

Meten, de aanzet tot verbeteren!

**Het ontwikkelen van een meetinstrument
voor kwaliteitsbeleving**

**Wendy Brien
Mei 2004**

Meten, de aanzet tot verbeteren!

**Het ontwikkelen van een meetinstrument
voor kwaliteitsbeleving**

**Wendy Bienen
Mei 2004**

Opleiding: **Haagse Hogeschool
Sector Economie & Management
Opleiding Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag**

Afstudeerprofiel: **FM & Innovatie**

Docentbegeleider: **dhr. mr. A.T. Smit**

Medebeoordelaar: **dhr. M. Veloo**

Opdrachtgever: **Ernst & Young
Wassenaarseweg 80
2596 CZ Den Haag**

Bedrijfsmentor: **dhr. drs. M.P. de Groot**

Periode onderzoek: **januari 2004- mei 2004**

Auteursreferaat

Onderzoek naar de **kwaliteitsbeleving** van de interne klant van de afdeling Facilities van de organisatie Ernst & Young. Onderzoeksvraag is welke maatregelen (zowel op **operationeel, tactisch** als **strategisch** niveau) de afdeling Facilities Nederland van Ernst & Young dient te nemen, met behulp van het ontwikkelde **meetinstrument**, om te komen tot een efficiënte en effectieve dienstverlening.

De doelstelling van het onderzoek is enerzijds inzicht te krijgen in de wensen en eisen van de klant rekening houdend met het aangeboden niveau van dienstverlening en anderzijds het verzamelen van **subjectieve managementinformatie** met behulp van het ontwikkelde meetinstrument. Om dit bereiken is o.a. door middel van interviews en een **enquête** onderzoek gedaan. Deze resultaten zijn verwerkt in een **analysetool**, waardoor direct subjectieve managementinformatie wordt gegenereerd. De belangrijkste conclusies zijn de zeer lage response op de enquête, de behoefte aan een adequaat en praktisch meetinstrument en het verschil tussen de **verwachting** en de **ervaring** van de klant.

Het nastreven van **operational excellence** en **customer intimacy**, het communiceren over het **niveau van dienstverlening**, het koppelen van de **Balanced Scorecard** aan de kwaliteitsbeleving en het integreren van de kwaliteitsbeleving in het **procesmanagement** zijn een aantal maatregelen die zullen bijdragen aan een efficiënte en effectieve dienstverlening.

In de bijlagen: o.a. organogrammen, interviewvragen, enquête, onderzoeksresultaten.

Indexreferaat

Facility Management, accountantsorganisatie, kwaliteitsbeleving, meetinstrument, enquête, subjectieve managementinformatie, niveau van dienstverlening, verwachting, ervaring, Balanced Scorecard, procesmanagement.

Managementsamenvatting

In veel facilitaire organisaties gaat de klant een steeds belangrijkere rol spelen in de dienstverlening, zo ook in de facilitaire organisatie van Ernst & Young. Aanleiding voor dit onderzoek zijn de resultaten uit het afgelopen jaarrapport. Er is gebleken dat deze naast objectieve managementinformatie ook subjectieve managementinformatie zou moeten bevatten. Deze subjectieve managementinformatie geeft aan in hoeverre het niveau van dienstverlening volgens de doelgroep wordt behaald, dan wel wordt overschreden en het verkrijgen van inzicht in het niveau van dienstverlening waar de doelgroep behoefte aan heeft. Aan de hand van de subjectieve managementinformatie kan het management beslissingen nemen over het uit te zetten beleid met betrekking tot de landelijke facilitaire diensten.

Op basis hiervan is de onderstaande probleemstelling geformuleerd:

“Welke maatregelen (zowel op operationeel, tactisch als strategisch niveau) dient de afdeling Facilities Nederland van Ernst & Young te nemen, met behulp van het ontwikkelde meetinstrument, om te komen tot een efficiënte en effectieve dienstverlening?”

