, Nortel Networks, GTI, Facilicom, Siemens NL
6	Theoretisch bronnenonderzoek, zie literatuuropgave	N.v.t.
	Empirisch onderzoek – interviews	H. Grunt, S. Walker, J. Whitehead

Figuur 1.3: Het onderzoeksschema

De onderzoeksdoelgroep kenmerkt zich door medewerkers die intern werkzaam zijn en externe deskundigen op het gebied van kwaliteitsbeheersing. Ook worden (kwaliteits-) medewerkers van andere bedrijven geïnterviewd, waarbij een vergelijking wordt gemaakt met Avaya NL. Ook staat hierbij hun visie op kwaliteit en ISO 9001 centraal.

De doelgroep van de implementatie van de later te formuleren adviezen bestaat uit de medewerkers van CBRE die operationeel werkzaam zijn binnen Avaya NL, namelijk het hoofd Facilities en overige CBRE werknemer(s). Ook het management van CBRE, waar verantwoording aan wordt afgelegd, speelt hierbij een rol. Zij moeten inzicht hebben in hoe er met het KMS gewerkt moet worden.

Ook de toeleveranciers van diensten van Avaya NL zullen een grote rol spelen bij de implementatie van mijn adviezen. Zij zullen waarschijnlijk ook gevolgen ondervinden van het werken met het KMS en ISO 9001. Aangezien CBRE deze leveranciers onder contract heeft moeten de leveranciers zich aanpassen aan de nieuwe werkwijze van de afdeling Facilities.

Hoofdstuk 2. Het Kwaliteitsmanagementsysteem

Voordat de huidige situatie geanalyseerd kan worden, is het belangrijk in te gaan op de onderwerpen die centraal staan in het onderzoek. In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op wat ISO 9001 is en wat het KMS inhoudt. De begrippen worden verder gedefinieerd, evenals de relevantie en invulling van het systeem. Ook wordt gekeken naar welke richtlijnen een rol gaan spelen bij de invoering van het systeem. De toepassing van het KMS komt tevens naar voren.

In dit hoofdstuk wordt de volgende subvraag behandeld:

2. Wat houdt het KMS in en wat zijn de voordelen van de toepassing ervan?

2.1 Introductie Kwaliteit

In mijn onderzoek stond de invoering van het Kwaliteitsmanagementsysteem, ofwel het KMS, centraal. In deze paragraaf worden verschillende definities van kwaliteit en daaraan gerelateerde begrippen uiteengezet. Het geeft in het kort inzicht in waar het in het onderzoek om draait: kwaliteit.

2.1.1 Kwaliteit

Kwaliteit speelt al sinds mensenheugenis een doorslaggevende rol bij de aanschaf van diensten en producten. Het Nederlands woordenboek omschrijft kwaliteit als 1) een bepaalde gesteldheid, hoedanigheid, 2) eigenschap, 3) hoedanigheid, functie, 4) goede hoedanigheid, 5) [schaken] het verschil in waarde tussen bijvoorbeeld een toren en een paard of looper.³

Iedereen geeft zijn eigen betekenis aan kwaliteit, het is een subjectief begrip. Er zijn al vele filosofen geweest die er hun visie op hebben gegeven. Denk aan Juran, die kwaliteit als geschiktheid voor gebruik ziet of Deming die kwaliteit als een continu proces ziet⁴.

Ik denk dat kwaliteit de prestatie minus de verwachting is. Wanneer een dienst boven de verwachting wordt ervaren kan worden gesproken van 'hoge kwaliteit'. Niettemin is men het eens over de basis van kwaliteit: het voldoen aan verwachtingen van de klant.

2.1.2 Kwaliteitsbeleid

Kwaliteitsbeleid binnen een organisatie kan gedefinieerd worden als de algehele zorg voor kwaliteit, strevend naar kwaliteitsborging en -verbetering. Een andere definitie, volgens Vetjens⁵ in zijn boek *'De werkelijkheid achter kwaliteitszorg'*, luidt: het nastreven van de doelstellingen van een (bedrijfs)organisatie ten aanzien van kwaliteit, alsmede de wegen en de middelen daartoe, zoals deze formeel tot uitdrukking komen in een verklaring van de directie. Het begrip kwaliteitsbeleid sluit aan op het begrip *kwaliteitsmanagement*, hieronder verder uitgelicht.

³ Internet: www.vandale.nl

⁴ Internet: www.adburdias.nl

⁵ Vetjens, 1995 (pagina 19)

2.1.3 Kwaliteitsmanagement

Kwaliteitsmanagement is kortweg te definiëren als de totaliteit van stappen waardoor we tot kwaliteit komen. Hierin zijn drie processen verweven: kwaliteitsplanning, -beheersing en -verbetering.⁶

2.1.4 Kwaliteitsmanagementsysteem (KMS)

Het KMS is een documentatie van onder meer de organisatiestructuur, procedures, processen en middelen die nodig zijn voor het implementeren van alle activiteiten van de totale managementfunctie die het kwaliteitsbeleid, de doelstellingen en de verantwoordelijkheden hiervoor vaststelt en deze uitvoert.⁷ Het KMS staat centraal in ISO 9001, wat aangeeft in hoeverre een organisatie zich bezig houdt met kwaliteitsbeleid.

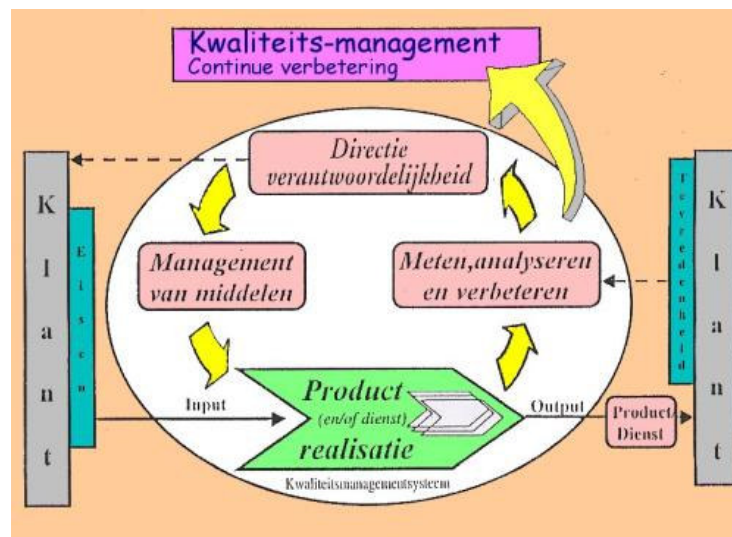
2.1.5 ISO 9001:2000

ISO 9001:2000 staat voor het opstellen en onderhouden van duidelijke procedures, volgens een overeengekomen normering. Een procedure is een 'gespecificeerde werkwijze voor het uitvoeren van een activiteit of een proces'.⁸

De doelstelling van NEN is de bevordering van de toepassing van normen en normalisatie. Normalisatie is 'met alle belanghebbende groeperingen regels (normen) opstellen en toepassen om orde of eenheid te scheppen op gebieden waar verscheidenheid overbodig en ongewenst is'.⁹

2.1.6 Prestatie-indicatoren

Prestatie-indicatoren kunnen een duidelijker inzicht geven in hoe de dienstverlening is en in hoeverre het bedrijf hier tevreden over kan zijn. Het meten van prestaties komt in de figuur hieronder naar voren in de vierde fase: Meten, analyseren en verbeteren.



Figuur 2.1: Het proces van kwaliteitsbeheersing¹⁰

⁶ Juran, 1997 (pagina 89).

⁷ Doesema, 1996. (pagina 22).

⁸ De Vries, 2001 (pagina 11).

⁹ Vetjens, 1995 (pagina 152).

¹⁰ Internet: <http://www.telesafety.nl/iso9001.htm> (Telesafety BV)

Het gehele proces is als volgt te beschrijven:

- 1) Directie verantwoordelijkheid – de directie (in dit geval FM’er van Facilities Avaya NL) zet een beleid uit ten aanzien van kwaliteit. Dit gaat op basis van strategie en ter beschikking staande middelen
- 2) Management van middelen – budget en planning worden opgesteld ten aanzien van kwaliteitsbeleid
- 3) Dienstrealisatie – het proces van uitvoering van de verschillende diensten
- 4) Meten, analyseren en verbeteren – prestaties worden gemeten (met prestatie-indicatoren), analyse ten aanzien van knelpunten wordt uitgevoerd, verbeterpunten vastgesteld en een verbeterplan wordt ontwikkeld

Het doel van het werken met prestatie-indicatoren is dat men inspecties en evaluaties sneller en eenduidiger kan laten verlopen. Als eenmaal bepaald is waar de grenzen liggen van een goede en een slechte prestatie, kan men er sneller vanuit gaan dat men een duidelijk beeld heeft van hoe de prestaties van de leveranciers zijn en waar sterke en zwakke punten liggen. Op deze manier is het voor iedereen duidelijk hoe de dienstverlening te beoordelen is. Wanneer de prestaties niet naar behoren zijn, kan worden gekozen voor een verbeterproject.

2.1.7 Balanced Scorecard

De balanced scorecard is een systeem dat gebruikt kan worden om de strategie van een organisatie te beheersen. De BSC is ontworpen om evenwicht te scheppen tussen korte- en langetermijn doelen, tussen financiële en niet financiële maatstaven, tussen performance drivers en metrics, en tussen externe en interne performance perspectieven. Het BSC is een handige *tool* om de organisatie gelijktijdig te zien vanuit verschillende perspectieven.¹¹ Het schema van de BSC is terug te vinden in bijlage 3.

2.1.8 Klachtenmanagement

Binnen Facilities tracht men te werken met een zo efficiënt mogelijk klachtenmanagement. Effectief klachtenmanagement is het op een gestructureerde en systematische manier afhandelen van klachten zodanig dat zowel de klacht als de organisatie hiervan maximaal profiteren.¹²

2.2 KMS en ISO 9001: Noodzaak of Nut?

Het KMS is een onderdeel dat goed moet functioneren binnen Avaya en haar facilitaire afdeling. Niet om aan ISO 9001 te voldoen, maar vooral om de bedrijfsvoering van de afdeling Facilities te verbeteren en te documenteren. Het is een systeem dat belangrijke formulieren, contracten, inspecties en hun evaluaties en werkomschrijvingen beheert die belangrijk zijn bij ondersteuning van het primaire proces. Deze moeten periodiek actueel gehouden worden, zodat ze altijd toepasbaar zijn op alle processen.

Niet alleen is het relevant voor het dienstenproces om een ISO-gecertificeerd Kwaliteitssysteem te hanteren, ook voor het imago van het bedrijf is het belangrijk. Een ISO-gecertificeerd bedrijf krijgt bij de aanbesteding van diensten door organisaties steeds vaker de voorkeur. Het hebben van een ISO 9001 Certificaat is een indicatie dat kwaliteit gewaarborgd wordt en dat straalt vertrouwen uit.

¹¹ Premereur en van Grembergen, 2001 (pagina 10).

¹² Looy, B. van e.a., 1998 (pagina 122).

NEN-consultant Ronald Spruit, waar ik een interview mee heb gehad (zie bijlage 1.2), is het hier mee eens. Hij zegt dat de garantie van kwaliteit belangrijker wordt binnen het bedrijfsleven en dat ISO 9001 hier een indicator voor is. “Bedrijven zien de ISO-Certificering steeds meer als een visitekaartje voor een bedrijf dat hen goede diensten kan aanleveren. Het geeft de ISO-gecertificeerde bedrijven net dat streepje voor op de concurrentie.”

Ook Michael Waltman van de firma GTI vindt dat ISO 9001 tegenwoordig onmisbaar is voor grote organisaties. In een interview laat hij blijken waarom dat zo is (bijlage 2.1). “Een grote organisatie als GTI kan niet meer zonder een dergelijke Certificering. Potentiële, grote afnemers vinden ISO steeds meer een *must* en je komt niet meer aan de bak zonder ISO. Shell bijvoorbeeld, doet alleen zaken met ISO-gecertificeerde bedrijven. Zonder de certificering mag je je niet eens inschrijven voor een *tender*.”

Esther Slotboom, coördinator binnen Facilicom Maincontracting, sluit zich hierbij aan. Wat er bij de tender voor Facilicom gebeurde verschilde echter ten opzichte van GTI. “Als we dan bij zo’n tender aanwezig waren was Facilicom vaak de enige organisatie die het certificaat had. Vandaar dat de opdrachtgever hier toen maar van af zag en dit niet meer als criterium hanteerde.” Zij voegt hier echter aan toe: “ISO 9001 dwingt een organisatie concreet te zijn over doelen van het bedrijf op meerdere vlakken. Het biedt wel houvast aan de medewerkers, omdat met deze werkwijze iedereen altijd weet wat hij/zij moet doen.” Hieruit blijkt nog een voordeel om met ISO 9001 te werken.

Het KMS zal in de toekomst door medewerkers van CBRE gebruikt gaan worden, werkzaam binnen Avaya NL. Hierna wordt bij CBRE gekeken of het KMS op andere organisaties toepasbaar is. Uit een gesprek met het hoofd van Facilities van Avaya NL is gebleken dat noodzaak van de invoering duidelijk is en dat men zich er voor inzet.

De medewerkers van Avaya Guildford (J. Whitehead en S. Walker), die ik heb gesproken gedurende een conference call, zijn het hier volledig mee eens. Zij vinden het KMS volgens ISO 9001 een onmisbaar onderdeel binnen de bedrijfsvoering. Het is een aspect dat de organisatie van CBRE verplicht is in te voeren naar zijn opdrachtgevers toe.

Het Internet biedt tevens vele visies op hoe belangrijk kwaliteitsmanagement nu eigenlijk is. ISO 9001 is hier een steeds belangrijkere rol in gaan spelen en iedereen heeft zijn mening over deze ontwikkelingen. De termen kwaliteitsmanagement en certificering hebben hierdoor een verschillende betekenis voor organisaties, terwijl ze steeds meer verwantschap zijn gaan vertonen. Kwaliteitsmanagement beslaat immers het nut voor organisaties, terwijl certificering steeds meer een noodzaak wordt. Het doel is om deze noodzaak om te zetten in het nut voor een organisatie.¹³

2.3 Belangen en voordelen KMS

In de conference call die ik heb gehad met J. Whitehead (Operations manager binnen CBRE EMEA) kwam naar voren waarom het KMS nu zo’n belangrijke management tool is. Hierom is het belangrijk de verschillende voordelen eens op een rijtje te zetten. Het is belangrijk te weten wat de relevantie is van het KMS binnen CBRE.

¹³ Internet: <http://www.zbc.nu/main.asp?ChapterID=2747>

Belangrijke algemene belangen voor het hanteren van het KMS volgens ISO 9001:

1. *Het onderscheidt CBRE van andere FM aanbieders die geen KMS volgens ISO 9001 hebben*
2. *Het geeft aan dat er een heldere methodiek gehanteerd wordt voor het aanbieden van facilitaire taken*
3. *Het stelt vast dat, zolang aan de certificering wordt voldaan, alles volgens de richtlijnen van het KMS wordt gedaan*
4. *Het geeft richtlijnen weer voor het management om mee te werken*
5. *Het waarborgt constant kwaliteit van de dienstverlening*
6. *Binnen het FM-vakgebied wordt het gezien als handig management instrument*
7. *Het vermindert risico's, zowel operationeel als financieel. Verder worden verzekeringskosten gereduceerd, omdat gebruik wordt gemaakt van een kwaliteitssysteem*
8. *Verbeterd mogelijkheden om prestaties van de staf te controleren en beheersen*
9. *Het is een middel dat CBRE ondersteunt bij het aantonen van hoe goed gepresteerd wordt. Dit zijn voordelen voor zowel staf, de klanten als CBRE*

Voordelen KMS algemeen:

1. *Financieel. Minder geld te betalen aan verzekeringen, aangezien aan allerlei eisen worden voldaan (denk aan inboedelverzekering, etc.)*
2. *Er zijn minder operationele risico's omdat er met een algemeen gewaardeerde methode gewerkt wordt, welke periodiek gecontroleerd en geaudit wordt om kwaliteit te waarborgen*
3. *Meer mogelijkheden op de markt. Klanten op deze markt zullen eerder met CBRE samenwerken wanneer CBRE een KMS met ISO Certificaat hebben*
4. *Concurrentie. Het hebben van het ISO Certificaat en KMS zet CBRE op hetzelfde niveau als de concurrenten op FM-gebied en geeft CBRE een voorsprong op organisaties die niet ISO-gecertificeerd zijn*
5. *Verbeterde dienstverlening. Door audits en andere controles krijgt men een beeld waar verbeterpunten zijn en hoe deze opgelost dienen te worden*
6. *Verbetering management. Door het meten van kwaliteit van dienstverlening, kan worden vastgesteld hoe goed CBRE en toeleveranciers hun taken uitvoeren*

Financiële voordelen:

1. *Door het hebben van een ISOgecertificeerd KMS spreekt CBRE meer klanten aan, waardoor de omzet hoger is*
2. *Met het hanteren van het KMS is er een duidelijkere planning en wordt er meer volgens het boekje gewerkt; dit scheelt tijd en dus geld*
3. *Minder premies af te staan aan verzekeringen*
4. *Medewerkers kunnen zich meer richten op kernactiviteiten. Zaken als het oplossen van klachten worden bijvoorbeeld veel systematischer verricht*
5. *Er worden geen werkzaamheden verricht die zonde van de tijd zijn; er is een vermindering van zogenaamde interne foutkosten¹⁴ (voorbeelden: reparatie verrichten en weer opnieuw moeten doen en opnieuw starten van processen).. Doordat alles planmatig gaat, werkt men sneller en dus efficiënter*

¹⁴ Boomsma en van Borrendam, 2000 (pagina 108).

Naast de voordelen die het werken met het KMS heeft, zijn er mogelijk ook nadelen aan verbonden. Een mogelijk nadeel was dat het operationele personeel niet zou willen werken met het KMS, maar hier is reeds voldoende draagvlak voor gecreëerd.

Een ander nadeel kan zijn dat men zal moeten wennen aan het werken met het KMS. De nieuwe werkwijze doet mogelijk afbreuk aan de flexibiliteit en creativiteit van de medewerkers. Men zal moeten leren werken volgens een nieuwe werkwijze. Ook krijgt men meer zaken die bij hun verantwoordelijkheden horen. Daarnaast moet men voortdurend inzien dat het KMS een hoge prioriteit heeft.

Door het routinematige karakter van het werken met een KMS, dreigt het risico dat de creativiteit wellicht verloren gaat bij de gebruikers. Wanneer alles volgens diverse normen moet gaan en er geen ruimte meer is voor eigen inbreng kan een mindere arbeidsproductiviteit het gevolg zijn. Hier moet bij de adviezen rekening mee worden gehouden.

2.4 Inhoud KMS

Om optimale dienstverlening te bereiken binnen de afdeling Facilities, moet een aantal documenten en checklists worden opgenomen in het systeem. Dit kan in de vorm van een handboek en het intranet. Vooral het intranet is handig in gebruik, omdat hier gemakkelijk wijzigingen in door te voeren zijn.

Globaal ziet de invulling van het KMS er als volgt uit:

- Naam organisatie en algemene gegevens
- Dienstenpakket en algemene afspraken binnen de overeenkomst
- Organogram organisatie(s)
- Leveranciers en contracten
- Documentatie van processen binnen de organisatie (al dan niet uitbesteed)
 - Flowcharts
 - Frequentie werkzaamheden
 - Uitvoerende(n)
 - Evaluaties/inspecties van het bedrijfsproces
 - Interne en externe auditing
- Documentatie van Risico-inventarisaties, calamiteitenplan, etc.
- Jaarlijkse planning auditing, evaluaties, klanttevredenheidsonderzoeken, etc.
- Overige formulieren voor interne/externe auditing, evaluaties van processen, inspecties van dienstverlening, formulieren voor klanttevredenheidsonderzoeken

2.5 Richtlijnen voor KMS en ISO 9001

ISO 9001 schrijft voor dat het KMS ingericht dient te worden volgens diverse richtlijnen.¹⁵ Dit zijn voorschriften die aangeven hoe activiteiten en documenten gedocumenteerd en beheerd moeten worden. Bij de eisen aan het KMS moet onderscheid gemaakt worden tussen twee soorten eisen: algemene eisen en documentatie-eisen. De eisen komen in deze paragraaf naar voren.

¹⁵ ISO 9001 Kwaliteitsnorm NEN-EN-ISO 9001 (nl).

2.5.1 Algemene eisen ISO 9001

De algemene eisen zijn als volgt:

1. Vaststellen van processen die nodig zijn voor het KMS en de toepassing hiervan

Alle werkprocessen worden vastgelegd aan de hand van een korte uitleg van de werkprocessen en de handelingen bij het proces. Belangrijkste redenen om werkprocessen vast te leggen zijn:

- Het creëren van een middel voor communicatie over het proces in stappen en over de wijze waarop dat proces beheerst zou moeten worden
- Gemeenschappelijk inzicht in het proces en procesbeheersing verkrijgen¹⁶

Naast de werkinstructies worden evaluaties gepland om de werkzaamheden en de resultaten te bespreken met de leveranciers en direct betrokkenen. Kwaliteitscontroles c.q. audits overkoepelen alle processen en behoren tot het KMS.

2. Vaststellen volgorde en interacties van deze processen

Hier wordt gedocumenteerd met welke frequentie de handelingen plaats vinden, waaronder de werkinstructies, evaluaties en audits. Ook wordt de onderlinge interactie tussen de betrokkenen gedocumenteerd, aan de hand van flowcharts.

3. Bepalen criteria en methoden die nodig zijn voor een doeltreffende uitvoering en beheersing van de processen

De punten die hier van toepassing zijn, zijn werktijden, frequentie van handelingen, activiteiten, betrokkenen, kwaliteitscontroles en evaluaties.

4. Bewerkstelligen beschikbaarheid van middelen en informatie die nodig zijn voor uitvoering en bewaking van deze processen

Aan de hand van een planning wordt een budget vrijgemaakt voor de afdeling Facilities, de afdeling die het KMS beheert. Ook worden in de planning evaluatiemomenten en audits opgenomen. Verder worden duidelijke afspraken gemaakt met de leveranciers over de invoering van het KMS en wat dit voor de leveranciers betekent.

5. Processen bewaken, meten en analyseren

Dit punt beslaat de werkzaamheden en controles die de kwaliteit moeten waarborgen binnen de organisatie. Ook wordt ingegaan op wie deze uitvoert en wat er met de resultaten gedaan wordt.

6. Doorvoeren maatregelen om continue verbetering en geplande resultaten te bereiken

Het zesde en laatste proces dat doorlopen wordt is het analyseren van resultaten om de processen beter te laten verlopen. Processen moeten continu bijgeschaafd worden om de geplande resultaten te bereiken of te verbeteren; dit moet niet uit het oog worden verloren.

2.5.2 Documentatie-eisen ISO 9001

De documentatie-eisen zijn als volgt:

¹⁶ Ahaus, 1992 (pagina 94).

1. Verklaringen kwaliteitsbeleid en -doelstellingen

Dit beslaat de manier waarop de organisatie het kwaliteitsbeleid invult en wat de doelstellingen zijn.

2. Kwaliteitshandboek

Gehele documentatie van werkprocessen, evaluaties, formulieren, contracten, etc.

3. Procedures vereist door de norm

Alle documenten van procedures vereist volgens ISO 9001.

4. Documenten benodigd bij het maken van planning, uitvoering en beheersing van processen

Contracten met leveranciers en documentatie van wie wat uitvoert en wanneer.

5. Registraties vereist door de norm

Kwaliteitsregistraties worden geïdentificeerd, opgeslagen en bewaakt in het kwaliteitshandboek.

2.6 Auditing

In voorgaande paragrafen van hoofdstuk 1 en 2 is reeds gesproken over de uitvoering van audits binnen de afdeling Facilities. Auditing is het best te definiëren als een gestructureerd proces, uitgevoerd door gekwalificeerde auditors, waarbij organisaties onderworpen worden aan een onderzoek, zo gedetailleerd, dat het de auditors in staat stelt een mening te vormen over hun nauwkeurigheid en betrouwbaarheid van de verschillende bedrijfsprocessen.¹⁷

Een andere definitie van de audit is: een procesdoorlichting (ofwel controle) van de wijze waarop het bedrijf is georganiseerd, hoe het bedrijf de taken en bevoegdheden heeft uitgedeeld, welke procedures er gelden en of deze worden nageleefd. Ook gaat een audit na of er een kwaliteitsbeleid is geformuleerd en of deze voldoende bekend is. Verder analyseert het de relaties tussen functies en hoe de middelen (mensen en machines) in stand worden gehouden.¹⁸

Audits moeten de conformiteit aan het KMS volgens ISO 9001 en eisen van de klant waarborgen. Een audit controleert of het KMS wel op de juiste wijze wordt toegepast.

Binnen de afdeling Facilities wordt jaarlijks de Certificatie-audit uitgevoerd. In paragraaf 2.5.2 wordt hier verder op in gegaan. De certificatie-audit wordt uitgevoerd door de Certificatie-instelling Lloyd's Register Quality Assurance (LRQA)¹⁹. De gehele afdeling Facilities wordt hierbij gecontroleerd.

Deze audit wordt uitgevoerd door een aangesteld auditor, die verschillende taken heeft bij deze audit. De taken van de auditor zijn als volgt²⁰:

- Zich onafhankelijk opstellen tegenover de auditee
- Zonder vooroordelen te werken

¹⁷ Doesema, 1996 (pagina 13).

¹⁸ De Bondt, 2003 (pagina 79).

¹⁹ Internet: www.lrqa.nl

²⁰ Jeanson en Oosterhuis, 2001 (pagina 38).

- Zoveel mogelijk onbeïnvloedbaar te werken
- Zoveel mogelijk objectief te zijn
- Eindresultaten aan auditklant rapporteren
- Doeltreffendheid van corrigerende maatregelen nagaan
- Documenteren van auditdocumenten

Auditing kan worden opgesplitst in interne-, externe- en certificatie-auditing:

- Interne auditing: ook wel 1^e partij-audit, wordt binnen een organisatie geïnitieerd om te verifiëren dat het eigen kwaliteitssysteem bij voortduring voldoet aan gespecificeerde eisen volgens ISO 9001
- Externe auditing: ook wel 2^e partij-audit, waarbij de organisatie zijn leveranciers beoordeelt aan de hand van periodieke controles
- Certificatie-auditing: uitgevoerd door een 3^e, onafhankelijke partij, met als doel het vaststellen of er gerechtvaardigd vertrouwen bestaat dat het kwaliteitssysteem in overeenstemming is met NEN-EN-ISO 9001:2000²¹

In het geval van de afdeling Facilities binnen Avaya NL wordt alleen onderscheid gemaakt tussen Interne/Externe auditing en Certificatie-auditing. Interne en Externe auditing wordt gecombineerd, omdat de Interne audit zowel CBRE als de leveranciers controleert.

2.6.1 Interne/Externe Auditing binnen Facilities

Binnen de afdeling Facilities van Avaya NL worden deze audits eenmaal per jaar uitgevoerd. Dit is afhankelijk van de resultaten van audits. Zijn de resultaten goed dan blijft deze frequentie gehandhaafd. Wanneer de resultaten niet naar verwachting zijn kan dit verschillen. In dit geval zullen audits vaker uitgevoerd worden. De audits richten zich vooral op planning en budgettering, contractbeheer, personeelszaken en klachten en klanttevredenheid. De inspectie is verder op te splitsen in inspectie op documenten en op processen.

Audits worden uitgevoerd door een medewerker van CBRE. Deze voert de onderzoeken uit en beheert de formulieren. De resultaten worden gedocumenteerd en tevens op het intranet van CBRE geplaatst. Formulieren voor de auditing (in de vorm van een checklist) zijn geplaatst op het CBRE-intranet en worden regelmatig geactualiseerd (zie bijlage 4).

2.6.2 Certificatie-Auditing binnen Facilities

Audits zijn beheersinstrumenten die voornamelijk de oorsprong vinden bij de certificering, de NEN-normeringen in dit geval. De certificering vereist dat, wanneer het Certificaat is uitgereikt, de gecertificeerde organisatie verantwoording kan afleggen aan de normerende organisatie. Audits staan hier centraal.

De certificering-verstreckende organisatie houdt periodiek onderzoeken bij de gecertificeerde organisatie om het kwaliteitsniveau te onderzoeken. Wanneer dit kwaliteitsniveau consistent dalende is, kan de certificering ingetrokken worden.

²¹ Doesema, 1996 (pagina 127 t/m 154).

2.7 Conclusie Subvraag 2

Wat houdt het KMS in en wat zijn de voordelen van de toepassing ervan?

Wat betreft subvraag 2 kan gesteld worden dat de ondervraagden (interviews en benchmarking) het unaniem eens zijn over het KMS en ISO 9001. Volgens hen levert het belangrijke voordelen op, die optimaal bijdragen aan het dienstenproces. Niet alleen werkt men er beter door, ook trekt het meer klanten aan. Het geeft de organisatie een betrouwbaar imago. Het is moeilijk meetbaar te maken wat de invloed is van ISO 9001 op een organisatie en kwaliteitsbeleid, zoiets onmogelijk. Desondanks is men er van overtuigd dat de certificering onontbeerlijk is. ISO 9001 blijkt een zeer gerespecteerd keurmerk te zijn.

Het werken met een KMS neemt wel risico's met zich mee. Zo zal men volgens een nieuwe werkwijze moeten leren werken en allicht minder flexibiliteit en creativiteit in het bedrijfsproces vertonen.

Het KMS volgens ISO 9001 is een verplichting van CBRE naar Avaya NL, waaraan momenteel nauwelijks invulling wordt gegeven. Sommige processen worden niet gestructureerd uitgevoerd, zoals later in het rapport behandeld in hoofdstuk 3 (zie paragraaf 3.6 - Huidig kwaliteitsbeleid). Later in dit rapport, bij de formulering van de adviezen, komt uitgebreid naar voren hoe het KMS er uit komt te zien.

Binnen Facilities worden twee soorten audits uitgevoerd: Interne/Externe auditing en Certificatie-auditing. Eerstgenoemde wordt uitgevoerd door iemand binnen de organisatie, terwijl Certificatie-auditing wordt uitgevoerd door een extern bedrijf. De standaard voor beide vormen van auditing is eenmaal per jaar.

Het is belangrijk de auditing goed voor te bereiden en de controles en resultaten hiervan altijd actueel te houden. Dit draagt bij aan de kwaliteit van de dienstverlening en zal het voldoen aan ISO 9001 waarborgen voor de organisatie.

Hoofdstuk 3. Analyse organisatie en huidige situatie

Zoals beschreven staan Avaya en CBRE in nauw contact met elkaar, aangezien zij met elkaar een overeenkomst zijn aangegaan. Bij de analyse van de organisatie diende een afweging gemaakt te worden welke organisatie geanalyseerd moest worden. Aangezien CBRE meer met het KMS te maken gaat krijgen, is bij de analyse gekozen voor CBRE. Deze organisatie speelt de grootste rol binnen mijn onderzoek.

De organisatie wordt belicht aan de hand van een tweetal modellen, te weten het FEM van Berenschot Osborne en het 7S-Model van McKinsey. De relevantie van beide modellen is reeds naar voren gekomen in hoofdstuk 1, paragraaf 1.4.

Wat gepaard gaat met de organisatieanalyse, is het onderzoek naar het huidige kwaliteitsbeleid. Deze wordt uitgebreid doorgelicht op alle aspecten die binnen het kwaliteitsbeleid aan bod dienen te komen.

In dit hoofdstuk wordt de volgende subvraag behandeld:

3. Hoe is de huidige situatie ten aanzien van kwaliteitsbeleid binnen de afdeling Facilities van Avaya Nederland?

3.1 CBRE wereldwijd

CBRE is wereldwijd vertegenwoordigd op meer continenten. Het hoofdkantoor is gevestigd in Engeland en in Nederland is een kantoor in Amsterdam. CBRE is een jonge organisatie die grote contracten heeft met internationale organisaties. CBRE heeft met Avaya het grootste contract. Dit contract is globaal overeengekomen en CBRE is daarom werkzaam binnen alle vestigingen van Avaya wereldwijd; CBRE heeft een *Global Account* met Avaya. CBRE heeft wereldwijd ongeveer 17.000 medewerkers in dienst. Zij zijn werkzaam in meer dan vijftig landen, in meer dan 300 vestigingen.

Organisaties die zaken doen met CBRE stellen een budget beschikbaar. Dit budget wordt opgesteld conform de omvang en het aantal medewerkers van de organisatie waarbinnen CBRE werkzaam is. Werknemers van CBRE zijn vooral actief bij contractbeheer en uitbesteding van diensten binnen de facilitaire afdeling. De kosten die hiermee gepaard gaan en de betaling aan de medewerkers komt voor rekening van de opdrachtgevende organisatie.

De 'winst' die CBRE haalt uit de overeenkomsten komt voort uit de zogenaamde *Management fees*. Dit zijn kosten die bij organisaties worden doorberekend aan de hand van het aantal vierkante meters van de organisatie. Per vierkante meter is een vast tarief bepaald door CBRE.

De missie van CBRE FM luidt: *Providing Clients the Vision to make Educated and Timely Decisions*. Vrij vertaald kan dit worden omschreven als het ondersteunen van organisaties aan de hand van een duidelijke, heldere visie bij het maken van onderbouwde beslissingen.

Voor Avaya NL heeft CBRE contracten met enkele leveranciers. Er lopen contracten met de volgende leveranciers:

- GOM (schoonmaak)
- Falck Security, Prened (beveiliging)
- Albron (catering)
- Teleprofs (receptie)
- GTI (verwarming en airco)
- Safarm (onderhoud alarm en toegang)
- Douwe Egberts (koffieautomaat)
- Facilicom (overkoepelende organisatie van onder meer Gom en Prened)

3.2 Avaya

Het specialisme van Avaya richt zich vooral op het ontwerpen, bouwen en beheren van communicatienetwerken voor zijn klanten. Het vereenvoudigt de zorg voor het netwerk van de verschillende dienstafnemers door hier volledig zorg voor te dragen. Het leveren van communicatieoplossingen en -diensten is het primaire proces.

Avaya heeft wereldwijd ongeveer een miljoen klanten en streeft na 's werelds beste communicatieoplossingen te maken om bedrijven uit te laten blinken. Het is momenteel marktleider in zijn branche. Avaya is een ISO-gecertificeerde organisatie en verlangt van zijn leveranciers dat zij dit ook zijn.

Ten aanzien van al zijn vestigingen heeft Avaya de ondersteunende diensten uitbesteed. De facilitaire afdelingen, trainingen, etc worden uitbesteed, aangezien het bedrijf zich wil richten op het primaire proces. Een belangrijke reden hiervoor is dat het een beursgenoteerd bedrijf is, wat wil zeggen dat men met aandeelhouders te maken heeft. Om kosten en winst duidelijk inzichtelijk te krijgen voor de aandeelhouders, worden de indirecte kostenposten van het bedrijf apart geregeld. Daarom worden de ondersteunende diensten uitbesteed.

3.3 Facilities: wie doet wat?

In de overeenkomst tussen Avaya en CBRE staat beschreven hoe de relatie is en wat de verplichtingen zijn van beide organisaties. Een voorbeeld hiervan is het dienstenpakket dat CBRE verzorgt voor Avaya. Wat verder belangrijk is binnen de overeenkomst, is dat de toepassing van het KMS hierin is vastgelegd. Wat hierbij opvalt is dat het KMS slechts een klein aandeel heeft in deze overeenkomst.

Het KMS is binnen de overeenkomst een *tool* (ofwel instrument) dat invulling moet geven aan het te voeren kwaliteitsbeleid binnen de facilitaire afdeling. De verplichting komt naar voren zoals die in de overeenkomst beschreven staat in bijlage 5.

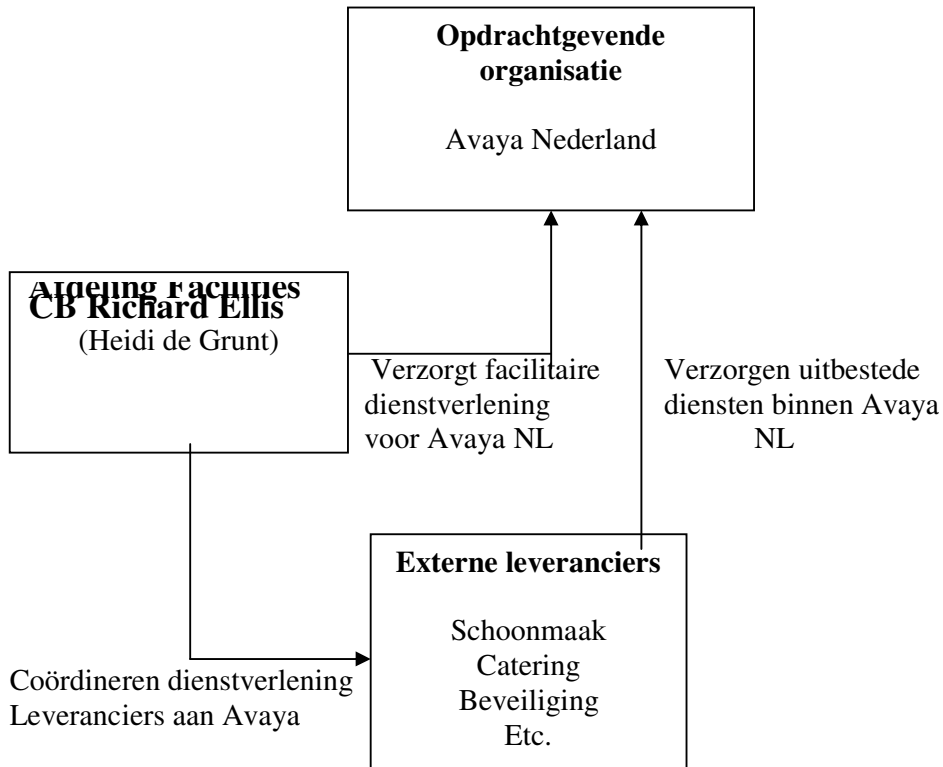
ISO 9001 is de norm voor het KMS, waar CBRE aan wil voldoen bij al zijn opdrachtgevers. In ISO 9001 staat precies vermeld waar een KMS aan dient te voldoen en wat de verplichtingen zijn. CBRE voldoet niet bij alle vestigingen van Avaya volledig aan deze ISO-norm.

De twee organisaties hebben in samenspraak een 'Scope of services' ontwikkeld, waarin is gedocumenteerd welke partij(en) verantwoordelijk is/zijn voor de verschillende vormen van dienstverlening binnen de organisatie van Avaya. Deze valt uiteen in de zogenaamde 'Standard Scope C' (verantwoordelijkheden) en de 'Financial Scope of Services' (financiële kenmerken van dienstverlening). Deze worden bekrachtigd door een 'Master Services Agreement'. Hierin worden alle

verplichtingen, randvoorwaarden en condities ten aanzien van de samenwerking tussen de twee organisaties gedocumenteerd.