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden, is er onderzoek gedaan. Allereerst is er relevante informatie verzameld met betrekking tot het onderzoek. De informatie is verkregen door o.a. literatuuronderzoek en interviews. Vervolgens is er een digitale enquête uitgezet, omdat deze methode zeer geschikt is om tegen relatief lage kosten snel informatie te verzamelen. Deze resultaten zijn verwerkt in een analysetool, waardoor direct subjectieve managementinformatie wordt gegenereerd.

Er zijn een aantal belangrijke conclusies getrokken uit de resultaten van het onderzoek. Allereerst de zeer minimale response op de enquête. Toch kan er worden gesteld dat er een praktisch en adequaat meetinstrument is ontwikkeld waarmee op zowel operationeel, tactisch als strategisch niveau subjectieve managementinformatie kan worden verzameld. Uit het onderzoek kwam tevens naar voren dat de verwachtingen van de klant niet altijd overeenkomen met de ervaring en dat de resultaten van de verschillende vestigingen niet altijd met elkaar te vergelijken te zijn.

Op basis van de conclusies zijn er vervolgens aanbevelingen geformuleerd ter verbetering van de dienstverlening, die antwoord geven op de probleemstelling, te weten op operationeel niveau het onder de aandacht brengen van FBS-net, het nastreven van operational excellence en customer intimacy en het volgen van een introductieprogramma. Op tactisch niveau zijn de aanbevelingen het vergroten van de response, het communiceren over het niveau van dienstverlening, het opstellen van een introductieprogramma voor nieuwe medewerkers en het verrichten van specifiek onderzoek. Als laatste zijn de aanbevelingen op strategisch niveau het landelijk uitzetten van de enquête, de Balanced Scorecard koppelen aan de kwaliteitsbeleving en het integreren van de kwaliteitsbeleving in het procesmanagement.

Voorwoord

‘Quality in everything we do’

Niet alleen slogan voor de organisatie van Ernst & Young, maar ook kenmerkend voor mijn afstudeertraject. Dit traject heb ik gevolgd ter afronding van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool. Dankzij een aantal personen heb ik mijn afstudeertraject niet alleen hoeven te doorlopen. Vandaar dat ik van de gelegenheid gebruik wil maken om een aantal mensen te bedanken.

In de eerste plaats wil ik Martijn de Groot bedanken voor de mogelijkheid tot een afstudeerplek binnen Ernst & Young en voor de begeleiding die hij mij gedurende het afstudeertraject heeft geboden. Daarnaast wil ik Leen van der Klis, Jan de Nijs en Kees Eriks bedanken voor hun betrokkenheid bij mijn afstudeertraject. Tenslotte wil ik mijn docentbegeleider Andre Smit en mijn medebeoordelaar Marcel Veloo bedanken voor hun begeleiding en tips ter afronding van mijn opleiding.

Wendy Brien
Den Haag, mei 2004

Inhoudsopgave

Inleiding	1
1 Organisatieanalyse	4
1.1 Ernst & Young	4
1.2 Organisatiestructuur	4
1.3 Organisatiecultuur	6
1.4 Afdeling Facilities	6
1.5 Beleid Facilities	7
1.5.1 <i>Procesmanagement: objectieve metingen</i>	7
1.5.2 <i>Kwaliteitsbeleving: subjectieve metingen</i>	7
1.5.3 <i>Balanced Scorecard Corporate Services</i>	7
2 Theoretisch kader.....	8
2.1 Kenmerken van diensten	8
2.2 Klantenonderzoek	9
2.3 Kwaliteitsbelevingsonderzoek	9
2.4 Het managen van de verwachting	11
2.5 Kwaliteitsmodellen	12
2.5.1 <i>Servqual-model</i>	12
2.5.2 <i>Balanced Scorecard</i>	13
2.6 Vormen van kwaliteitsbelevingsonderzoek	15
2.7 Populatie of steekproef.....	16
2.8 Ontwikkelen vragenlijst	17
3 Opzet en uitvoering van het onderzoek	18
3.1 Onderzoekstype	18
3.2 Bepaling van serviceniveaus.....	19
3.3 Ontwikkeling enquête	20
3.4 Inhoud enquête	21
3.5 Communicatie enquête	23
4 Resultaten van het onderzoek	24
4.1 Responseverantwoording	24
4.2 Analysemethode	24
4.3 Resultaten enquête	25
4.3.1 <i>Facilitair Meldpunt</i>	25
4.3.2 <i>Restaurant/kantine</i>	25
4.3.3 <i>Vergaderservice</i>	26
4.3.4 <i>Schoonmaak</i>	26