De afdeling Facilities wordt binnen Avaya NL aangestuurd door enkele medewerkers van CBRE. De facilitair manager heeft een assistente tot haar beschikking. Verder wordt het personeel van de receptie ook door het hoofd FM aangestuurd. De verschillende diensten die onder Facilities vallen zijn uitbesteed aan externe leveranciers.

De onderlinge verantwoordelijkheden binnen het bedrijfsproces:



Figuur 3.1: Verantwoordelijkheden van alle partijen

De manager van een vestiging moet altijd verantwoording afleggen aan de Regional manager, die voor meer vestigingen verantwoordelijk is. Halfjaarlijks zijn er beoordelingsgesprekken tussen plaatselijke managers en de Regional manager. In bijlage 6 staat een organogram dat laat zien hoe de verhoudingen zijn binnen CBRE.

Bij Avaya NL is CBRE verantwoordelijk voor bijna alle zaken die binnen het facilitaire werkveld vallen. In de eerder aangegeven Scope of Services komt dit naar voren. Deze diensten zijn in te delen in zes onderdelen:

- Processen en onderhoud: beheersing omgevingsfactoren, blussystemen, onderhoudsprocessen, parkeerfaciliteiten, etc.
- Schoonmaak: inkoop schoonmaak van het gehele gebouw, inkoop schoonmaakmiddelen, afvalverwijdering en –verwerking, etc.
- Beveiliging: inkoop/inhuren van bewakers en receptie, etc.
- Catering: alle diensten betreffende cateringfaciliteiten, consumptieautomaten

- Algemeen: servicebalie, telefonie, inkoop kantoorartikelen en apparatuur, post&repro
- Overige zaken, bijvoorbeeld intern onderhoud, verhuizingen, etc.

De invoering van het KMS zal niet moeilijk zijn binnen de facilitaire organisatie. Het aantal medewerkers dat met het systeem te maken krijgt is gering en men zal er op een zo min mogelijk arbeidsintensieve manier aan werken. Dit laatste wil zeggen dat er systematisch te werk wordt gegaan en men goed weet wat hij/zij moet doen.

3.4 Het 7S-Model toegepast

Dit model geeft op basis van zeven punten weer hoe de organisatie van CBRE in elkaar zit en hoe de dienstenprocessen worden uitgevoerd. De zeven punten zijn: Structuur, Strategie, Systemen, Cultuur (Shared Values), Vaardigheden (Skills), Staf en Stijl.

Het onderzoek naar de organisatie heeft vooral ten doel gehad de achtergrond en manier van werken binnen Facilities te doorgronden. De volledige uitwerking van het 7S-Model is terug te vinden in bijlage 7.

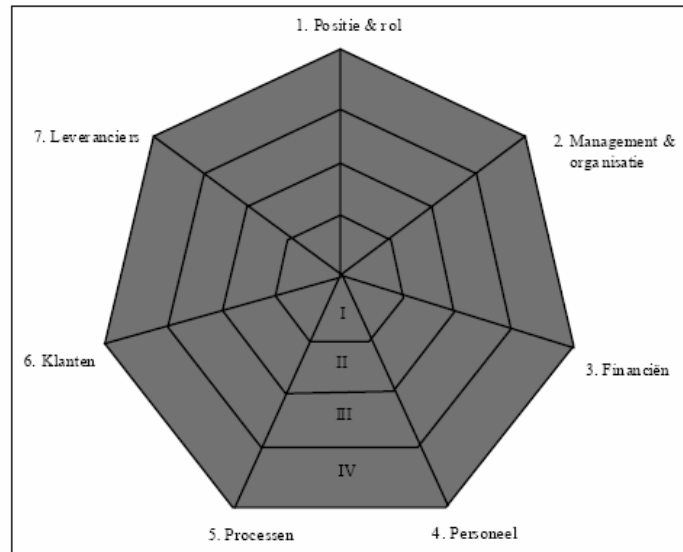
3.5 Facility Excellence Model toegepast

Het FEM is ontwikkeld door Berenschot Osborne en Berenschot Business in samenwerking met Hogeschool Dierenoord. Bij de invulling van het model is gebruik gemaakt van literatuur met betrekking tot Facilitair Management en een interview met mijn bedrijfsmentor (hoofd Facilities). Het model is geïnspireerd door het INK-model²², maar waar het INK meer toegespitst is op de organisatie als geheel, is het FEM toegespitst op de facilitaire organisatie binnen een organisatie. De afdeling Facilities van CBRE kan het FEM gebruiken om de afdeling in grote lijnen in kaart te brengen.

Het FEM wordt getoond in figuur 3.2. Het bestaat uit zeven aandachtsgebieden en vier 'ringen'. Deze ringen staan voor de verschillende ontwikkelingsstadia van de facilitaire organisatie. In de toepassing van dit model wordt alleen gekeken naar de huidige- en niet naar de gewenste situatie. Het model heeft als doel de facilitaire organisatie te leren kennen en de eindopdracht niet toegespitst is op het vinden van een gewenste, betere facilitaire organisatie.

Het voornaamste doel is om de facilitaire afdeling te identificeren en het KMS hier in een later stadium in toe te passen. De afdeling is geïdentificeerd aan de hand van een interview met het hoofd van de afdeling Facilities.

²² Internet: www.ink.nl



Figuur 3.2: Het Facility Excellence Model, ofwel het Spinnenweb²³

1. **Positie & Rol:** de verhouding tussen facilitaire organisatie en moederorganisatie staat centraal evenals de uit te voeren strategie van het bedrijf.
2. **Management & Organisatie:** wijze waarop facilitaire organisatie wordt vormgegeven.
3. **Financiën:** de financiële beheersing van de facilitaire organisatie.
4. **Personeel:** personeelsbeleid, competenties en opleiding staan centraal.
5. **Processen:** organisatieprocessen spelen een grote rol bij het doen functioneren van de gehele organisatie.
6. **Klanten:** zowel de interne als externe afnemers van facilitaire producten en diensten. Klanttevredenheid is hierin erg belangrijk.
7. **Leveranciers:** de samenwerking met leveranciers, bijvoorbeeld catering, schoonmaak, beveiliging, etc.²⁴

De zeven aandachtspunten worden ingedeeld naar zogenaamde ‘ringen’. Deze zullen aan het einde van de analyse inzicht geven in hoe de facilitaire organisatie in elkaar zit en in welk stadium de afdeling verkeert.

De vier stadia zijn als volgt:

Type I: de vaardige facilitaire organisatie – organisatie is uitvoerend gericht, veelzijdig in dienstverlening en hulpvaardig en onzichtbaar gepositioneerd in de organisatie.

Type II: de introverte facilitaire organisatie – facilitaire organisatie is gericht op beheersing en denkt vanuit het eigen product- en dienstaanbod. Zij is binnen de organisatie een goed gestructureerde en betrouwbare interne leverancier. Werkt klantgericht.

Type III: de extraverte facilitaire organisatie – facilitaire organisatie is duidelijk bezig met wat haar klanten vinden en wensen. Zij probeert hier op voorhand op in te spelen.

²³ Berenschot Osborne, Handleiding Facility Excellence Model (pagina 8)

²⁴ Berenschot Osborne, Handleiding Facility Excellence Model (pagina 8 en 9)

Ook is deze flexibel en ingesteld op veranderingen en continu op zoek naar verbetering en optimalisering.

Type IV: de ondernemende facilitaire organisatie – facilitaire organisatie opereert zelfstandig en richt zich op zowel interne als externe klanten. Zij ziet deze klanten als belangrijke punten om te verbeteren. Op klantniveau fungeert de facilitaire organisatie als partner, stelt zich telkens weer in op veranderingen en is marktgericht.

De uitkomsten van het FEM zijn terug te vinden in bijlage 8 en worden in het figuur hier onder schematisch weergegeven.

Kijkend naar de uitkomsten van de toepassing van het FEM (zie bijlage 8), kan gesteld worden dat de facilitaire organisatie zich momenteel in *het derde stadium* bevindt. Dit wil zeggen dat het een extraverte facilitaire organisatie is, die zoveel mogelijk probeert in te spelen op zijn klanten en hun wensen. Ook speelt het streven naar continue verbetering van dienstverlening een belangrijke rol binnen dit type facilitaire organisatie. De periodieke controles en klanttevredenheidsonderzoeken zijn hier voorbeelden van.

3.6 Huidig kwaliteitsbeleid

Het systeem dat men nu hanteert om kwaliteit te waarborgen is heel onoverzichtelijk, aangezien niet duidelijk is wat wel en wat niet goed bijgewerkt is. Daarnaast is er sprake van een onduidelijke planning van audits, evaluaties en inspecties. Verder worden zaken dubbel gedocumenteerd, doordat er met twee verschillende normen wordt gewerkt: de norm die CBRE hanteert en de norm die Avaya NL hanteert. Dit bemoeilijkt het gebruik van het KMS. Er moet een duidelijk beleid zijn van wanneer het KMS wordt bijgewerkt en wanneer dingen worden uitgevoerd, anders werkt het niet.

3.6.1 Leveranciersevaluaties

In de huidige situatie werkt men binnen de facilitaire afdeling van Avaya NL met de eerder genoemde leveranciers van diensten. Met hen wordt periodiek gekeken naar hoe de dienstverlening is en of hier klachten over zijn. Hier zijn geen duidelijke richtlijnen (of prestatie-indicatoren) opgesteld van hoe de prestaties moeten zijn, maar wordt enkel vanuit inspecties met een checklist gekeken naar hoe de dienstverlening is. Klachten van het personeel over geleverde diensten van leveranciers worden meegenomen in de evaluaties.

Binnen het bedrijf is een checklist van punten waarop de leveranciers beoordeeld worden. De checklist kan zowel door de Facilitair manager als door de receptie ingevuld worden, aangevuld met eventuele klachten/opmerkingen. Deze checklist wordt echter al sinds een paar maanden niet gebruikt, waardoor het nu niet inzichtelijk is hoe tevreden men is over de prestaties van de leveranciers. Hiernaast is er ook een wat meer uitgebreide checklist die maandelijks ingevuld dient te worden. Deze wordt echter ook nauwelijks gebruikt. Dit is een punt dat voor verbetering vatbaar is.

3.6.4 Klachtenmanagement

Ten aanzien van klachten wordt gesteld dat het facilitair bedrijf deze binnen enkele dagen tracht op te lossen. In Rijswijk en Nieuwegein worden klachten in de huidige

situatie rechtstreeks gemeld bij de receptie of het facilitair bedrijf. Dit kan nogal vervelend zijn voor de medewerkers van de afdeling Facilities. Er wordt van hen verwacht dat zij meteen aan de slag gaan met de klacht en hun eigen werk laten liggen. Dit kan tevens zijn uitwerking hebben op de productiviteit van de medewerkers.

Er staat een systeem klaar, via het interne Knowledge center, waarmee via het intranet klachten ingediend, geregistreerd en afgehandeld kunnen worden. Dit wordt echter nauwelijks gebruikt, aangezien bijna niemand weet van het bestaan van het systeem. Hier kan gesteld worden dat het systeem op de lange baan geschoven is, omdat andere zaken prioriteit hadden.

3.6.5 Klanttevredenheidsonderzoeken

Jaarlijks vindt er een tevredenheidsonderzoek onder de medewerkers plaats. Dit moet inzicht geven in welke punten van dienstverlening zij als positief en als negatief ervaren binnen het bedrijf. De resultaten van deze enquêtes worden geanalyseerd, waarna men zich een duidelijk beeld kan vormen van hoe de leveranciers hun diensten uitvoeren. Het management van Avaya NL en de afdeling Facilities gaan om de tafel om de resultaten te bespreken.

Volgens een eerder uitgevoerd klanttevredenheidsonderzoek bij een andere organisatie²⁵, zou kwaliteit gemeten moeten worden op 12 kenmerken. Deze klanttevredenheidsonderzoeken zijn gebaseerd op het zogenaamde servqual-model:

- Betrouwbaarheid
- Bereikbaarheid
- Hulpvaardigheid
- Snelheid/responstijd
- (Klant)vriendelijkheid
- Vakbekwaamheid
- Communicatie
- Geloofwaardigheid
- Veiligheid
- Flexibiliteit
- Begrip voor de klant
- Tastbare elementen (de fysieke faciliteiten)

3.7 Conclusie Subvraag 3

Hoe is de huidige situatie ten aanzien van kwaliteitsbeleid binnen de afdeling Facilities van Avaya Nederland?

De facilitaire afdeling werkt zeer zelfstandig binnen de organisatie van Avaya NL. Het in te voeren KMS zal hierdoor qua werkbaarheid nauwelijks van invloed zijn op Avaya NL. Mede door deze onafhankelijkheid zal men efficiënter kunnen werken met het KMS, aangezien de verantwoordelijkheid geheel bij CBRE ligt. De resultaten van het KMS worden in de huidige situatie periodiek besproken met de directie van Avaya NL.

²⁵ Klanttevredenheidsonderzoek bij gemeente IJsselstein - Kwaliteit meten op 12 punten, Facto Magazine, Juli/Augustus 2004.

De toepassing van het FEM gaf weer dat de afdeling Facilties zich momenteel in stadium III bevindt. Wat dit voor het KMS betekent, is dat de facilitaire organisatie zich behoort te richten op het behalen van optimale kwaliteit in zijn dienstverlening. Ook zal het zelfstandig opereren in de zorg voor het KMS. De verantwoordelijkheid voor het KMS is dan ook geheel voor CBRE. Het veelvuldig uitvoeren en analyseren van klanttevredenheidsonderzoeken past ook in het geschetste beeld.

De facilitaire afdeling is niet altijd even nauwkeurig in zijn kwaliteitsbeleid. Dit wil echter niet zeggen dat men helemaal niets aan kwaliteitsbeleid doet. Ten aanzien van Facilties worden jaarlijks klanttevredenheidsonderzoeken uitgevoerd, naar alle dienstenprocessen die onder Facilties vallen.

Ook worden de externe leveranciers van diensten onderworpen aan evaluaties. Periodiek is er een terugkoppeling tussen personeel van de leveranciers en het hoofd Facilties en ook worden maandelijks de prestaties van de leveranciers besproken met afgevaardigden van de leveranciers.

Het is nadelig dat deze terugkoppelingen niet altijd plaats vinden. Het KMS moet hier verandering in brengen, aan de hand van een duidelijk kwaliteitshandboek waarin een duidelijk overzicht van kwaliteitscontroles en evaluaties is opgenomen.

Hoofdstuk 4. De gewenste situatie

Nu de organisatie en de huidige situatie doorgelicht zijn, is het tijd de gewenste situatie in kaart te brengen. Het doel van dit hoofdstuk is duidelijk te krijgen hoe het kwaliteitsbeleid binnen Facilites van Avaya NL gevoerd moet worden. Hierin staat het KMS centraal. Het algehele einddoel van het KMS wordt gedefinieerd.

De gewenste situatie wordt gedefinieerd naar een aantal punten. Doel is invulling te geven aan al deze punten, zoals deze zouden moeten zijn in de gewenste situatie. De punten kunnen gezien worden als kritische succesfactoren voor het hanteren van het KMS. Het zijn randvoorwaarden waar het personeel van CBRE, de leveranciers en Avaya NL aan moeten voldoen om het KMS optimaal toe te passen.

In dit hoofdstuk wordt de volgende subvraag beantwoord:

4. Hoe kan het KMS op optimale wijze ingevoerd en toegepast worden bij Avaya?
--

4.1 Doel KMS

Het doel van het KMS is de kwaliteit van de dienstverlening binnen Avaya NL te handhaven en waar mogelijk te verbeteren. Het systeem moet het werk makkelijker maken voor degenen die de werkzaamheden uitvoeren. Ook wanneer bijvoorbeeld anderen het werk over moeten nemen, moeten alle werkzaamheden consistent worden uitgevoerd.

Einddoel is om kwaliteit van de dienstverlening continu te waarborgen en te optimaliseren. Dit is een continu verbeterproces. Klanttevredenheid speelt hierin een grote rol.

4.2 Randvoorwaarden KMS

De organisatie van Avaya NL brengt een aantal randvoorwaarden voor de implementatie van het KMS met zich mee. Deze kunnen worden gezien als kritische succesfactoren voor de invoering van het KMS.

4.2.1 Cultuur

In de huidige situatie wordt onvoldoende aandacht besteed aan kwaliteitsbeleid en het KMS. Andere zaken krijgen de prioriteit. Deze manier van werken, waarbij kwaliteitszorg slechts een kleine rol vervult, zal moeten veranderen om het KMS optimaal in te kunnen voeren. Geconstateerd kan worden dat de noodzaak van kwaliteitszorg duidelijker moet worden. Wanneer de relevantie van het KMS tot de werknemers doordringt, zal er genoeg motivatie zijn het KMS te gebruiken. Aangezien Facilites een kleine afdeling is, zal dit niet moeilijk zijn.

Waarschijnlijk is de manier van werken in de huidige situatie te arbeidsintensief. Het werken met een duidelijk systeem en de invoering van prestatie-indicatoren en balanced scorecard zullen hier verandering in brengen. De systematische, eenvoudige manier van uitvoeren dragen bij aan een minder arbeidsintensieve aanpak.

4.2.2 Personeel

Het personeel zal moeten leren werken met het KMS. Wellicht kan een korte cursus hieraan bijdragen. Hier zal vooral aandacht besteed worden aan:

- Werkinstructies
- Contractbeheer
- Auditing en planning
- Klanttevredenheidsonderzoeken en planning
- Klachtenmanagement
- Actueel houden KMS

Hier is het belangrijk dat het personeel:

- De relevantie van het KMS kent
- Denkt vanuit de klant en hiernaar handelt
- Resultaatgericht werkt
- Met prestatie-indicatoren en balanced scorecard werkt

4.2.3 Relatie CBRE en Avaya

Voor Avaya moet duidelijk zijn wat de gevolgen zijn van het werken met het KMS. Dit houdt in dat Avaya zich ervan bewust moet zijn wat de kosten en baten zijn van het systeem, tijd versus kwaliteitsverbetering.

4.2.4 Strategie

Momenteel werkt men met een vrij ‘losse’ planning. Er moet in de gewenste situatie echter gewerkt worden met een strakke jaarplanning waarin klanttevredenheidsonderzoeken, evaluaties en audits jaarlijks worden ingepland.

Vooraf klanttevredenheidsonderzoeken moeten inzicht geven in de richting waarin Facilities wil met zijn dienstverlening. De resultaten hiervan zullen een indicatie zijn van waar men zich meer op moet concentreren en waarop niet. Hiernaast moeten doelen worden opgesteld op basis van de algemene strategie die Facilities heeft.

4.2.5 Financiën

Ten aanzien van kwaliteitsbeleid en KMS wordt geen budget vastgesteld. Er worden nauwelijks kosten verwacht voor de invoering. Indirecte kosten komen tot uitdrukking in tijd, die gepaard gaat met de invoering en het beheer van het KMS.

4.2.6 Processen

Alle processen zijn vastgelegd in procesbeschrijvingen en werkinstructies. Het vereenvoudigt de uitvoering van de werkzaamheden. Dit bevordert de dienstverlening aan de klanten door de afdeling Facilities.

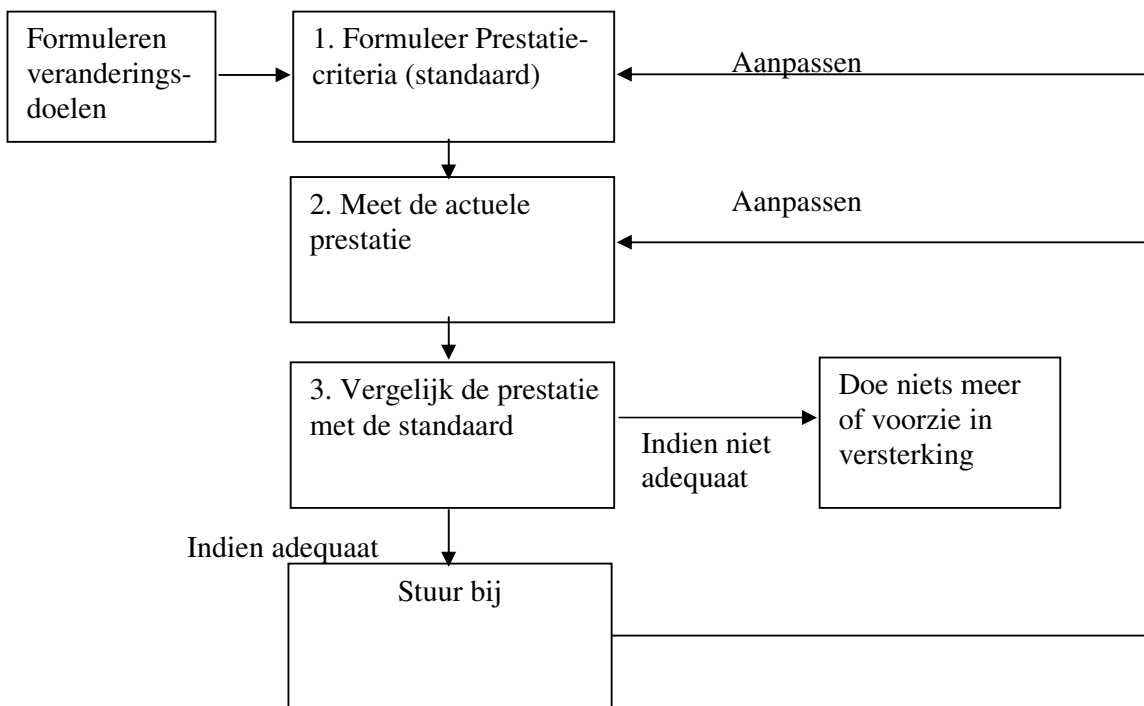
4.2.7 Klanten

Het contact tussen klant en Facilities verloopt vrij informeel. Wanneer iemand een klacht of vraag heeft, kan men bij Facilities terecht om deze kenbaar te maken. Dit werkt echter belastend voor de afdeling Facilities. Wat belangrijk is in de gewenste situatie, is dat men klachten of vragen ten aanzien van Facilities via het intranet verwerkt. Vooral klachten zijn hierbij belangrijk. Het doorvoeren van het reeds bestaande Knowledge Center is hier essentieel. De klachten worden digitaal ingediend bij Facilities en er wordt vrijwel direct iets mee gedaan. Deze worden geregistreerd en

op correcte wijze afgehandeld. Er dient ook terugkoppeling te zijn naar de klager. Het probleem is dat medewerkers nog niet bekend zijn met het Knowledge Center.

4.2.8 Leveranciers

De toeleveranciers van Facilities zijn belangrijk bij de dienstverlening aan Avaya NL. Hierdoor hebben de leveranciers veel invloed op de kwaliteit van de dienstverlening en de perceptie van de gebruikers hiervan. De coördinator van de leveranciers (hoofd Facilities) speelt een grote rol bij de beheersing van het niveau van de dienstverlening. Werkzaamheden van beide partijen moeten gedocumenteerd en op elkaar afgestemd worden. Het werken met prestatie-indicatoren moet tussen beide partijen worden afgesproken. Verder moeten evaluaties worden ingepland van de dienstverlening van de leveranciers en controlemetingen hierop. Het proces van deze controlemeting ziet er als volgt uit:



Figuur 4.1: De stappen in een controleproces²⁶

De coördinator moet weten wat het kwaliteitsniveau is en wat hierover in het betreffende contract staat. Maatregelen bij slecht functioneren, dus in geval van een 'slechte leverancier', moeten ook bekend zijn. Eerder genoemde prestatie-indicatoren spelen ook hier een rol. Deze worden tevens in de contracten bepaald. Ze worden in de contracten bepaald en vormen een goed instrument voor het controleren van de dienstverlening van leveranciers.

²⁶ Cozijnsen en Vrakking, 2002 (pagina 198).

4.3 Conclusie Subvraag 4

Hoe kan het KMS op optimale wijze ingevoerd en toegepast worden bij Avaya?

In de gewenste situatie wordt onderscheid gemaakt tussen acht typen randvoorwaarden. Dit zijn vereisten voor de nieuwe situatie, waarin het KMS optimaal werkzaam zal zijn.

Punten die in aanmerking komen voor aanpassingen zijn de volgende:

- Het creëren van draagvlak voor het KMS - gebruikers moeten de relevantie van het systeem kennen en er ook mee willen werken
- Overeenkomst met Avaya NL - onderling moeten duidelijke afspraken zijn over de invoering en het gebruik van het KMS
- Planning - ontwikkeling van een goed gestructureerde planning, zodat men blijft werken met het KMS en dit moeiteloos kan
- Kosten - kosten zullen vooral indirect zijn en komen voornamelijk tot uitdrukking in de factor tijd, verder is geen budget bepaald voor het KMS
- Processen - alle processen zijn gedocumenteerd in de vorm van flowcharts en werkinstructies
- Klanten - klachten en vragen van klanten worden via het intranet afgehandeld, geregistreerd en teruggekoppeld
- Overeenkomst met leveranciers - het werken met het KMS en prestatie-indicatoren moet overeengekomen worden met de leveranciers van diensten

Het doel van het KMS is de kwaliteit van de dienstverlening binnen Avaya NL te verbeteren. Hierbij moet Facilities blijven voldoen aan het KMS volgens ISO 9001. Verder zal men continu moeten blijven werken aan kwaliteitsverbetering van de dienstverlening.

Hoofdstuk 5: Conclusies onderzoek

Het onderzoek is afgerond, nu kan er gekeken worden naar de uitkomsten van dit onderzoek. In dit hoofdstuk staan voornamelijk de knelpunten en de positieve punten ten aanzien van kwaliteitsbeleid centraal. Deze vormen op hun beurt het uitgangspunt voor de aanbevelingen, die in het volgende hoofdstuk naar voren komen. Conclusies zullen voornamelijk geformuleerd worden ten aanzien van de huidige situatie, het KMS en ISO 9001 en auditing binnen de afdeling Facilities.

5. Welke conclusies kunnen worden getrokken uit het onderzoek en hoe kunnen deze worden vertaald naar adviezen?

5.1 Conclusies ten aanzien van het onderzoek

Ten aanzien van het onderzoek naar het KMS zijn drie methoden toegepast, namelijk:

- Literatuuronderzoek
- Interviews
- Benchmarking

Conclusies worden opgesplitst in conclusies ten aanzien van Kwaliteitsmanagementsysteem, huidige situatie en gewenste situatie.

5.1.1 Conclusies ten aanzien van Kwaliteitsmanagementsysteem

Uit het onderzoek is gebleken dat kwaliteitsbeleid aan de hand van ISO 9001 tegenwoordig ontzettend belangrijk is. Voordeel wordt hier voornamelijk behaald op twee manieren. Werken met een Kwaliteitssysteem is een handiger en efficiënter manier van werken en de juiste toepassing van ISO 9001 heeft een positief effect op afnemende organisaties. Bovendien is de toepassing van het KMS volgens ISO 9001 een verplichting die CBRE heeft aan Avaya NL.

Een nadeel van het werken met het KMS kan zijn dat men er moeilijk aan kan wennen. Tevens brengt het op korte termijn een grotere arbeidsdruk met zich mee, aangezien niemand nog bekend is met het systeem en er wellicht het belang niet van inziet.

Het KMS wordt ingevuld naar richtlijnen geformuleerd in ISO 9001. In het kwaliteitshandboek worden werkprocessen, flowcharts, organogrammen, overeenkomsten met leveranciers en overige formulieren ingevoegd. Ook audits worden in het KMS gedocumenteerd, waarbij onderscheid gemaakt moet worden tussen interne auditing en certificatie-auditing. Deze audits zijn van zeer grote invloed binnen het KMS, aangezien certificatie-audits als gevolg kunnen hebben dat het ISO-Certificaat wordt ingetrokken.

5.1.2 Conclusies ten aanzien van huidige situatie

De onderzoeksdoelgroep bestond intern voornamelijk uit medewerkers in dienst van CBRE en Avaya NL. De externe onderzoeksdoelgroep bestond uit deskundigen binnen het kwaliteitswerkveld of kwaliteitsmedewerkers van andere organisaties.

De afdeling Facilities van Avaya NL is zelfstandig actief binnen de organisatie, ook volgens de toepassing van het FEM. Behalve dat er periodiek contact is tussen de twee partijen is er vrijwel geen bemoeienis vanuit Avaya NL met Facilities.

Het kwaliteitsbeleid sluit hier op aan. Onderzoeken worden weliswaar niet altijd uitgevoerd, maar de wil om naar optimale kwaliteit van dienstverlening te streven is aanwezig. Aanmerking blijft wel dat deze onderzoeken meer consequent uitgevoerd zullen moeten worden. Dit geldt voor zowel intern- als extern kwaliteitsbeleid (intern bij eigen organisatie, extern bij leveranciers).

Aangezien kwaliteit subjectief is, is het raadzaam te werken met een Balanced Scorecard en prestatie-indicatoren, die toe te passen zijn op alle diensten. Zo worden de normen voor te leveren prestaties voor alle partijen duidelijk en is het makkelijker af te lezen of deze goed dan wel slecht zijn.

De vragen worden bij deze methode eenduidig opgesteld, zodat alles objectief kan worden beoordeeld. Een gesloten vraagstelling, bijvoorbeeld ja/nee of goed/fout, is hierbij wenselijk. Een manier om deze wijze van prestatiemeting te optimaliseren is het gebruik van zogenaamde PDA's (Personal Digital Assistant). Dit is een klein draadloos apparaatje waarin gegevens gemakkelijk kunnen worden verwerkt, en dat direct in contact staat met het kwaliteitssysteem. Deze manier van werken is zeer efficiënt en nauwelijks arbeidsintensief te noemen. Men heeft hierdoor nauwelijks meer met checklists en dergelijke te maken. De invoering van PDA's brengt echter wel aanschaffkosten met zich mee.²⁷

Het ontbreken van een KMS ligt ten grondslag aan de onnauwkeurige werkwijzen. Het streven naar optimale kwaliteitsdienstverlening vereist een duidelijke planning en toepassing van systematiek.

De verwerking van klachten en de periodieke evaluaties zijn twee van de belangrijkste ontberingen in het huidige werkproces. Klachten worden nu op de man af ingediend en dit is vaak vervelend voor medewerkers van Facilities. De uitvoering van evaluaties bij leveranciers worden niet altijd uitgevoerd en ook niet met vaste maatstaven.

5.1.3 Conclusies ten aanzien van gewenste situatie

Het doel van het KMS is de kwaliteit van de dienstverlening binnen Avaya NL te verbeteren. Hierbij moet Facilities blijven voldoen aan het KMS volgens ISO 9001. Verder zal men continu moeten blijven werken aan kwaliteitsverbetering van de dienstverlening.

De manier waarop dit moet worden gerealiseerd, is door het voldoen aan verschillende randvoorwaarden. Belangrijk is het bijvoorbeeld dat het personeel van CBRE weet hoe zij moet werken met het systeem en ook de wil heeft hier aan mee te werken. Een goede verstandhouding met andere partijen, Avaya en toeleveranciers, sluit hier op aan.

Hiernaast is het belangrijk te werken volgens een duidelijke planning en met een kwaliteitshandboek. Deze moet ondersteund worden door een duidelijke systematiek van kwaliteitsbeleid, bijvoorbeeld het werken met prestatie-indicatoren en klachtenmanagement via het intranet. Tot slot is het belangrijk dat de verschillende partijen altijd onderling goed blijven communiceren. Bekend moet zijn hoe het KMS werkt en hoe het zijn vruchten zal afwerpen.

²⁷ Leveranciersmanagement met KPI's bij KPN, Facto Magazine December 2004.

5.2 Invloed conclusies op adviezen

Aan het huidige kwaliteitsbeleid wordt niet altijd nauwkeurig invulling gegeven. Daarom dienen een aantal manieren van systematiek ingevoerd te worden binnen het kwaliteitsbeleid. Hier speelt alleen Facilities een rol en zal Avaya maar een kleine rol spelen. De systematiek spitst zich toe op de volgende punten:

- Een duidelijke jaarplanning, waarin verwerkt: kwaliteitscontroles, klanttevredenheids-onderzoeken, evaluaties (leveranciers), auditing
- Een overzichtelijk en actueel kwaliteitshandboek, waarin verwerkt: beschrijving werkprocessen, flowcharts, registratie en verwerking van controles, overige formulieren en contracten met leveranciers
- De uitvoering van kwaliteitscontroles en evaluaties, aan de hand van prestatie-indicatoren en balanced scorecard (werken met PDA's)
- Klachtverwerking en registratie, met gebruik van intranet (terugkoppeling)
- Uitvoering van klanttevredenheidsonderzoeken, aan de hand van de belangrijkste succesfactoren

Het creëren van draagvlak onder het personeel speelt natuurlijk ook een rol bij de invoering. Aangezien het CBRE-personeel slechts uit enkele medewerkers bestaat, zal het belangrijk zijn hier onderling afspraken te maken over taken en verantwoordelijkheden en hoe het systeem toegepast moet worden.

Hoofdstuk 6: Adviezen en implementatie

In dit laatste hoofdstuk worden de uiteindelijke adviezen ten aanzien van het KMS geformuleerd. Naast de adviezen worden de gevolgen hiervan overzien en onderverdeeld in financiële, personele en organisatorische gevolgen. Deze gevolgen, dan wel consequenties, hebben weer invloed op de implementatie van de adviezen. De implementatie van de adviezen vormt tevens de afsluiting van dit adviesrapport.

6. Op welke wijze kan het KMS optimaal worden geïmplementeerd?

6.1 Adviezen

In het vorige hoofdstuk is al globaal ingegaan op hoe de conclusies van het onderzoek hebben geleid tot mogelijke verbeterpunten. De adviezen zijn toegespitst op hoe het KMS toegepast dient te worden en hoe dit KMS optimaal kan worden ingevoerd binnen de afdeling Facilities. De adviezen worden geformuleerd met een korte toelichting.

1. Opstellen en invoeren van jaarplanning KMS

De jaarplanning is opgebouwd uit de algemene planning en de planning per maand. De algemene planning laat alle activiteiten zien die dat jaar zijn ingepland en in welke maand deze plaatsvinden. De planning per maand geeft aan welke activiteiten per maand ingepland zijn en wat hieraan gedaan moeten worden. Ook is erin verwerkt op welke datum de activiteiten plaats vinden en wie de betrokkenen hierbij zijn.

In de jaarplanning worden alle controles, onderzoeken, evaluaties en audits verwerkt. Bij de planning worden de activiteiten per maand uitgewerkt. Daarnaast worden betrokken partijen vermeld, welke acties uitgevoerd worden, hoe deze worden uitgevoerd en wie voor de activiteiten verantwoordelijk zijn.

Het jaarplan moet iedere maand in de eerste week bekeken worden. De planning kan voor elk jaar op dezelfde wijze gebruikt worden. Een aanbeveling die ik doe bij deze jaarplanning, is om stevast alle contracten tweemaal per jaar in te zien op vastgestelde tijden. De jaarplanning is opgenomen in bijlage 9, hierin is enkel de algemene planning opgenomen. Dit houdt in dat er nog geen planning per maand is opgesteld.

2. Opstellen en invoeren Kwaliteitshandboek

Het KMS dient te worden gedocumenteerd in een duidelijk handboek waarin alle onderdelen gedocumenteerd zijn. De inhoudsopgave van dit handboek dient er als volgt uit komen te zien:

- Algemene gegevens organisatie en gebruikers handboek
- Doelen en jaarplanning KMS
- Proces- en werkschrijvingen en flowcharts
- Leverancierscontracten en afspraken
- Auditprogramma intern en extern
- Registratie klanttevredenheidsonderzoeken en uitslagen
- Registratie en afhandeling klachten over elk jaar
- Registratie van evaluaties en resultaten van leveranciers

Het handboek dient toegepast te worden op de vestiging in Rijswijk maar is ook bijna geheel toe te passen op de vestiging in Nieuwegein. Er dient op beide locaties een handboek aanwezig te zijn bij de manager van de afdeling Facilities. Belangrijk is het handboek op het intranet van CBRE te plaatsen, zodat het ook digitaal te raadplegen is.

De resultaten van de controles en evaluaties dienen zowel als hardcopy als digitaal direct ingevoerd te worden. Contracten worden halfjaarlijks ingekeken op vaste momenten, waardoor tijdig bekend zal zijn welke contracten al dan niet aflopen. Zonodig kan daarop worden ingesprongen. Overige aanpassingen in het KMS worden direct doorgevoerd, zodat het handboek te allen tijde actueel is. Hoe actueler het handboek is, hoe beter men er mee zal kunnen werken.

Het KMS wordt in eerste instantie beheerd door het hoofd van Facilities. Deze staat dicht bij de ontwikkeling van het systeem en kent de relevantie ervan. Wat belangrijk is bij het beheer van het KMS, is het actueel houden van het systeem, zoals hierboven beschreven. Naast bovengenoemde contracten met leveranciers moeten werkprocessen actueel gehouden worden, omdat die conform het handboek dienen te geschieden.

Het advies is dat het KMS voorlopig eenmaal per twee maanden uitgebreid wordt nagelopen om te zien of aanpassingen nodig zijn. In een later stadium zal de assistent van het hoofd Facilities zich ook bezig kunnen gaan houden met beheer van het KMS.

3. Invoering Prestatie-indicatoren bij leveranciersevaluaties

Binnen de contracten met de externe leveranciers dienen prestatie-indicatoren opgesteld te worden. Dit geeft enerzijds een duidelijker beeld wat van de leveranciers verwacht kan worden, anderzijds van waar de leveranciers aan moeten voldoen. Het verhoogt de objectiviteit van kwaliteitscontroles. Ook zal het een duidelijker beeld scheppen van hoe de prestaties van de dienstverlening van de leveranciers behoren te zijn.

Bij de eerstvolgende contractbesprekingen moeten de prestatie-indicatoren worden besproken met de leveranciers. Zij zullen hier ook de voordelen van inzien, mits de indicatoren redelijk zijn. Het opstellen van de prestatie-indicatoren (per leverancier) dient vastgesteld te worden. Deze moeten overeengekomen worden met de leveranciers. Het idee is om de indicatoren op de lange termijn ook op Nieuwegein toe te passen.

Het nauwkeurig laten verlopen van de controles op de prestaties kan bevorderd worden door het gebruik van PDA's. Hiermee kunnen de resultaten nauwkeurig verwerkt worden en worden controles makkelijker uitgevoerd. Een ander groot voordeel van de PDA is dat deze digitaal is. Hierdoor is alles makkelijk over te zetten op een andere computer of op het intranet.

De resultaten worden gekoppeld aan evaluatiegesprekken met leveranciers, die periodiek gehouden worden. In de jaarplanning komt naar voren met welke frequentie deze plaatsvinden.

4. Invoering Balanced Scorecard bij kwaliteitscontroles (aanschaf PDA)

Belangrijk bij de Balanced Scorecard is dat visie en strategie worden gekoppeld aan de klant, het financiële resultaat, intern bedrijfsproces en opleiding en groei²⁸. Deze vier

²⁸ Premereur en van Grembergen, 2001 (pagina 12).

punten spelen tevens een grote rol binnen het KMS. De Balanced Scorecard speelt een zodanige rol binnen het KMS, dat in de nabije toekomst doelen voor het KMS moeten worden gedefinieerd.