4.3.5	<i>Receptie</i>	27
4.3.6	<i>Post</i>	27
4.3.7	<i>Reprografie</i>	27
4.3.8	<i>Archief</i>	28
4.3.9	<i>Overige</i>	28
4.4	<i>Conclusies</i>	29

Aanbevelingen	30
----------------------------	-----------

Financiële onderbouwing	39
--------------------------------------	-----------

Implementatie/plan van aanpak	43
--	-----------

Literatuuropgave	45
-------------------------------	-----------

Inleiding

De hoofdfase van de opleiding Facility Management(FM) wordt in het vierde afgerond met een afstudeeropdracht(AO), waarbij het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem in opdracht van een organisatie centraal staat. Het onderzoek moet zowel schriftelijk als mondeling worden gepresenteerd, tevens wordt het onderzoek verdedigd in een gesprek¹.

Aanleiding en verantwoording onderzoek

Het onderzoek dat centraal staat in deze scriptie is een kwaliteitsbelevingsonderzoek wat betrekking heeft op de facilitaire diensten van de organisatie Ernst & Young. Aanleiding voor dit onderzoek zijn de resultaten uit het afgelopen jaarrapport. Er is gebleken dat deze naast objectieve managementinformatie ook subjectieve managementinformatie zou moeten bevatten. Deze subjectieve managementinformatie geeft aan in hoeverre het niveau van dienstverlening volgens de doelgroep wordt behaald, dan wel wordt overschreden en het verkrijgen van inzicht in het niveau van dienstverlening waar de doelgroep behoefte aan heeft.

De doelgroep die in dit onderzoek centraal staat, zijn de medewerkers van de kantoren Ernst & Young in de regio Randstad Zuid, ofwel de kantoren in Den Haag, Rotterdam(drie kantoren), Dordrecht, Gouda en Naaldwijk. Het uitvoeren van de pilot survey heeft dus betrekking op de regio Randstad Zuid, maar moet toepasbaar zijn op alle vestigingen in het land.

De kwaliteitsbelevingsmeting is niet een op zich zelfstaand iets, maar wordt een onderdeel van een managementsysteem, waarbij deze meting bijvoorbeeld eens per jaar zal worden uitgevoerd. De uitkomsten van het onderzoek moeten om bovenstaande reden makkelijk te verwerken zijn. De resultaten van het onderzoek zullen op verschillende niveaus(operationeel / tactisch / strategisch) informatie moeten opleveren. Een onderzoek als deze is nog niet eerder uitgevoerd binnen Ernst & Young en daarom is er sprake van een nulmeting.

Het doel van dit onderzoek is enerzijds inzicht krijgen in de wensen en eisen van de klant rekening houdend met het aangeboden niveau van dienstverlening en anderzijds het verzamelen van subjectieve managementinformatie met behulp van het ontwikkelde meetinstrument. Het onderzoek heeft niet als hoofddoel om de tevredenheid van de interne medewerkers te verbeteren, maar om met behulp van de subjectieve managementinformatie het managementsysteem volledig te maken zodat het management weloverwogen keuzes kan nemen met betrekking tot het uit te zetten beleid.

Het primaire proces bepaalt de ontwikkelingen en bepaalt ook wat de toegevoegde waarde van in dit geval de landelijke facilitaire diensten zou moeten zijn. De landelijke facilitaire dienstverlening moet proberen in te spelen op de verwachtingen van de klant, zodat de doelstellingen van de organisatie worden behaald. En zolang de facilitaire dienstverlening niet kan aantonen wat zij allemaal doen voor haar klanten tegen welke prijs, blijft de core business lastige vragen stellen en vraagtekens plaatsen bij de toegevoegde waarde van de landelijke facilitaire diensten. Aan de hand van de subjectieve managementinformatie kan het management beslissingen nemen over het uit te zetten beleid met betrekking tot de landelijke facilitaire dienstverlening.

¹ Handleiding voor de afstudeeropdracht 2003- 2004, pag. 8

Probleemstelling

Aan de hand van het voorgaande, is de volgende probleemstelling opgesteld:

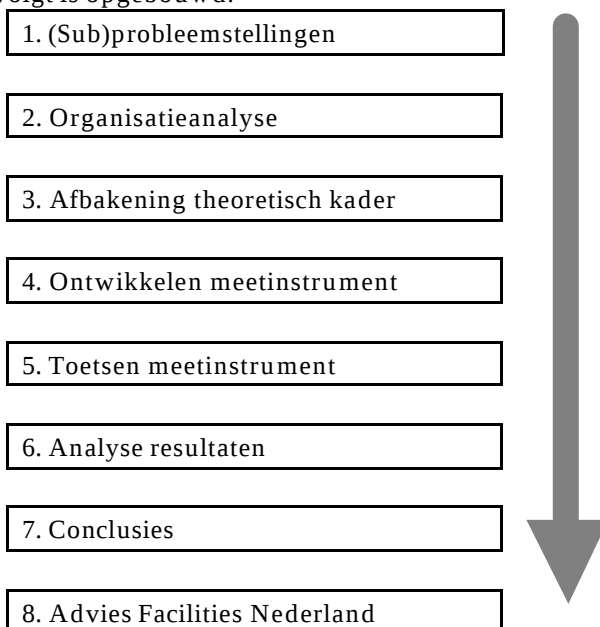
“Welke maatregelen(zowel op operationeel, tactisch als strategisch niveau) dient de afdeling Facilities Nederland van Ernst & Young te nemen, met behulp van het ontwikkelde meetinstrument, om te komen tot een efficiënte en effectieve dienstverlening?”

Bij aanvang van het onderzoek zijn een aantal subprobleemstellingen geformuleerd met betrekking tot de opgestelde probleemstelling:

- Wie zijn de interne klanten van de afdeling Facilities Nederland?
- Op welke wijze kan de kwaliteitsbeleving meetbaar worden gemaakt?
- Welk pakket aan producten en diensten biedt de facilitaire dienst aan, opgesplitst per locatie?
- Op welke wijze kan het meetinstrument op een voor de organisatie bruikbare manier worden ontwikkeld, zodat het meetinstrument jaarlijks kan worden toegepast?
- Wat is de beleving van het aangeboden niveau van dienstverlening door de interne medewerkers?
- Welke maatregelen zijn mogelijk op de korte dan wel lange termijn?
- Wat zijn de financiële, personele en organisatorische consequenties van de resultaten / aanbevelingen die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen?

Opzet onderzoek

De uitvoering van het onderzoek zal worden uitgevoerd aan de hand van een vooraf opgesteld stappenplan, dat als volgt is opgebouwd:



Het doel van het rapport is het vertalen van de onderzoeksuitkomsten naar beleid en verbeterpunten. Het gaat om het proces van meten, weten en verbeteren aan de hand van de uitgangspunten van de Deming-cirkel(Plan-Do-Act-Check)².

² Kwaliteit van dienstverlening, pag. 148-149

Doelgroepen

Het rapport is in de eerste plaats geschreven voor het management van de afdeling Facilities Nederland binnen de organisatie Ernst & Young, de opdrachtgever van het onderzoek. Tevens is het rapport bedoeld als afstudeeropdracht voor de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool. Als laatste is het rapport geschikt voor een ieder die geïnteresseerd is in kwaliteitsbeleving binnen het vakgebied Facility Management.

Opbouw rapport

Het rapport omvat een beschrijving van het ontwerpen van een meetinstrument om het aangeboden niveau van dienstverlening te toetsen en met behulp hiervan te bepalen hoe de klant deze dienstverlening beleeft. Aan de hand van deze subjectieve managementinformatie kan het management beslissingen nemen over het uit te zetten beleid met betrekking tot de landelijke facilitaire diensten. De resultaten van het onderzoek worden uitgebreid besproken en aan de hand daarvan zijn er aanbevelingen geformuleerd op zowel operationeel, tactisch als strategisch niveau. Vervolgens zijn de financiële, personele en organisatorische consequenties in beeld gebracht, om de aanbevelingen af te wegen tegen de kosten en baten. Als laatste wordt het implementatieadvies besproken.