Om na te gaan of doelen worden bereikt, moeten doelen geformuleerd worden. Deze kunnen bereikt worden door maatstaven in te stellen voor prestaties van de afdeling Facilities. Voorbeelden hiervan kunnen zijn:

- Percentage tevreden klanten
- Aantal klachten
- Tijd tussen indienen klacht en oplossen ervan
- Arbeidsproductiviteit
- Evaluaties met leveranciers (prestatie-indicatoren)
- Efficiency uitgedrukt in tijdwinst/geld

Het idee is om doelen op te stellen voor de afdeling en na te gaan of ze bereikt worden.

5. Klachtverwerking en -terugkoppeling via het intranet

Het indienen van klachten dient via het intranet plaats te vinden. Deze worden door de afdeling geregistreerd volgens het KMS en het handboek. Zo kan periodiek gecontroleerd worden waar de klachten op toegespitst zijn en kan hier iets aan gedaan worden.

Bij de invulling van de klacht wordt degene die de klacht indient ingelicht over hoelang het duurt voor de klacht opgelost is. Er vindt bij de afhandeling van de klacht een terugkoppeling plaats naar degene die de klacht indient.

Het probleem dat echter speelt bij de afdeling Facilities is dat het systeem er is, maar niemand het gebruikt. Belangrijk is het dat mensen hiermee leren omgaan en weten dat het er is. Vandaar dat iedereen een memo dient te krijgen, waarin is verwerkt hoe het systeem werkt en waar het te bereiken is via het intranet. Verder staat er nog een training op het programma voor de medewerkers van de afdeling Facilities. Hier zijn verder geen kosten aan verbonden.

6. Aanpassing klanttevredenheidsonderzoek

Het huidige klanttevredenheidsonderzoek zit goed in elkaar. Deze is helder en de invulling ervan door de medewerkers duurt niet lang. Vooral dit laatste is belangrijk, aangezien een hoge respons altijd gewenst is.

Naast dit algemene onderzoek dienen er volgens mij ook enquêtes plaats te vinden die zich volledig richten op een bepaalde service binnen Facilities. Dit kan zich richten op bijvoorbeeld catering, beveiliging of schoonmaak. Eenmaal per twee maanden vindt er een onderzoek plaats ten aanzien van een van de services. Deze worden opgenomen in de jaarplanning.

Het invoeren van deze ‘nieuwe’ enquêtes moet worden gecommuniceerd met de medewerkers. De relevantie van de enquêtes moet goed duidelijk zijn bij iedereen, aangezien dit de respons zal verhogen. De relevantie is in dit geval de uiteindelijke verbetering van de dienstverlening aan Avaya NL.

7. Overleg houden met alle directe betrokkenen bij het KMS

Verantwoordelijkheden ten aanzien van het KMS komen bij de Facilitair Manager te liggen. Deze legt verantwoording af aan haar regional manager en aan Avaya NL. Het KMS wordt ook voornamelijk door haar beheerd, maar kan ook worden gedeeld aan haar secretaresse. Dit moet echter vanaf de implementatie al onderling besproken worden.

Met Avaya NL moet gesproken worden over het einddoel en de te verwachten resultaten van de gewenste situatie. Betere resultaten in klanttevredenheidsonderzoeken en een vermindering van klachten kunnen indicatoren van zijn. Dit laatste komt naar voren in analyses, die plaatsvinden met de regional manager en directie van Avaya NL.

6.2 Kosten invoering adviezen

De financiële gevolgen van de invoering van mijn adviezen zijn op te delen in twee soorten kosten:

- Kosten in eenheid geld
- Kosten in eenheid tijd

Naast kosten staan ook de baten (ofwel ‘verdiensten’) van de adviezen centraal in dit hoofdstuk. Deze worden na de adviezen kort toegelicht.

Per advies wordt nagegaan welke kosten gemaakt zullen worden op jaarbasis. Het doel is erachter te komen wat de kosten per uur zijn voor het KMS. Zo wordt op jaarbasis een beeld gevormd van wat de kosten zullen zijn in tijd. Bij de kosten in tijd wordt uitgegaan van het inkomen van beide personeelsleden van Facilities. In de berekeningen staat de term ‘fte’ voor het aantal fulltime medewerkers.

Dagen werkzaam in een jaar	245 dagen (5 dagen per week)
Uren werkzaam in de week	56 uren (1,4 fte)
Salaris per maand	c.a. € 5000,- (1,4 fte)
Aantal maanden uitbetaald	12,96 (inclusief 13^e maand)

Uren werkzaam

56 (uren in week) : 5 (dagen in week) = 11,20 uren per dag werkzaam (over 1,4 fte)
11,20 (uren per dag) x 245 (dagen werkzaam in jaar) = 2744 (uren werkzaam op jaarbasis)

Salaris en uurloon

€5000,- (maandsalaris 1,4 fte) x 12,96 (aantal maanden uitbetaald) = €64.800,- (salaris 1,4 Fte op jaarbasis)

€64.800,- (salaris 1,4 fte op jaarbasis) : 2744 (aantal uren werkzaam op jaarbasis) = €23,62 (het brutoloon per uur)

In mijn adviezen wordt tijd gereserveerd die ingepland moet worden per activiteit. De tijd per activiteit is uitvoerig besproken met de facilitair manager. Tijd zal uitgedrukt worden in uren, waarbij het makkelijk te koppelen is aan de kosten per uur: €23,62. De aangegeven frequentie is ingesteld op jaarbasis. De berekening per activiteit is *frequentie x aantal uren = aantal uren per activiteit per jaar*

De investeringsbegroting voor het KMS ziet er als volgt uit:

1. Opstellen en invoering jaarplanning KMS		
Opstellen jaarplanning KMS (frequentie eenmalig, uren 3)		
1 x 3 = 3, 3 x €23,62	€	70,86
Inzien van jaarplanning aan het begin van elke maand (frequentie 12, uren 1) 12 x 1 = 12, 12 x €23,62	€	283,44
Inzien van contracten – 6 leverancierscontracten (frequentie 6, uren 1) 6 x 1 = 6, 6 x €23,62	€	141,72
2. Opstellen en invoering KMS handboek		
Opzet KMS handboek (frequentie eenmalig, uren 20)		
1 x 20 = 20, 20 x €23,62	€	472,40
Aanschaf kantoorartikelen voor KMS handboek	€	100,00
Actueel houden van het KMS en handboek (frequentie 4, uren 3) 4 x 3 = 12, 12 x €23,62	€	283,44
3. Invoering prestatie-indicatoren bij leveranciersevaluaties en PDA (zie bijlage 10 Voor specificaties PDA)		
Opstellen prestatie-indicatoren (frequentie eenmalig, uren 15)		
1 x 15 = 15, 15 x €23,62	€	354,30
Overeenkomen prestatie-indicatoren leveranciers – 6 leveranciers (frequentie 6, uren 3) 6 x 3 = 18, 18 x €23,62	€	425,16
Uitvoering leveranciersevaluaties – 6 leveranciers, verschillende frequenties (frequentie totaal 14, uren 1) 14 x 1 = 14, 14 x €23,62	€	330,68
Aanschaf PDA's Model HP iPAQ hx2410 ²⁹ (voor beide vestigingen 1) 2 x €429,-	€	858,00
Aanschaf extra geheugen voor PDA's (voor beide vestigingen) 2 x €83,-	€	166,00
4. Invoering Balanced scorecard		
Opzet en toepassing van Balanced Scorecard, jaarlijks aanpassen en analyse Balanced Scorecard (frequentie 1, uren 6) 1 x 6 = 6, 6 x €23,62	€	141,72
5. Klachtverwerking en terugkoppeling via het intranet		
Memo opstellen medewerkers t.a.v. Knowledge Center (frequentie eenmalig, uren 2) 1 x 2 = 2, 2 x €23,62	€	47,24
Klachtentraining doorlopen door afdeling Facilities (frequentie eenmalig, uren 4) 1 x 4 = 4, 4 x €23,62	€	94,48
Analyse klachtenregistratie (frequentie 4, uren 3) 4 x 3 = 12, 12 x €23,62	€	283,44
6. Aanpassing klanttevredenheidsonderzoek		
Versturen en analyse van algemene enquête (frequentie 2, uren 3) 2 x 3 = 6, 6 x €23,62	€	141,72
Versturen en analyse van gedetailleerde enquête (frequentie 6, uren 2) 6 x 2 = 12, 12 x €23,62	€	283,44
7. Overleg houden met betrokkenen KMS		
Overleg KMS binnen Facilities algemeen (frequentie eenmalig, uren 2) 1 x 2 = 2, 2 x €23,62	€	47,24
Overleg KMS met Avaya NL (frequentie eenmalig, uren 2) 1 x 2 = 2, 2 x €23,62	€	47,24
Analyse KMS met Regional Manager en Avaya NL (frequentie 2, uren 2) 2 x 2 = 4, 4 x €23,62	€	94,48
8. Budget voor eventuele onvoorziene kosten	€	500,00
Totale kosten implementatie	€	5167,00

²⁹ www.pdashop.nl

De tijd en kosten die verbonden zijn aan de implementatie van het KMS worden doorbelast aan de afdeling Facilities. Deze afdeling is dan ook verantwoordelijk voor het financieringsplan van de implementatie.

6.3 Baten invoering adviezen

De baten komen vooral tot uiting in de tijd die wordt bespaard door de toepassing van het KMS. Men gaat meer gecoördineerd aan de slag en het werken volgens een planning zorgt voor een duidelijke structuur.

Daarnaast gaat de kwaliteit van de dienstverlening van de afdeling Facilities omhoog. Door de gestructureerde wijze van werken worden klachten te allen tijde verholpen en kan er handig ingespeeld worden op klanttevredenheidsonderzoeken. De kwaliteit van de diensten die door externe leveranciers worden verzorgd wordt op structurele wijze gewaarborgd. De invoering en het gebruik van de prestatie-indicatoren is hier een bewijs van.

Financieel is het nagenoeg onmogelijk te zeggen wat nu de voordelen zijn van het KMS. Aan de andere kant is het hebben of juist missen van een KMS volgens ISO 9001 hier mogelijk een indicatie van. Aangezien Avaya van zijn dienstaanbieders ISO 9001 eist, is het voor CBRE een risico daar niet volledig aan te voldoen. Het niet voldoen aan ISO-9001 brengt mogelijk het beëindigen van een contract teweeg.

Het is echter gebleken dat het onmogelijk is informatie te krijgen over de financiële kant van de overeenkomst tussen CBRE en Avaya NL. Het financiële voordeel van ISO 9001 is dus onbekend in dit geval.

De eerder aangegeven tijdswinst zal mogelijk wel een indicatie kunnen zijn van de financiële baten, maar dat zal in een later stadium onderzocht moeten worden.

6.4 Personele en organisatorische gevolgen

Het belangrijkste gevolg van mijn adviezen zal zijn dat men veel tijd zal moeten besteden aan het opzetten en invoeren van het KMS. Er gaat ook veel tijd zitten in het beheer, al zal dit na het eerste jaar teruglopen. De jaarplanning van het KMS speelt een grote rol in de werkwijze met het KMS.

Het personeel van de afdeling Facilities zal moeten wennen aan het gebruik van het KMS. Veel zaken zullen gaan veranderen en de zaken die gaan veranderen moeten wel duidelijk in kaart zijn gebracht. Duidelijk moet zijn hoe het KMS gebruikt en onderhouden wordt en wanneer. Ook moet men leren te werken met PDA's.

6.5 Implementatie

Bij de implementatie van het KMS en de bijbehorende adviezen wordt gebruik gemaakt van het strategie-evaluatiemodel.³⁰ De implementatie van het systeem gaat van start in juli 2005 en moet vanaf november 2005 geheel operationeel zijn. De te doorlopen stappen zijn:

1. *Diagnose*
2. *Veranderingsaanpak*
3. *Uitvoering*
4. *Evaluatie*

³⁰ Cummings, 1993.

Fase 1 Diagnose		
Periode	Actieplan	Consequenties
Juli 2005	Kenbaar maken ingebruikname KMS. Er wordt naar de medewerkers van CBRE, management van Avaya NL en leveranciers gecommuniceerd dat het KMS vanaf september geheel operationeel zal zijn	Iedereen raakt bekend met de nieuwe manier van werken
Juli 2005	Opstellen doelen KMS. Ten aanzien van het KMS worden doelen geformuleerd, aan de hand van de Balanced Scorecard.	Iedereen is er van op de hoogte wat de relevantie is van het KMS en welke voordelen het gaat opleveren
Juli 2005	Opstellen prestatie-indicatoren voor de verschillende leveranciers	Het wordt voor zowel Facilities als toeleveranciers duidelijk wat verwachtingen zijn van de prestaties

Fase 2 Veranderingsaanpak		
Periode	Actieplan	Consequenties
Juli 2005	Definitief opstellen van jaarplanning KMS.	Met de jaarplanning wordt zorgvuldig gewerkt met het KMS.
Juli 2005	Het toekomstig gebruik van het KMS wordt besproken tussen het hoofd van Facilities en overig personeel van CBRE. Hier staat centraal hoe het systeem gebruikt moet worden. Dit moet besproken worden in een werkoverleg.	Op de afdeling Facilities wordt geheel duidelijk hoe er met het KMS gewerkt moet worden.
Juli 2005	Het toekomstig gebruik van het KMS wordt besproken tussen het hoofd van Facilities en de directie van Avaya NL. Hierbij staat centraal welke doelen worden nagestreefd en hoe dit wordt gemonitord. Overleg hierover moet ingepland worden.	Doelen worden geformuleerd en over-eengekomen tussen de twee partijen.
Juli 2005	Het toekomstig gebruik van het KMS wordt besproken tussen het hoofd van Facilities en de betrokken regional manager van CBRE. Hierbij staat centraal welke doelen worden nagestreefd en hoe dit. wordt gemonitord. Hiervoor moet een conference call worden afgesproken.	Doelen worden geformuleerd en over-eengekomen tussen de twee partijen.
Augustus 2005	Overleg tussen de verschillende leveranciers en de afdeling Facilities, over nieuwe werkwijzen en het onderling vaststellen van de prestatie-indicatoren. Overleg inplannen met alle betrokken leveranciers.	Hierna kan gewerkt worden met prestatie-indicatoren.
Augustus 2005	Definiëren inhoud en verzamelen van gegevens voor kwaliteitshandboek.	Zo wordt duidelijk hoe het kwaliteitshandboek ingevuld moet worden en hoe hier later mee gewerkt moet worden.

Augustus 2005	Opstellen nieuwe klanttevredenheids-onderzoeken (zowel de algemene als specifieke).	Er worden onderzoeken gedaan naar zowel de algemene tevredenheid binnen de organisatie als de tevredenheid over verscheidene externe diensten.
---------------	---	--

Fase 3 Uitvoering		
Periode	Actieplan	Consequenties
Augustus 2005	Invoering jaarplanning KMS.	Men gaat meer systematisch werken.
Augustus 2005	Invoering kwaliteitshandboek.	Er wordt overzichtelijker gewerkt met het kwaliteitshandboek.
Augustus 2005	Aanschaf PDA's.	Men kan nu efficiënt werken met het uitvoeren van prestatiemetingen.
November 2005	Doorlopen van workshop omgaan met klachten door personeel Facilities.	Bij Facilities weet men hoe om te gaan met klachten binnen het systeem.
November 2005	Verzenden van memo aan interne klanten, aangaande het werken met het Knowledge Center (klachtensysteem).	Na het lezen van de memo moet iedereen weten hoe te werken met het Knowledge Center.
Vanaf November 2005	Inplannen evaluaties met leveranciers t.a.v prestaties. Er worden met de verschillende leveranciers verschillende frequenties overeengekomen voor evaluaties.	Contact opnemen met leveranciers en afspraken maken voor evaluaties. Prestaties worden verbeterd door de meer frequente analyses.

Fase 4 Evaluatie		
Periode	Actieplan	Consequenties
HalfJaarlijks (in maart, september)	Halfjaarlijks analyse van de resultaten van het KMS met zowel Avaya NL, CBRE als leveranciers.	Gedurende de analyses komen de opgestelde doelen en resultaten naar voren en worden deze besproken.

Literatuuropgave

Boeken

- Berenschot Osborne: Handleiding Facility Excellence model: Een model voor de positiebepaling van de Facilitaire Organisatie op weg naar 'Excellence'. Utrecht, 2002. Code: FEM/EbN/X0272/300802
- Bij, H. van der e.a.: Kwaliteitsmanagement in beweging. 2^e druk, Deventer: Kluwer, 2001. ISBN: 90 14 08089 1.
- Bondt, K. de: De kwaliteitsvraagbaak – 220 vragen en antwoorden over kwaliteitsmanagement. 1^e druk, Deventer: Kluwer, 2003. ISBN: 90 14 09498 1.
- Boomsma, S. en Borrendam, A. van: Kwaliteit van dienstverlening - De integratie van dienstenmarketing, kwaliteit en management. 3^e druk 1^e oplage, Deventer: Kluwer. Samsom Bedrijfsinformatie BV, Alphen a/d Rijn 1998/2000. ISBN: 90 140 6148 X.
- Cozijnsen, A.J. en Vrakking, W.J.: Ontwerp en invoering: strategieën voor organisatieverandering. 4^e druk, Deventer: Kluwer, 2002. Samsom Bedrijfsinformatie BV, Alphen a/d Rijn 1995. ISBN: 90 14 05011 9.
- Cummings, T.G. en Worley, C.G.: Organization Development and Change (fifth edition). West Publishing Company, New York, 1993.
- Doesema, Tj.F.: Kwaliteitsauditing in de praktijk. 1^e druk, Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1996. ISBN: 90 267 2299 0.
- Heer, A. de en Ahaus, C.T.B.: ISO 9000-serie en kwaliteitshandboek. Derde druk, Deventer: Kluwer, 1992. ISBN: 90 201 2509 5.
- Jeanson, M. en Oosterhuis, B.: Auditing omdat het werkt; Verbetering van bedrijfsprocessen. 2^e druk, Deventer: Kluwer, 2001. ISBN: 90 1407671 1.
- Juran, J.M.: Kwaliteitsmanagement – Plannen, Besturen en Verbeteren. 2^e druk, Deventer: Kluwer bedrijfsinformatie, 1997. ISBN: 90 26 72645 7.
- Looy, B. van; Dierdonck, R. van en Gemmel, P.: Services Management, An integrated approach. Great Britain: Pearson education unlimited, 1998.
- Maas en Pleunis: Facility Management. 1^e druk, Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie, 2001. ISBN: 9014077947.
- Nederlands Normalisatie Instituut: Nederlandse norm NEN-EN-ISO 9001 (nl) Kwaliteitsmanagementsystemen – eisen (ISO 9001:2000). Nederlands Normalisatie Instituut, 2000.
- Premereur, A. en Grembergen, W. van: Metten en beheren van de auditfunctie met de Balanced Scorecard. 1^e druk, Kluwer, 2001. ISBN: 90 312 2164 3.
- Vetjens, R.: De werkelijkheid achter kwaliteitszorg. 1^e druk, Addison Wesley Nederland BV: Amsterdam, 1995. ISBN: 90 6789 580 6.
- Zairi, M.: Benchmarking for best practice - Continuous learning through sustainable innovation. First published, Oxford: Reed Educational and Professional Publishing Ltd, 1996. ISBN: 0 7506 2414 0.

Syllabi en artikelen

- Heijltjes, M.: Klanttevredenheidsonderzoek bij gemeente IJsselstein: Kwaliteit meten op 12 punten. Facto Magazine, nummer 7/8, 2004.
- Lee, M. van der en Rappard, A.: Leveranciersmanagement met KPI's bij KPN. Facto Magazine, nummer 12, 2004.

- Mante, Y.A.: Handleiding schriftelijke rapportage. Den Haag: Opleiding Facility Management, Haagse Hogeschool, Sector Economie & Management, 2001.

Internet

- Adburdias – adviseurs in verbeteren: De goede dingen goed doen
<http://www.adburdias.nl>
- Bedrijf PDAschop (onderdeel van Coolblue B.V.) – De PDA-specialist
www.pdashop.nl
- Bedrijf Telesafety B.V. – De nieuwe 9001-2000 norm is uit
<http://www.telesafety.nl/iso9001.htm>
- Floor (Wassenaar): Organiseren en managen in KIO's
<http://www.floor.nl/kennis/management.html>
- Ink B.V.: Bron voor excellente bedrijfsvoering op basis van het INK-managementmodel
<http://www.ink.nl>
- Lloyd's Register Quality Assurance Ltd. – Welkom bij LRQA Nederland
www.lrqa.nl
- Van Dale taalweb: on-line woordenboek
www.vandale.nl
- ZBC Consultants B.V. – Kwaliteitsmanagement noodzaak of nut – Iso certificaat, klanttevredenheid, kwaliteitsmanagement
<http://www.zbc.nu/main.asp?ChapterID=2747>

Bijlagen

Bijlagen 1:	Uitwerkingen interviews
Bijlagen 2:	Uitwerkingen benchmarking
Bijlagen 3:	Balanced Scorecard
Bijlagen 4:	Checklist Interne Audit
Bijlagen 5:	Overeenkomst KMS
Bijlagen 6:	Organogram CBRE – Avaya
Bijlagen 7:	Toepassing 7S-Model
Bijlagen 8:	Resultaten Facility Excellence Model (Huidige situatie)
Bijlagen 9:	Jaarplanning KMS
Bijlagen 10:	Specificaties PDA en geheugenkaarten

Bijlagen 1: Interviews

Bijlage 1.1 Interview Conference Call Simone Walker en Jane Whitehead

Welke service en dienstverlening biedt CB Richard Ellis aan zijn klanten?

CBRE geeft in samenspraak met Avaya invulling aan de afdeling Facilities en stelt hier medewerker(s) voor aan om intern sturing te geven. Deze worden verantwoordelijk gesteld voor het aanstellen van leveranciers van diensten, bewaking van contracten en alle overige zaken die beheerst moeten worden binnen de afdeling Facilities.

Verder is CBRE ervoor verantwoordelijk dat veiligheid gewaarborgd wordt en dat een calamiteitenplan gereed is. Ook staat er in de overeenkomst dat CB Richard Ellis ten aanzien van Avaya Nederland de ISO 9001(2000) certificatie moet nastreven voor zijn QMS; iets wat nu niet het geval is.

Welke organisaties zijn de belangrijkste klanten voor CB Richard Ellis?

Avaya is globaal gezien de grootste klant van CBRE, aangezien alle locaties wereldwijd voorzien worden van diensten van CBRE. Daarnaast zijn er meerdere grote organisaties die op een (aantal) locatie(s) gebruik maken van de diensten van CBRE. Een paar voorbeelden: Nortel, NCR (beiden ICT branche), Colt Telecom (telefonie), General Electrics Capital (industrie) en McGraw-Hill (Medische branche).

Hoe organiseert CB Richard Ellis de afdeling Facilities voor Avaya Rijswijk?

Zie vraag 1.

Wat zijn de voordelen voor een organisatie van het gebruiken van een Kwaliteits- managementsysteem?

Klanten hebben meer vertrouwen in organisatie, klanttevredenheid stijgt, meer kans op binnenhalen contracten

Wat zijn de (meest voorkomende) problemen bij de opzet van een Kwaliteits- managementsysteem?

Men ziet het nut niet echt in van een kwaliteitshandboek. Daarnaast is het zo dat zaken vaak en snel verouderen en documenten elkaar overlappen. Dit laatste komt mede doordat een internationale organisatie twee normen hanteert en dus alles dubbel gaat documenteren.

Waarom is het voor een organisatie belangrijk om een ISO 9001- certificaat te behalen?

Het ISO 9001-certificaat is een stempel op de kwaliteit van de dienstverlening binnen een organisatie. De certificering is een visitekaartje voor klanten die eventueel geïnteresseerd zijn in de dienstverlening. Het geeft je een voorsprong op de concurrenten, aangezien de organisatie kan aantonen dat het bedrijf kwaliteit levert. Het verlies van de certificering kan

ook een verlies van het contract betekenen, aangezien steeds meer organisaties zweren op de normen.

Wat zijn de doelen die bereikt moeten worden wanneer een Kwaliteits-managementsysteem gebruikt wordt?

Behalen ISO 9001-2000 certificaat, verhogen kwaliteit van de dienstverlening, gebruikersvriendelijkheid.

Op welke manier garandeert een organisatie als CB Richard Ellis de kwaliteit van zijn diensten?

In het geval van Avaya Rijswijk wordt de kwaliteit niet gegarandeerd, maar over het algemeen wordt kwaliteit gehandhaafd door zogenaamde 'KPI's' (Keep Performance indicators), de prestatieindicatoren. Bij Avaya Rijswijk is het raadzaam prestatie-indicatoren te formuleren en te verwerken in de contracten met leveranciers, aangezien dit momenteel niet aan de orde is.

Op welke manieren en in welke frequentie vinden audits plaats bij een Kwaliteits-managementsysteem?

Men heeft jaarlijks een audit-programma. Er zijn drie typen van auditing, namelijk:

- External audit (uitgevoerd door externe partij, eens in de vier jaar)
- Interne audit (uitgevoerd door CBRE, frequentie hangt af van prestaties locatie; goed: eenmaal per jaar, slechter vaker per jaar)
- Line manager audit (line managers voeren onderzoek uit bij andere management medewerkers, eenmaal per jaar).

Bij een enquête over de dienstverlening: wat doen CB Richard Ellis en Avaya met de resultaten?

Jaarlijks vindt een klanttevredenheidsonderzoek plaats, waarin de volgende fasen doorlopen worden:

1. Onderzoek
2. Analyse
3. Documentatie
4. Aandachtsgebieden selecteren
5. Actieplan maken
6. Uitvoeren actieplan

Elke paar maanden is een vergadering over de tevredenheid onder de medewerkers en van het management.

Bijlage 1.2: Interview met Dirk-Jan Dekker

Logistiek Manager EMEA

Wat voor functie bekleedt u binnen Avaya?

Over het geheel genomen ben ik Logistiek directeur van EMEA, een van de business partners van Avaya. Binnen de vestiging van Avaya in Rijswijk ben ik General manager van CSC.

Heeft u bij uw dagelijkse activiteiten wel eens te maken met ISO-certificering?

Jazeker, de ISO is mij bekend. Wij zijn zelf ook ISO-gecertificeerd en daar hebben we geregeld vergaderingen over. Het belangrijkste hierbij is dat er goed gecommuniceerd wordt hoe er aan de certificering voldaan moet worden. Denk hierbij aan de periodieke auditing en het jaarprogramma, het actueel houden van de processen en documentatie en een continue review van alle processen. Vooral op dit laatste moet intern controle plaatsvinden.

Vindt u het belangrijk dat een bedrijf als Avaya ISO-gecertificeerd is?

Ja, het is als het ware een garantie van de kwaliteit van onze dienstverlening. Dit werkt niet alleen intern positief door, maar ook naar onze klanten.

Weet u of CB Richard Ellis, het bedrijf dat de afdeling Facilities verzorgt, ISO-gecertificeerd is?

Nee dat is me niet bekend.

Vindt u het belangrijk dat een bedrijf als CB Richard Ellis ISO-gecertificeerd is?

Ja. Binnen Avaya Rijswijk werkt slechts één werknemer van CB intern bij ons, Heidi de Grunt. Een ISO-certificering is een indicator dat er een gedegen organisatie achter haar staat die het belangrijk vindt dat kwaliteit gewaarborgd wordt. Dit geeft alle partijen meer zekerheid. Ook zijn de quality-reviews en –surveys belangrijk, die een beeld geven van hoe geleverde kwaliteit ervaren wordt.

Is u bekend of er vastgelegd is wat Avaya van CB Richard kan verwachten qua dienstverlening?

Ja, dat is de zogenaamde Scope of Services, waarin alle diensten en de verantwoordelijken hiervoor zijn vastgelegd; dus ook CB Richard Ellis. Het is duidelijk hoe de Scope in elkaar zit, aangezien deze jaarlijks door mij ondertekend wordt.

Hoe verloopt het contact met CB Richard Ellis en met mevrouw de Grunt? Zijn er momenten waarop teruggekoppeld wordt naar de geleverde diensten van CB en de leveranciers?

Er is een maandelijkse Facilities review, waarin wordt besproken hoe de dienstverlening is geweest de afgelopen maand. Ook worden hierin eventuele surveys behandeld die verricht zijn. Verder vinden er geen beoordelingsgesprekken met mevrouw de Grunt plaats. Deze heeft zij met haar Regional manager, Simone Walker. Haar Regional Manager kan mij wel benaderen om een beeld van haar functioneren te krijgen binnen Avaya.

Is het voor u zichtbaar dat er sprake is van kwaliteitsbeleid binnen de afdeling Facilitities? Zo ja wat vindt u hiervan?

Het is mij bekend dat er aan kwaliteitsbeleid gedaan wordt. Naar mijn weten worden de vendors periodiek beoordeeld en is er een maandelijks terugkoppeling op de dienstverlening. Ik vind het belangrijk dat hier veel aandacht aan besteed wordt. Het houdt zowel de verschillende leveranciers als CB scherp in het streven naar optimale dienstverlening.

Bent u tevreden over de huidige situatie c.q. de dienstverlening van CB Richard Ellis aan Avaya?

Ja, over het algemeen wel. Het enige dat ik er op aan te merken heb is dat er een resource issue speelt. Het is mij niet duidelijk hoe nu precies de verhoudingen liggen tussen CB Richard Ellis en Avaya Real Estate. Verder is het zo dat het contact tussen beide partijen, dat natuurlijk via Heidi de Grunt loopt, mogelijk te informeel is. Zij heeft zelf een tijd binnen Avaya gewerkt voordat zij de overstap maakte naar CB. Mensen binnen het bedrijf, waaronder ik zelf, zien haar nog teveel als een medewerker van Avaya. Hierdoor verloopt de samenwerking wellicht teveel op informele wijze, waar een zakelijke benadering ook belangrijk is.

Bijlage 1.3: Interview met Ronald Spruit Consultant van het NEN

Waarom is het voor een organisatie belangrijk een ISO-certificering (in dit geval ISO 9001-2000) te hebben?

In algemene zin is een certificering, zoals de 'ISO 9001', een externe erkenning. Wat een ISO 9001-certificaat in feite zegt is dat een deskundige van buiten de organisatie heeft vast gesteld dat de organisatie een kwaliteitssysteem heeft dat aan alle eisen uit ISO 9001 voldoet.

Algemeen gezien: aan welke eisen moet een organisatie voldoen om een ISO 9001-2000 Certificaat te bemachtigen?

De eisen waaraan een organisatie moet voldoen staat allemaal in de norm NEN-EN-ISO 9001:2000 (ofwel de ISO 9001).

Zijn er inspecties ta.v. kwaliteitsmanagement?

Om een certificaat te bemachtigen gaat een zogenaamde 'certificerende instelling' (CI) een of meerdere dagen in de organisatie rondkijken om vast te stellen of de organisatie aan de eisen (uit ISO 9001) voldoet. Deze CI's staan weer onder toezicht van de 'Raad voor Accreditatie' (rva). Alleen 'geaccrediteerde' CI's zijn gerechtigd om certificaten uit te reiken.

Zo ja, door welke partij(en) worden deze verricht?

De CI's zijn te vinden op de website <http://www.rva.nl/>

Wie is binnen een ISO gecertificeerde organisatie de verantwoordelijke voor het in stand houden hiervan?

De directie wordt geacht de eindverantwoordelijkheid te nemen, omdat is vastgesteld dat dat de enige 'garantie' is dat iets serieus wordt opgepakt in een organisatie. Veelal wordt het dagelijkse werk hiervoor gedelegeerd naar een kwaliteitsmanager/-coördinator.

Welke rol speelt het uitvoerend personeel t.a.v. de invoering van kwaliteitsmanagement en het ISO 9001 certificaat?

Het is maar vanuit welke invalshoek je het bekijkt. Als het goed is, merkt het uitvoerend personeel weinig (directe) veranderingen. Dus zou je kunnen zeggen dat hun rol beperkt is. Maar omdat het uitvoerend personeel vaak doorslaggevend is voor de kwaliteit van de organisatie, kun je ook zeggen dat ze juist een heel belangrijke rol spelen. Het belangrijkste is dat het uitvoerend personeel geen weerstand vertoont. De primaire processen in de organisatie, daar waar zij hun rol hebben, moeten beheerst verlopen. Het kwaliteitssysteem moet daarbij als **instrument** gebruikt worden door de organisatie. Gebruikt het uitvoerende personeel het systeem niet, dan wordt het moeilijk zo niet onmogelijk om een ISO-certificaat te krijgen.

Welke rol speelt de directie t.a.v. de invoering van kwaliteitsmanagement en het ISO 9001 certificaat?

De directie moet er voor zorgen dat de mensen in de organisatie gemotiveerd zijn om hun werk goed te doen. Dat is in feite de bottom line

van het hele verhaal. En dat geldt dus ook voor ISO 9001. De directie moet dus ook hiervoor de verantwoordelijkheid nemen in het kader van ISO 9001.

Wat gebeurt er t.a.v. organisaties die ISO gecertificeerd zijn wanneer certificeringen veranderen?

Een certificaat heeft in de regel een looptijd van drie jaar. Bij de overgang naar een nieuwe versie van de norm, wordt hier (meestal) rekening gehouden. Er bestaat dus een periode waarin 'nieuwe' en 'oude' certificaten bestaan. Naar een bepaalde datum kunnen er in principe geen 'oude' meer bestaan omdat dan de looptijden verstreken zouden moeten zijn. In december 2003 vervielen de certificaten tegen ISO 9001:1994 en sindsdien zijn alleen de ISO 9001:2000 certificaten nog geldig. Alleen zijn niet alle bedrijven in hun uitingen hiermee even zorgvuldig. Regelmatig kom je nog uitingen tegen over ISO 9002, een norm die in de 2000-serie is vervallen. Bedrijven die claimen ISO 9002-gecertificeerd te zijn hebben dus eigenlijk heel wat uit te leggen.

Bijlagen 2: Benchmarking

Bijlage 2.1: Benchmark GTI Electronics

Interview met Michael Waltman

Organisatie

Welke functie vervult u binnen GTI?

Ik ben het hoofd van de afdeling KAM, wat staat voor Kwaliteit Arbo en Milieu. Zelf stuur ik een team aan dat de verantwoordelijkheid heeft voor kwaliteitsbeheersing binnen GTI Nederland.

Wat is het primaire proces van GTI?

GTI is aanbieder van installatietechnieken aan grote bedrijven. Denk hierbij aan brandbeveiliging, elektrotechniek, verwarming, etc.

Hoe zijn de dienstafnemers van GTI het best te definiëren?

De belangrijkste afnemers zijn projectontwikkelaars, ingenieurbureaus en adviesbureaus. Het zijn grote bedrijven die hun installaties door ons laten plaatsen in hun gebouwen.

Hoe groot is de organisatie van GTI wereldwijd?

De organisatie is gevestigd in Nederland en België, waarvan Nederland primair is. GTI is weer onderdeel van Suez, een grote energieleverancier die wereldwijd opereert.

Wat zijn de belangrijkste doelstellingen en punten van beleid binnen de organisatie?

Over het algemeen natuurlijk winst maken. Puur gekeken naar kwaliteitsbeheersing zijn wij gericht op continue verbetering van de kwaliteit op een zo efficiënt mogelijke manier. Het kwaliteitshandboek bijvoorbeeld willen wij zo strikt mogelijk hanteren en dit handboek dient dan ook zo dun mogelijk te zijn. Dit stimuleert het gebruik van het handboek. We willen geen papieren tijger zijn, in de zin van dat alles wel uitgebreid gedocumenteerd is maar niet gebruikt wordt.

Facilitaire organisatie

Is er een facilitaire afdeling? Hoe is de facilitaire afdeling georganiseerd?

De afdeling Inkoop is het best te definiëren als de facilitaire organisatie. Onder Inkoop vallen bijvoorbeeld gebouwbeheer, voorraden, contractbeheer en uitbestede diensten.

Hoe wordt leiding gegeven binnen de facilitaire organisatie?

Er is slechts een aansturende functionaris, deze stuurt diverse medewerkers aan die ieder verantwoordelijk zijn voor een bepaald onderdeel. De medewerkers worden wekelijks betrokken in een vergadering over de planning en maandelijks vindt een evaluatie plaats.

Kwaliteitsbeheersing en -beleid

Is GTI een ISO-gecertificeerde organisatie?

Ja, GTI heeft de ISO 9001:2000 certificering. Een grote organisatie als GTI kan niet meer zonder een dergelijke certificering. Potentiele, grote afnemers vinden de ISO steeds meer een *must* en je komt niet meer aan de bak zonder ISO. Verder voldoen wij aan de VCA-normen voor de Arbo.

Hoe wordt gewerkt aan kwaliteitsverbetering?

Wij maken gebruik van een kwaliteitssysteem, volgens de ISO-9001:2000 norm. Deze voldoet aan bepaalde normeringen die hierin gedocumenteerd zijn. Verder hebben wij ook een kwaliteitshandboek waarin alle procedures en processen verwerkt zijn.

Zijn er periodieke controles ten aanzien van de ISO 9001? Hoe en door wie verloopt de uitvoering hiervan?

Wij maken onderscheid tussen interne en externe controles. Intern doen wij controles binnen een of meerdere afdelingen binnen GTI. De ene maand auditen wij P&O, de andere maand wordt de directie geevalueerd, etc. Voor elke afdeling zijn checklists opgesteld die men na gaat. externe auditing wordt door een andere organisatie verricht. Bureau Veritas (BVQI) is de organisatie die halfjaarlijkse controles uitvoert. Om de drie jaar wordt de organisatie onderworpen aan een *overall controle*. Deze controle is veel uitgebreider dan de halfjaarlijkse controles.

U vertelde net over het kwaliteitshandboek. Op welke manier wordt deze toegepast? Wordt deze adequaat gebruikt?

Toen het kwaliteitshandboek werd opgesteld hadden wij een stapel papier liggen. Deze hebben we geprobeerd zoveel mogelijk te reduceren om het zoveel mogelijk gebruikersvriendelijk te maken. Ook is deze terug te vinden op ons intranet.

Eigenlijk wordt het handboek niet veel gebruikt. de procedures en processen zijn eigenlijk al duidelijk voor iedereen. De belangrijkste reden om een kwaliteits-handboek te ontwikkelen is om de kwaliteit te garanderen aan de klant. De medewerkers weten wat ze doen en hoe ze het moeten doen, ook volgens het handboek.

Wat zijn de belangrijkste voordelen die GTI behaalt met het gebruik van het ISO-kwaliteitssysteem?

Er zijn twee belangrijke voordelen. De eerste is dat wij hierdoor meer gestructureerd en overzichtelijk te werk gaan. ten tweede kun je je diensten aanbieden aan grotere, toonaangevende organisaties. Shell bijvoorbeeld,

doet alleen zaken met ISO-gecertificeerde bedrijven. Zonder de certificering mag je je niet eens inschrijven voor een *tender*.

Wordt er wel eens onderzoek gedaan naar klanttevredenheid van de klant?