Verklaring kernbegrippen

Strategisch: beleid, topmanagement, lange termijn

Tactisch: middenmanagement, betrekking hebbend op de tactiek, vertaalslag van strategisch naar operationeel en andersom

Operationeel: medewerkers, het functioneren, uitvoering

Efficiënt: doelmatig, tegen zo min mogelijk kosten, de beheersing van de kosten³

Effectief: doeltreffend, het leveren van de vereiste kwaliteit, de beheersing van de processen²

Objectieve managementinformatie: zich bepalend tot de feiten, niet beïnvloed door eigen gevoel of door vooroordelen⁴

Subjectieve managementinformatie: betrekking hebbend op, uitgaand van de persoonlijke zienswijze of smaak³

³ Management & Organisatie, pag. 107

⁴ Van Dale

1 Organisatieanalyse

In dit hoofdstuk volgt een beknopte omschrijving van de organisatie Ernst & Young. Hierbij is het accent gelegd op die onderdelen, die relevant zijn voor een globale oriëntatie van de organisatie. Tevens wordt er antwoord gegeven op de vraag wie de interne klanten van de afdeling Facilities Nederland zijn. Tot slot wordt er ingegaan op de structuur en aansturing van de afdeling Facilities binnen Ernst & Young.

1.1 Ernst & Young

Tot 1999 maakte de naam Moret nog prominent deel uit van de naam van de Nederlandse organisatie van één van de grootste accountantskantoren ter wereld. Door verdergaande internationalisatie en standaardisering is wereldwijd in alle landen de naam teruggebracht tot Ernst & Young.

Ernst & Young geeft haar cliënten toegevoegde waarde door hen te ondersteunen bij het verbeteren van de financiële prestaties, het helpen realiseren en vasthouden van groei en het bieden van inzicht in en het managen van risico's. Hierbij zijn de hoogst mogelijke normen ten aanzien van transparantie, integriteit en professionaliteit de kaders waarbinnen geopereerd wordt.

De 'global vision' luidt als volgt: *E&Y is the trusted business advisor that contributes most to the success of people and clients by creating value and confidence.*

Bij Ernst & Young gaat kwaliteit boven alles; kwaliteit van mensen, systemen en dienstverlening.

Kwaliteit staat in het hart van de te voeren strategie. Daarom opereert Ernst & Young onder de slogan 'Quality In Everything We Do', die zij wereldwijd onder hun merk voeren.

Ernst & Young kent vier pijlers voor hun dienstverlening: accountancy, fiscaal advies, transaction advisory services en juridisch advies. Daarnaast biedt Ernst & Young haar cliënten ondersteuning op een aantal specifieke terreinen zoals edp-audit, actuariële advisering, securitymanagement, forensische dienstverlening en beleidsonderzoek.

Cliënten van Ernst & Young zijn multinationale ondernemingen, het grootbedrijf, het midden- en kleinbedrijf, overheid en non-profitinstellingen. Met een omzet in het boekjaar 2002-2003 van 690 miljoen euro is Ernst & Young marktleider op haar gebied in Nederland. De wereldwijde omzet van Ernst & Young in het fiscale jaar 2003 bedroeg 13,1 miljard dollar.

1.2 Organisatiestructuur

De Nederlandse Ernst & Young- organisatie is een samenwerkingsverband van maatschappen. De maatschappen zijn organisaties, waarin de maatschapsvergadering het hoogste gezag uitoefent. Alle partners hebben zowel zitting in de 'eigen' maatschapsvergadering als in de gecombineerde vergadering Ernst & Young, waaraan alle Ernst & Young Nederland-maatschappen / partners deelnemen.

Door deze maatschapstructuur is het ingewikkeld om tot integrale beslissingen te komen. De verschillende vestigingen hebben allen zeggenschap. Het zijn dus eigenlijk allemaal eilandjes op zich. Ernst & Young kan dan ook getypeerd worden als een sterk decentraal werkende organisatie.