Ja, dit gebeurt eenmaal per jaar. Landelijk is dit onderzoek uitbesteed aan het bedrijf Science and Strategy. Dit bestaat dan uit zowel schriftelijke als mondelinge enquêtes. De resultaten worden geanalyseerd, waarna intern wordt gesproken over de punten die voor verbetering vatbaar zijn. Bij het laatste onderzoek kwam naar voren dat de communicatie en service naar de klant niet goed was. Dan communiceren wij bij het KAM tegen die afdelingen: *doe hier iets aan*.

Werkt GTI aan klantgerichtheid? Zo ja, hoe?

Ja, dit sluit naadloos aan bij het klanttevredenheidsonderzoek. Slechte punten uit dit onderzoek worden besproken met zowel de klanten als de staf. Punten die structureel niet goed gedaan worden komen in aanmerking voor de organisatie van werkgroepen. Deze werkgroepen hebben ten doel het/de betreffende bedrijfsproces(sen) te verbeteren.

Hoe wordt ingespeeld op de vraag van de klant?

Wij zijn leveranciers van maatwerk. Men levert zijn bestek (zijn vraag) bij ons in en wij leveren dit aan. Zo simpel is het. Aangezien GTI van bijna alle markten thuis is kunnen wij alle wensen behartigen.

Maakt GTI gebruik van een klachtensysteem?

Ja. Klachten kunnen door klanten ingediend worden bij de frontoffice of directe betrokkenen van de werkvloer. Deze worden vervolgens aangeleverd aan het KAM. Hier wordt gekeken wat de klacht is, voor wie/welke afdeling deze is en wat voor urgentie de klacht heeft. De klacht wordt op het intranet geplaatst en er wordt aangegeven of de klacht afgehandeld is. Bij de behandeling van de klacht vindt tevens een terugkoppeling met de klant plaats.

Bijlage 2.2: Benchmark Facilicom

Interview met Esther Slotboom

Organisatie

Welke functie vervult u binnen Facilicom?

Ik ben zelf kwaliteit- en inkoop coördinator. Dat wil zeggen dat ik verantwoordelijk ben voor kwaliteitsmanagement binnen Facilicom Maincontracting.

Wat is het primaire proces van Facilicom?

Wij bieden op het gebied van facilitaire zaken allerlei diensten aan die zijn ondergebracht aan diverse andere bedrijven. Wij vervullen hier als Facilicom zijnde een overkoepelende functie naar de opdrachtgevers toe. De bedrijven die onder Facilicom vallen, zijn onder meer Gom (schoonmaak), Prened (beveiliging) en Breijer (bouw en installatie).

Hoe zijn de dienstafnemers van Facilicom het best te definiëren?

Dat zijn veelal middelgrote bedrijven van 200 tot 500 medewerkers, die bepaalde facilitaire diensten outsourcen. Onze afnemers zijn niet makkelijk te rangschikken, aangezien ze actief zijn op verschillende markten. Denk bijvoorbeeld aan industrie, gemeenten maar ook commerciële bedrijven.

Hoe groot is de organisatie van Facilicom wereldwijd?

Facilicom is sinds een aantal jaren actief op de internationale markt. Het bedrijf telt zo'n 15.000 medewerkers werkzaam in onder meer Engeland, Frankrijk en de Benelux.

Wat zijn de belangrijkste doelstellingen en punten van beleid binnen de organisatie?

Algemeen gezien is dat het verzorgen van facilitaire diensten voor onze opdrachtgevers. Op basis van kwaliteitsbeleid willen wij altijd klanttevredenheid verbeteren en mede door de ISO 9001-Certificering gaat dat goed.

Facilitaire organisatie

Is er een facilitaire afdeling? Hoe is deze georganiseerd?

Wij hebben enkel op het hoofdkantoor een facilitaire afdeling. Deze is in Schiedam gevestigd. Ik heb geen inzicht in hoe dit geregeld is.

Hoe wordt leiding gegeven binnen de facilitaire organisatie?

Vraag vervalt.

Kwaliteitsbeheersing en -beleid

Is Facilicom een aanbod of een vraaggestuurde organisatie?

Vraaggestuurd. Wij zijn continu bezig met het voldoen aan de wensen van de klant, waardoor wij proberen zoveel mogelijk dienstverlening op maat te leveren.

Is Facilicom een ISO-gecertificeerde organisatie?

Ja wij voldoen sinds een paar jaar aan de ISO 9001-Certificering. Verder voldoen wij nog aan de HACCP- en Arbo-regelgeving.

Hoe wordt gewerkt aan kwaliteitsverbetering?

Klanttevredenheidsonderzoeken staan bij ons hoog in het vaandel. Wij zijn continu op zoek naar verbeteringen en willen zoveel mogelijk tevreden klanten. De onderzoeken geven ons inzicht van wat er beter moet en wij zoeken uit hoe dit verwezenlijkt moet worden. verder nemen wij klachten van de klant heel serieus en doen wij hier nagenoeg altijd iets mee.

Zijn er periodieke controles ten aanzien van de ISO 9001? Hoe en door wie verloopt de uitvoering hiervan?

Auditing gebeurt zowel intern als extern. De interne audits voer ik zelf uit. Dit proces is precies beschreven in het kwaliteitshandboek en wordt eenmaal per jaar uitgevoerd. De externe audits worden door een externe partij uitgevoerd, door KEMA. Dit bedrijf voert audits uit bij ieder bedrijf dat onder Facilicom valt (Gom, Prened, etc). Of de bedrijven aan de eisen voldoen is hun verantwoordelijkheid, maar de holding van Facilicom verwacht dit wel van ze.

U gebruikt een kwaliteitshandboek. Op welke manier wordt deze toegepast? Wordt deze adequaat gebruikt?

Dit is inderdaad een verplichting binnen de ISO normering. Deze wordt verder bijna nooit ingekeken, aangezien mensen binnen het bedrijf weten wat ze moeten doen. Het feit dat erg veel mensen meegewerkt hebben aan het behalen van de ISO 9001-Certificering draagt hieraan bij. Het handboek wordt veel geraadpleegd door nieuwe medewerkers.

Wat zijn de belangrijkste voordelen die Facilicom behaalt met het gebruik van het ISO-kwaliteitsmanagementsysteem?

De ISO 9001 dwingt een organisatie concreet te zijn over doelen van het bedrijf op meerdere vlakken. Ook wordt verlangd dat gedocumenteerd is hoe deze behaald dienen te worden. periodieke controles staan ook centraal, deze geven een inzicht in hoe het bedrijf er voor staat. Verder is het moeilijk concreet te krijgen in hoeverre de ISO voordelig werkt voor een organisatie. Het biedt wel houvast aan de medewerkers, omdat met deze werkwijze iedereen altijd weet wat hij/zij moet doen.

Werkt Facilicom aan klantgerichtheid? Zo ja, hoe?

Door middel van een klanttevredenheidsonderzoek (per kwartaal) en een jaarlijkse enquête. Deze wordt door Facilicom zelf opgesteld en geanalyseerd.

Maakt Facilicom gebruik van een klachtensysteem?

Een tijdje terug vroegen wij ons af wat nu een klacht is. dit was nogal moeilijk te definiëren. Hier hebben we een onderscheid gemaakt tussen operationele klachten en klachten ten aanzien van ons vakgebied. De operationele klachten bestaan bijvoorbeeld uit klachten over vlekken in het tapijt of de muffe geur op de toiletten. Dit is voor onze afdeling,

Maincontracting, niet van toepassing. Wij richten ons op klachten ten aanzien van bijvoorbeeld verkeerde facturen.

Wanneer wij een klacht binnen krijgen voeren wij een incidentenrapportage uit, welke bestaat uit klachtomschrijving, oorzaak, betrokkene(n), maatregelen (corrigerend of preventief?) en overige aandachtspunten. Degene die de klacht indient, krijgt persoonlijk een schriftelijke bevestiging dat hier iets mee gedaan wordt.

Heeft u weleens meegemaakt dat Facilicom bij een tender verplicht werd een ISO 9001-Certificering te hebben?

Dat gebeurde weleens. Maar als we dan bij zo'n tender aanwezig waren was Facilicom vaak de enige organisatie die de Certificering had. Vandaar dat de opdrachtgever hier toen maar van af zag en dit niet meer als criterium hanteerde.

Bijlage 2.3: Benchmark Siemens Nederland
Interview met Ad Soutendijk

Organisatie

Welke functie vervult u binnen Siemens?

Ik ben Kwaliteitsmanager binnen de afdeling Change & Information voor Siemens Nederland. Change & Information is als het ware verantwoordelijk voor kwaliteitsbeheersing en is tweeledig: Change staat voor Innovatie en Procesverbetering, Information staat voor Applicaties en systemen om het kwaliteitsbeleid mogelijk te maken.

Wat is het primaire proces van Siemens?

Wij zijn actief op ontzettend veel productmarkten. Algemeen gezien zorgen wij voor oplossingen op verschillende gebieden. Denk hierbij aan ICT-computersystemen en –applicaties, telefonie, trajectcontroles, zonne- en windenergie, etc. Wij proberen op diverse markten innovatieve producten te leveren.

Hoe zijn de dienstafnemers van Siemens het best te definiëren?

Zoals gezegd zijn we op meerdere markten actief. Enkele voorbeelden van grote afnemers zijn KPN, Vodafone (ICT), Essent, Eneco, Nuon (Energie), Erasmus ziekenhuis, Westeinde ziekenhuis (Gezondheidszorg), Esso (Chemie), etc.

Hoe groot is de organisatie van Siemens wereldwijd?

Wij zijn vertegenwoordigd in meer dan vijftig landen en hebben zo'n 420.000 mensen in dienst. De vestigingen verschillen, we hebben in Nederland het hoofdkantoor in Den Haag, een bedrijvencentrum met opleidingscentrum in Zoetermeer en verscheidene productiecentra.

Wat zijn de belangrijkste doelstellingen en punten van beleid binnen de organisatie?

We willen altijd klantgericht zijn. De producten en diensten die wij aanbieden moeten altijd inspelen op de vraag van de klant, innovatie speelt hier een zeer grote rol. Verder staat in ons kwaliteitsbeleid dat wij elk jaar een kostenbesparing van 5% willen behalen.

Facilitaire organisatie

Is er een facilitaire afdeling? Hoe is deze georganiseerd?

Ja. Deze is werkzaam binnen Siemens en staat los van de overige afdelingen. De facilitaire afdeling wordt binnen Siemens CST genoemd: Corporate Support & Training. Hierin vallen inkoop, beveiliging en restauratie, schoonmaak, trainingsfaciliteiten, vastgoed, etc.

Hoe wordt leiding gegeven binnen deze afdeling?

De aansturing gebeurt top-down. Bovenin, in de top, stuurt de staf met het management de verschillende takken aan, die ieder zijn leidinggevende hebben. Deze stuurt zijn medewerkers weer aan die op operationeel niveau werkzaam zijn.

Kwaliteitsbeheersing en –beleid

Is Siemens een aanbod- of een vraaggestuurde organisatie?

Vraaggestuurd. Zoals gezegd streven wij marktconformiteit na en doen wij veel marktonderzoeken om dit te bereiken. Ook houden wij de ontwikkelingen op de markt in de gaten.

Hoe wordt gewerkt aan kwaliteitsverbetering?

Wij zijn zelf sinds 1995 ISO-gecertificeerd op kwaliteitsgebied. Hierbij worden audits uitgevoerd, wat wil zeggen dat er periodieke controles zijn op de bedrijfsprocessen. Ter motivatie doen wij mee aan kwaliteitswedstrijden, waarbij de meest efficiënte afdeling van Siemens in Nederland een prijs kan winnen. Verder doen wij verschillende onderzoeken, namelijk: medewerkerswaarderings-onderzoeken, imago-onderzoeken en managementevaluaties. Een belangrijk onderdeel binnen het bedrijfsproces is het hanteren van de *Plan-Do-Check-Act* methodiek, waarbij alles gestructureerd en onderbouwd wordt uitgevoerd.

U vertelde net over auditing binnen de organisatie van Siemens. Hoe gaat dit in zijn werk?

Wij werken zelf met interne en externe auditing. Interne auditing wordt eenmaal per jaar per divisie uitgevoerd binnen Siemens. Hier wordt stil gestaan bij projectproces, systeemproces en product- en dienstverlening. De externe auditing spitst zich naast Kwaliteit nog op Arbo en Veiligheid (deze wordt uitgevoerd door de organisatie BVQI). Deze audits worden eenmaal per jaar uitgevoerd. Verder hebben wij audits met betrekking tot de VCA (2 ster), ISO 14001 en Risico Inventarisatie en Evaluatie (RIE).

Is voor het kwaliteitssysteem een kwaliteitshandboek opgesteld en hoe wordt deze gebruikt?

De eenduidige manier van werken is misschien wel het grootste voordeel. Iedereen heeft inzicht in hoe men te werk moet gaan – dat werkt bijzonder goed. Aangezien voor iedereen duidelijk is wat er gebeurt binnen onze organisatie weet men wat iedereen doet. Medewerkers kunnen zo beter met elkaar bespreken wat wel en niet goed gaat. Verder is het naar mijn mening noodzakelijk aan kwaliteitsmanagement te doen. Het zal nooit duidelijk aantoonbaar zijn in het bedrijfsresultaat, maar ik ben ervan overtuigd dat kwaliteitsmanagement onontbeerlijk is voor een grote organisatie zoals Siemens.

Wordt er onderzoek gedaan naar de klanttevredenheid binnen Siemens?

Dit verschilt per divisie. Iedere divisie doet klanttevredenheidsonderzoeken, de ene divisie doet dit jaarlijks en de ander per kwartaal. Hiervoor wordt een extern bureau benaderd, waarvan de naam niet weet.

Maakt Siemens gebruik van klachtenmanagement? Hoe wordt dit toegepast?

Ja. Klachten worden gemeld bij het Verkoop Informatie Systeem (VIS). Klachten worden hier in behandeling genomen en geanalyseerd. De klachten worden ingediend en afgehandeld via het intranet. De klager krijgt een verificatie van de ingediende klacht en ook of deze afgehandeld is. Dit geldt voor zowel interne als externe klachten.

Tot slot: vindt u het noodzakelijk dat dienstaanbieders aan Siemens ISO-9001 gecertificeerd zijn?

Naar mijn mening is dit niet noodzakelijk. Ik weet natuurlijk niet precies hoe dit in zijn werk gaat bij bijvoorbeeld de facilitaire afdeling. Maar zolang een organisatie duidelijk kan aantonen dat ze goed werk leveren en betrouwbaar zijn in hun dienstverlening, zijn ze welkom bij het aanbieden van hun diensten. Echter moet de performance van de dienstaanbieders wel vastgelegd worden in een SLA.

Bijlage 2.4: Benchmark bij CB Richard Ellis – Nortel Networks
Interview met Robert Rijkse

Hoe is de facilitaire afdeling van CBRE binnen Nortel geregeld?

Wij zijn werkzaam in een klein clubje binnen de organisatie, met slechts vier man. Hierin werken een Finance accountant en –controller, een General Support employee (dit ben ik) en een Site manager. Deze site manager stuurt de overige medewerkers aan en vervult dus een leidinggevende functie.

Hoe wordt gewerkt aan kwaliteitsverbetering?

Het QMS is hier erg geïntegreerd in de dagelijkse bedrijfsprocessen. Dit werkt uitstekend en wij proberen dit kwaliteit te allen tijde te verhogen binnen het bedrijf. Hiervoor worden audits uitgevoerd om periodiek uit te zoeken hoe diensten worden ervaren en waar verbeterpunten liggen.

Verder hebben we een kwaliteitshandboek, dat soms wordt geraadpleegd door de medewerkers. Dit gebeurt enkel bij processen die bijna nooit plaats vinden, bijvoorbeeld bij het aannemen van een nieuwe medewerker. We hebben zelf iemand aangepast om het kwaliteitshandboek te beheren en actueel te houden volgens de processen. Daarnaast hebben we trouwens ook een handboek over uitbesteding van diensten.

U vertelde net over audits. Hoe vaak worden deze uitgevoerd en door wie?

Binnen onze organisatie worden die jaarlijks uitgevoerd, dat is de interne audit. Deze audit moet er voor zorgen dat de dienstverlening telkens weer wordt bijgeschaafd om tot steeds betere dienstverlening te kunnen komen.

De certificatie-audit wordt verricht door Lloyd's, voor zover ik weet de enige organisatie die deze audits uit mag voeren. Deze audit wordt eenmaal per twee jaar verricht.

Kunt u iets meer vertellen over het kwaliteitshandboek binnen uw afdeling?

Ik zal niet zeggen dat het iedere dag gebruikt wordt, maar het handboek heeft zijn waarde. Het wordt voornamelijk gebruikt om procesbeschrijvingen uit terug te lezen of formulieren uit over te nemen. Voor de werknemers fungeert het voornamelijk als een handig naslagwerk.

Wat zijn de belangrijkste voordelen die CB Richard Ellis volgens u behaalt met het gebruik van het ISO-kwaliteitsmanagementsysteem?

De ISO 9001-Certificering wordt steeds belangrijker, aangezien je als bedrijf tegenwoordig vaak niet meer voor vol wordt aangezien zonder. Het is een absolute vereiste voor een bedrijf als CB Richard Ellis, omdat veel bedrijven alleen maar met ISO-bedrijven zaken willen doen. Uiteindelijk doelen zijn het realiseren van kostenbesparingen en het verwerven van meerdere accounts/opdrachtgevers.

Naast de ISO-9001 komen er steeds meer certificaties waar aan bedrijven dienen te voldoen. Het zijn natuurlijk kansen om je te onderscheiden van concurrenten, maar zo blijf je wel bezig.

Wordt er onderzoek gedaan naar tevredenheid van de klant? Werkt de facilitaire organisatie aan klantgerichtheid?

Ja. Per kwartaal verrichten wij een onderzoek dat gespitst is op een deel van onze afdeling en de organisatie. Op deze manier worden de enquêtes niet te groot en ontvangen wij een acceptabele respons.

De resultaten worden verwerkt in een systeem. Deze worden vervolgens bekeken en na overleg wordt bepaald wat de actiepunten zullen zijn na de analyse.

Hoe wordt ingespeeld op de vraag van de klant?

Aan de hand van het eerder genoemde klanttevredenheidsonderzoek.

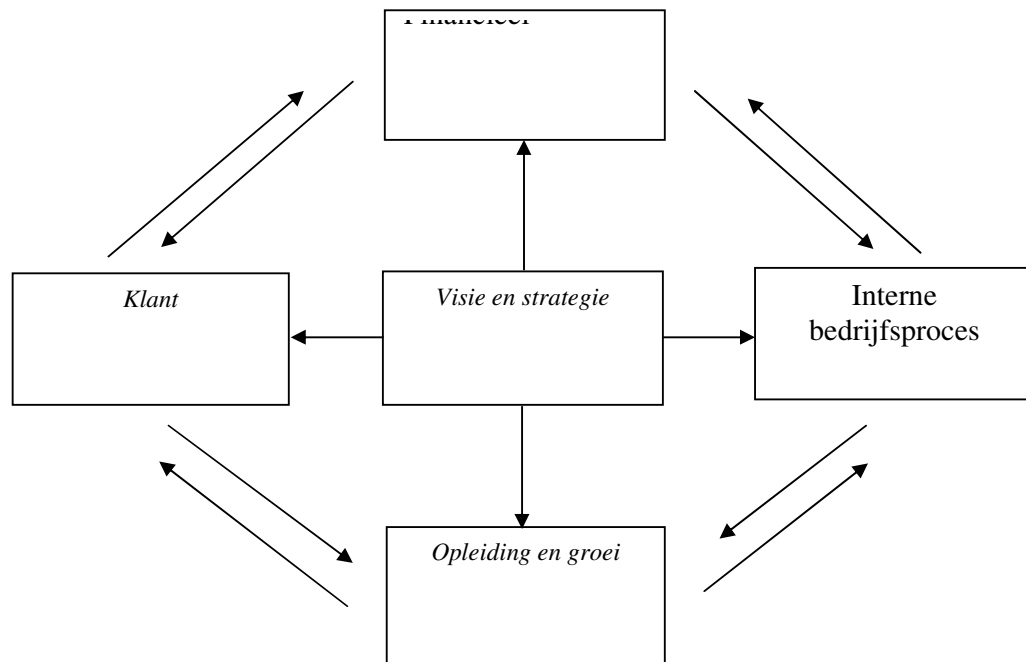
Wordt gebruik gemaakt van een klachtensysteem?

Klachten worden door ons zeer serieus genomen. Klachten die binnenkomen bij ons of de receptie worden gelijk doorgenomen en de betrokken dienst wordt aangesproken op de klacht. Wanneer de betrokkene(n) de klacht niet goed verwerkt/verwerken wordt hier achter aan gegaan. De klachten worden tevens geregistreerd op het intranet en er vindt persoonlijke terugkoppeling plaats met degene die de klacht indient.

Tenslotte, is het voor CB Nortel een vereiste dat leveranciers ISO-gecertificeerd zijn?

Ja. Dit is een absoluut knock-out criterium voor het kiezen van leveranciers. Kwaliteit staat nu eenmaal hoog in het vaandel. Anderzijds kun je je afvragen welk bedrijf tegenwoordig nou niet ISO-gecertificeerd is.

Bijlage 3: het model van de Balanced Scorecard



Bijlage 4: Checklist Interne Audit

INTERNAL QUALITY SYSTEM AUDIT REPORT



Audit Date:	
-------------	--

Client Account:	
-----------------	--

Client Site:	
--------------	--

12 QUALITY MANAGEMENT SYSTEM CONTROL AND DEVELOPMENT

Issue	Finding	Compliant	Corrective Action	Actionee	Target Date	

Andere aandachtsgebieden bij de auding

- 1) Beleid en doelstellingen
- 2) Structuur documenten
- 3) Structuur management en organisatie
- 4) Planning en controle
- 5) Verkoop en marketing
- 6) FM Services
- 7) Klanttevredenheid
- 8) Financieel Management
- 9) Human Resources Management (HRM)
- 10) Health and Safety (H&S)
- 11) Informatie technologie (IT)
- 12) KMS
- 13) Klachten

Bijlagen 5: Overeenkomst KMS

- a) Supplier shall undertake an initiative to seek to obtain the relevant ISO 9001 Certification for its Facilities Management processes. Supplier shall pursue such certification pursuant to a mutually agreed upon QMS implementation plan*

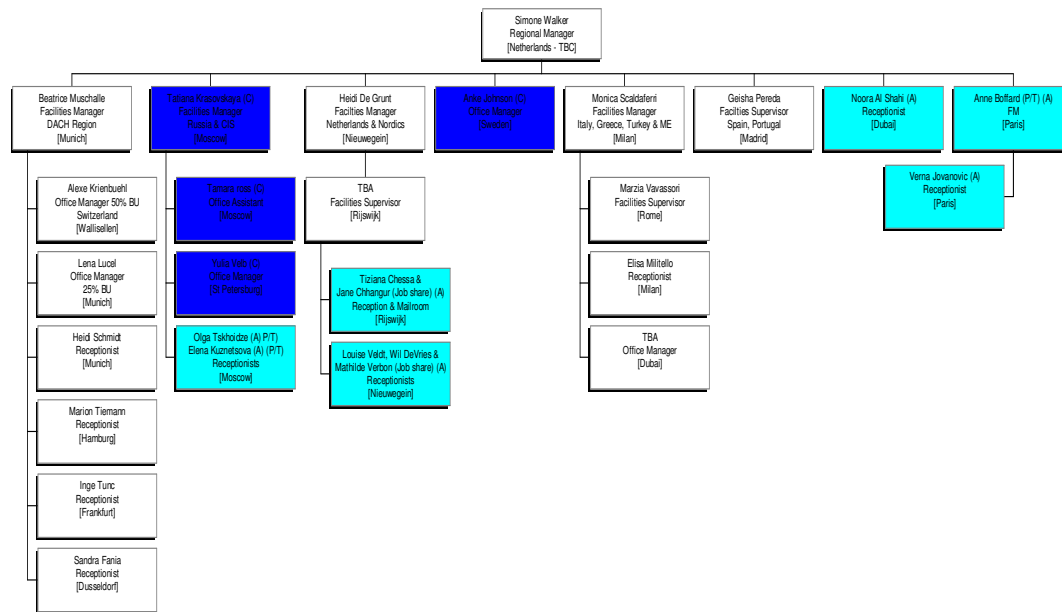
Vertaling: Toeleverancier zal trachten de ISO 9001 Certificering na te streven voor zijn facilitaire managementprocessen. Toeleverancier zal de Certificering nastreven overeenkomstig aan een wederzijds overeengekomen Implementatieplan.

- b) In addition to its ISO Certification initiative, supplier shall provide Avaya with a process Flowchart for each of the following:*
- 1. Transaction Management*
 - 2. Shared Services*
 - 3. Move and Furniture Management*

Vertaling: Naast het initiatief de ISO 9001 Certificering na te streven, zal de toeleverancier Avaya de processen in kaart brengen voor elk van de volgende onderdelen:

1. Transactiebeheer
2. Dienstverlening
3. Verhuizingen en meubilair

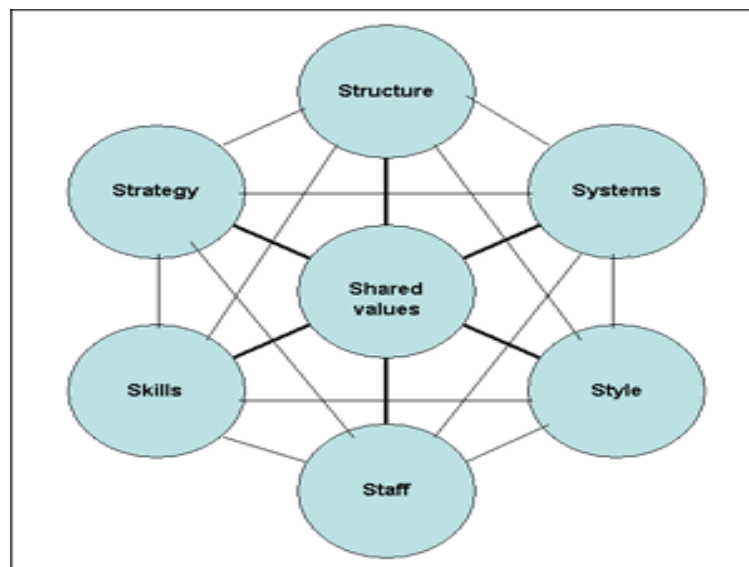
Bijlage 6: Organogram CB Richard Ellis - Avaya



Bijlage 7: Toepassing 7S-Model

De interrelaties tussen de organisatiefactoren moeten goed verzorgd worden. Een succesvolle organisatie zal deze sleutelfactoren bekijken als een soort van kompassen die met het oog op een doelmatige integratie, allen in eenzelfde richting zullen moeten wijzen. Er moet balans zijn tussen de punten. In de toepassing van het model komt het accent te liggen op de interne rol die CBRE vervult binnen organisaties, bijvoorbeeld Avaya (dienstafnemers).

Dit model geeft inzicht in hoe de organisatie in elkaar zit en is voor de rest van het onderzoek erg belangrijk. Dit aangezien je zonder een duidelijk beeld van een organisatie niet duidelijk weet hoe alles geregeld wordt. Het KMS moet duidelijk beheerst worden bijvoorbeeld, het 7S-Model geeft inzicht in hoe de organisatie hier invulling aan kan geven.



Het 7S-Model van McKinsey

2.4.1 Shared Values - de identiteit van de organisatie

Binnen CBRE werkt men in divisies nauw samen met elkaar. Binnen de organisatie van Avaya Nederland is CBRE op vrij informele wijze betrokken bij het bedrijfsproces. Het voert het bedrijfsproces uit in naam van zijn opdrachtgevers/klanten en doet dat binnen een vastgesteld budget. Hierin wordt het verder helemaal vrij gelaten. CBRE biedt volledige dienstverlening aan op basis van Facilitaire zaken, waardoor bedrijven hun gehele facilitaire afdeling zo kunnen uitbesteden. CBRE neemt dit bedrijfs onderdeel geheel uit handen van de afnemer, waardoor deze de ruimte krijgt zich meer op andere activiteiten te richten.

Toepassing op KMS: omdat CBRE vrij opereert vanuit zijn (facilitaire) organisatie, zijn de medewerkers van CBRE volledig verantwoordelijk voor het toepassen van het KMS.

2.4.2 Strategy - gestelde doelen

CBRE streeft er naar zijn klantenbestand continu uit te breiden. Tegenover zijn klanten wil de organisatie de dienstverlening op een zo goede manier mogelijk aanbieden. Optimale kwaliteit is daarom het streven.

Toepassing op KMS: met de directie van Avaya NL is het belangrijk af te stemmen welke doelen nagestreefd moeten worden, aangezien ook Avaya NL gebaat is bij het resultaat. Hier is zaak de verwachtingen van de prestaties meetbaar te maken.

2.4.3 Structure - inrichting organisatie

CB Richard Ellis is ingericht in drie regionen: Amerika, EMEA (Europa, Midden Oosten en Afrika) en Azië. Het management stelt Regional managers aan, die verantwoording krijgen over de dienstverlening naar klanten in een bepaald gedeelte van de wereld. Deze Regional manager heeft een aantal divisiemanagers onder zich, die intern werkzaam zijn bij de dienstafnemers (bijv. Avaya NL). Deze leggen verantwoording af aan de Regional managers. Contracten met de klanten worden besproken tussen de Regional manager, de divisiemanager en de organisatie aan wie diensten worden geleverd.

Toepassing op KMS: periodiek moet er van beneden naar boven (van divisiemanager naar regional manager) gecommuniceerd worden, om het functioneren van het KMS te analyseren. Zowel positieve punten als knelpunten worden hierin meegenomen.

2.4.4 Systems - werkwijzen en procedures

Binnen de organisatie van de klant zijn een of meerdere werknemers van CBRE werkzaam. Zij verzorgen de dienstverlening van de afdeling facilitaire zaken. Er wordt gewerkt volgens procedures die vastgelegd zijn in de zogenaamde 'master agreements'.

De algehele dienstverlening staat gedocumenteerd in de 'scope of services', die aansluit op de master agreement. Belangrijkste verantwoordelijkheden liggen in contractbeheer, inkoop en de algehele wisselwerking met zowel leveranciers als organisatie. Zo is het ook bij Avaya NL, waar CBRE werkzaam is als een facilitaire organisatie die ondersteuning biedt aan de organisatie.

Toepassing op KMS: in het kwaliteitshandboek moeten alle processen en werkinstructies duidelijk verwerkt worden. Dit kan in de vorm van zogenaamde flowcharts. Deze moeten ook te allen tijde aan te passen zijn.

2.4.5 Style - managementstijl

Het hoofd van de afdeling Facilities stuurt voornamelijk het personeel van de leveranciers aan, voornamelijk door middel van evaluaties en werkinstructies. Het personeel binnen het bedrijf zelf staat verder nagenoeg los van deze afdeling. Het hoofd Facilities wordt weer aangestuurd vanuit CBRE. Het management van de klant (bijvoorbeeld Avaya) heeft periodiek werkoverleg met het hoofd Facilities.

Toepassing op KMS: het werken met het KMS moet meer routinematig worden. Voorbeeld: evaluaties met leveranciers moeten planmatiger aangepakt worden, omdat ze anders niet consequent uitgevoerd worden.

2.4.6 Staff - omgang met personeel en management

Diensten die de afdeling Facilities voor zijn rekening neemt worden geïnventariseerd en de aanbieders hiervan worden geëvalueerd. Periodiek, wanneer contracten aflopen, worden leveranciers uitgenodigd om een voorstel te doen en een contract te 'verdienen' (d.m.v. een tender).

Regional managers hebben jaarlijks een functioneringsgesprek met het hoofd van de afdeling Facilities (ofwel divisiemanager CBRE). Hierin worden bepaalde punten besproken en worden deze gescoord op basis van het functioneren van de divisiemanager.

Toepassing op KMS: contactmomenten ten aanzien van bijvoorbeeld functionerings-gesprekken moeten opgenomen worden in een jaarplanning. Tijdens deze gesprekken komt niet alleen het functioneren van een medewerker aan bod, maar staat tevens het werken met het KMS centraal.

2.4.7 Skills - specialiteiten organisatie

Het primaire product dat CB zijn afnemers biedt, bestaat uit de voltallige verzorging van de afdeling Facilities. De organisatie kan nagenoeg onafhankelijk opereren binnen de organisatie, maar moet hier wel de ruimte voor krijgen van de opdrachtgevende organisatie. Verder communiceert de organisatie goed met zijn klanten en de leveranciers van diensten en is men continu op zoek naar verbetering van de dienstverlening. Dit zorgt voor een goede wisselwerking tussen de drie partijen.

Kort samengevat kan gesteld worden dat CBRE maatwerk levert aan zijn klanten. CBRE past zijn beleid aan op het beschikbare budget en de wens van de organisatie en zijn medewerkers. De behoeften van de medewerkers worden hierom zeer serieus genomen. Klachten en wensen wordt adequaat op ingesprongen.

Toepassing op KMS: vanaf de invoering van het KMS, is het belangrijk dat alle drie de partijen (CBRE, Avaya NL en leveranciers) zich kunnen vinden in de werkwijzen. Er moet van begin af aan duidelijk zijn wat de bedoeling is van het KMS en hoe de verschillende partijen hier een rol in gaan spelen.

Bijlage 8: Resultaten Facility Excellence Model (Huidige situatie)

1. Ten aanzien van positie en rol

Onderdeel	Stadium	Kenmerk
Financiële eindverantwoordelijkheid	1	Fac. Organisatie heeft geen eigen financiële resultaatverantwoordelijkheid
Marktpositie	3	Er is sprake van gedeeltelijk gedwongen winkelnering
Klanttype	4	De fac. Organisatie heeft interne klanten, organisaties die aan de moederorganisatie gelieerd zijn als klant en externe klanten
Beleidsbepaling	3	Fac. Organisatie voert een actieve dialoog met de moederorganisatie omtrent te behalen resultaten (meerjarenstrategie)
Positie ten opzichte van moederorganisatie	2	Beheerder (met resultaatverantwoordelijkheid)
Rol Facility Manager	2	Facility manager is gesprekspartner van de directie op operationeel/tactisch niveau

Positie: 3 (2.5)

2. Ten aanzien van management en organisatie

Onderdeel	Stadium	Kenmerk
Organisatie-structuur	3	Klantgeoriënteerd en centraal georganiseerd
Organisatie-ontwikkeling	3	Bewust, maar weinig gestructureerd
Gebruik van Informatiesystemen	3	Een aantal met elkaar gekoppelde informatiesystemen en internettoepassingen
Leiderschapstijl	4	Participating; veel initiatief en eigen verantwoordelijkheden

Positie: 3 (3.25)

3. Ten aanzien van financiën

Onderdeel	Stadium	Kenmerk
Budgetteringsmethode	2	Budget gebaseerd op voorgaande jaar en planning voor komende jaar
Budgethouderschap	4	Budget is gedecentraliseerd
Kostendoorbelasting	1	Er van geen doorbelasting van kosten plaats

Positie: 2 (2.35)

4. Ten aanzien van personeel

Onderdeel	Stadium	Kenmerk
Opleidingsbeleid	4	Management stelt samen met de medewerkers een opleidingsplan op dat aansluit bij ontwikkelingsbehoeften van de medewerkers
Personeelsbeleid	3	Functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken
Arbeidsvoorwaarden en beloning	4	Optimaal gebruik van keuzemogelijkheden bij arbeidsvoorwaardenpakket
Competenties van medewerkers	3	Planmatig georganiseerd en gemonitord
Medewerkerstevredenheid	3	Medewerkerstevredenheid en wensen worden gemeten,

	resultaten worden doorgevoerd
--	----------------------------------

Positie: 3 (3.4)

5. Ten aanzien van Processen

Onderdeel	Stadium	Kenmerk
<i>Besturen en beheersen</i>	3	Alle processen zijn vastgelegd in procesbeschrijvingen
Prestatiesturing	2	Fac. Organisatie stuurt op prestaties en kosten van de output
Verbeteren en vernieuwen	4	Het verbeteren en vernieuwen van processen is ondergebracht in kwaliteitssystemen
Procesverantwoordelijkheid	2	Ligt bij het lijnmanagement van de fac. organisatie

Positie:3 (2.75)

6. Ten aanzien van klanten

Onderdeel	Stadium	Kenmerk
<i>Klantrelatie</i>	4	Fac. Organisatie sluit SLA's af
Klantcontact	3	Klantoverleg, accountmanagement, etc.
Klantbenadering	2	Reactief maar gestructureerd
Producten/diensten assortiment	3	Op basis van maatwerk
Interne of externe klantgerichtheid	4	Fac. Organisatie toetst structureel kosten, prijzen en kwaliteit aan alle typen organisaties die zich in de markt begeven

Positie: 3 (3.2)

7. Ten aanzien van leveranciers

Onderdeel	Stadium	Kenmerk
Leveranciers	3	Mantelcontracten voor de belangrijkste producten
Leveranciersbestand	3	Wordt actief gewerkt aan terugbrengen van grootte van leveranciersbestand
Leverancierscontrole/ prestatiemeting	2	Leveranciersprestaties worden aan de hand van contractafspraken en meldingen van de klant beheerst
Uitbestedingsbeleid	3	Uitbestedingsbeleid, houdt rekening met waardetoevoeging binnen het primaire proces van de moederorganisatie

Positie: 3 (2.75)
Stadium 3

Positie Facilitaire organisatie –

Bijlage 9: Jaarplanning KMS

Zie Excel bestand 'Jaarplanning KMS'

Bijlage 10: Specificaties PDA en geheugenkaarten

- Cradle
- Charger Adapter
- Adapter
- Flip Cover
- Microsoft Outlook



MB (1GB)

Dane Elec CompactFlash Card 1024

Jaarplanning KMS 2005

	Januari	Februari	Maart	April
Inzien Jaarplanning	X	X	X	X
Inzien Contracten met leveranciers				
Opzet en invoering KMS handboek				
Actualiseren van KMS (documentatie, etc.)	X			X
Evaluatie met leveranciers				
Klanttevredenheidsonderzoek Algemeen				
Klanttevredenheidsonderzoek Schoonmaak				
Klanttevredenheidsonderzoek Catering				
Klanttevredenheidsonderzoek Beveiliging				
Klachtentraining Facilities				
Interne audit				
Externe audit				
Contactmoment met management CBRE				
Contactmoment met management Avaya				
Contactmoment met Leveranciers				
Opzet Prestatie-indicatoren voor leveranciers				
Overeenkomen Prestatie-indicatoren met leveranciers				
Opzet Balanced Scorecard				
Aanpassen doelen Balanced Scorecard (vanaf 2006)	X			
Analyse Klachtenregistratie (vanaf 2006)				
Analyse KMS en resultaten hiervan (vanaf 2006)			X	

Mei	Juni	Juli	Augustus	September	Oktober	November	December
-----	------	------	----------	-----------	---------	----------	----------

X	X X	X	X	X	X	X	X X
---	--------	---	---	---	---	---	--------

		X			X		
--	--	---	--	--	---	--	--

				X			
--	--	--	--	---	--	--	--

						X	
--	--	--	--	--	--	---	--

		X					
--	--	---	--	--	--	--	--

				X			
--	--	--	--	---	--	--	--