Iedere maatschap biedt aan de markt meerdere specialistische diensten / producten aan. In de meeste gevallen zijn daarvoor specifieke adviesgroepen ingesteld, met eigen besturen.

Het overzicht van de adviesgroepen ziet er als volgt uit (zie bijlage 1):

- Ernst & Young Accountants (AM)
- Ernst & Young Belastingadviseurs (BM)
- Holland van Gijzen (HVG)
- Ernst & Young Corporate Finance BV

Ten behoeve van een gespecialiseerde en zoveel mogelijk ook geïntegreerde dienstverlening aan specifieke branches in de markt te bieden, zijn binnen Ernst & Young Nederland sectorgroepen geformeerd, waarin accountants, belastingadviseurs, advocaten, notarissen en andere specialisten, die kennis van het eigen vakgebied combineren met kennis van de desbetreffende sector / branche, nauw met elkaar samenwerken. Het overzicht van de sectorgroepen ziet er als volgt uit:

- Consumer Products
- Dienstverlening
- Energy, Chemicals & Utilities
- Financial Services
- Health Sciences
- Industrie
- Lokale Overheid
- Onderwijs
- Real Estate, Hospitality & Construction
- Rijksoverheid
- Technology, Communications & Entertainment
- Transport

Naast de dienstverlening aan specifieke sectoren / branches in de markt via de sectorgroepen, is ook voorzien in gespecialiseerde dienstverlening aan in de markt te onderscheiden segmenten. Ernst & Young Nederland heeft de markt in drie segmenten verdeeld: Multinational Companies, Middle Market en Small Business.

Ten behoeve van een optimale focus op de markt, zijn in totaal zeven marktgroepen geformuleerd:

- De vier regio's (voor de segmenten Middle Market en Small Business)
- De groep Multinational Companies
- De twee groepen Financiële Instellingen en Technology, Communications & Entertainment

De besturen van deze zeven bedrijfseenheden zijn ieder voor zich verantwoordelijk gemaakt voor de ontwikkeling van Ernst & Young's dienstverlening in Nederland aan een marktaandeel in 'hun' delen van de totale markt.

Ernst & Young Nederland is gevestigd op 32 vestigingen over heel Nederland verdeelt over de volgende regio's (zie bijlage 2):

- Regio Randstad Noord (Amsterdam)
- Regio Randstad Zuid (Rotterdam)
- Regio Zuid (Eindhoven)
- Regio Noord-Oost (Apeldoorn)

1.3 Organisatiecultuur

Door te investeren in kennis en ontwikkeling van haar mensen is Ernst & Young in staat om topprestaties neer te zetten. Niet voor niets wordt Ernst & Young door studenten economie, rechten en bedrijfskunde als één van de meest aantrekkelijke werkgevers in Nederland beschouwd. De cultuur van Ernst & Young wordt gekenmerkt door verschillende waarden die de mensen met elkaar delen. Leiderschap, innovatie, teamwork, klantgerichtheid, wederzijds respect, vertrouwen en openheid zijn kenmerken van deze cultuur. Ernst & Young wordt gekenmerkt als een accountantsorganisatie, waarbinnen mensen werkzaam zijn met een hoog opleidingsniveau. Binnen de accountantswereld gaan medewerkers vaak naar de klant toe, waardoor veel medewerkers niet dagelijks gebruik van de faciliteiten binnen het kantoor.

Tevens wordt Ernst & Young gekenmerkt door haar internationale karakter. In Nederland werken 5.124 medewerkers verspreid over 32 vestigingen. Wereldwijd telt Ernst & Young 103.000 medewerkers verdeeld over 140 landen.

1.4 Afdeling Facilities

Ernst & Young Nederland is gezien de facilitaire ondersteuning een sterk decentraal werkende organisatie waarin de 32 kantoren een grote zelfstandigheid hebben. Zo wordt bijvoorbeeld het merendeel van de medewerkers aan facilitaire zaken(ca. 150) decentraal door de kantoorvoorzitters aangestuurd (zie bijlage 3). In het denken over Facility Management binnen Ernst & Young heeft de people, process en place-gedachte een centrale plaats. Bij people gaat het om zaken als human resources, talent management, competenties van mensen, het ontwikkelen en delen van kennis, de cultuur en de managementstijl van Facilities Ernst & Young. Bij process gaat het om de inrichting van de ondersteunende processen. Bij place gaat het om de fysieke en virtuele omgeving waarbinnen een organisatie werkt.

De facilitaire organisatie valt in de regio Randstad Zuid onder hiërarchische verantwoordelijkheid van het regiobestuur Randstad Zuid. De functionele aansturing vindt landelijk plaats door Corporate Services(Facilities Nederland). Behalve de scheiding in hiërarchische en functionele aansturing, heeft de regionale facilitaire organisatie operationeel een matrixstructuur.

Het regiobestuur is verantwoordelijk voor de facilitaire, personele organisatie en het budget. Het regiobestuur definieert in samenwerking met en onder verantwoordelijkheid van de directeur Corporate Services de facilitaire kaders van de dienstverlening(feitelijk het overeenkomen van het pakket van producten en diensten) op zowel de regiokantoren, als de centraal uitgevoerde services en komen gezamenlijk de niveaus van de geleverde services overeen.

De vakinhoudelijke verantwoordelijkheid voor de facilitaire dienstverlening ligt bij de directeur Corporate Services. Hij is verantwoordelijk voor de kwaliteit van de dienstverlening en stelt voor een juiste definiëring en uitvoering zonodig aanvullende vakexpertise beschikbaar.

De regionale verantwoordelijkheid voor de facilitaire organisatie wordt per locatie gedelegeerd aan de kantoorvoorzitter. Iedere kantoorvoorzitter heeft de hiërarchische eindverantwoordelijkheid voor de personele en budgettaire organisatie van zijn of haar locatie en stuurt de facility manager aan.

De facility manager heeft de hiërarchische verantwoordelijkheid voor de lokale facilitaire organisatie en daarmee voor de juiste uitvoering van de dienstverlening conform de gestelde eisen en normen. De facility manager maakt de planning, stuurt de organisatie aan, heeft de primaire verantwoordelijkheid voor budget en draagt zorg voor het handhaven van het kwaliteitsniveau. Hij beheert de facilitaire dienstverlening op locatie.

1.5 Beleid Facilities

In de inleiding is er al gesproken over de objectieve en subjectieve managementinformatie waarmee het management van Facilities Nederland mede haar beleid uitzet. De objectieve managementinformatie is al wel aanwezig binnen Ernst & Young, terwijl de subjectieve managementinformatie nog ontbreekt. Tezamen met het financiële overzicht(kosten en baten) vormen deze gegevens de basis voor het uit te zetten beleid voor de afdeling Facilities. Tevens wordt het beleid vertaald naar doelstellingen, die weer zijn terug te vinden in de Balanced Scorecard opgesteld door Facilities Nederland.

1.5.1 Procesmanagement: objectieve metingen(Operational excellence)

Als het management goede en duidelijke kwaliteitsspecificaties heeft geformuleerd, hoeft dit niet te betekenen dat er daadwerkelijk een goede kwaliteit wordt geleverd. Om hier controle om te houden, zijn er door Ernst & Young prestatiemetingen ontwikkeld. Om enerzijds te kunnen verantwoorden dat het proces op alle aspecten aantoonbaar conform de overeengekomen procesbeschrijving wordt uitgevoerd door alle betrokkenen en anderzijds om objectief te kunnen beoordelen of het niveau van de uitvoering voldoende is, wordt deze meetmethode toegepast.

Periodiek worden door de Service Manager, in opdracht van de Facility Manager, metingen uitgevoerd door middel van de meetformulieren. In elk proces bestaat het risico dat de werkzaamheden binnen dat proces niet goed, of niet volledig worden uitgevoerd.

Om een goede uitvoering en prestatie van het proces te bewaken zijn de kritieke punten binnen het proces in kaart gebracht. Met andere woorden; daar waar de kans op afwijking het grootst is zal moeten worden gecontroleerd of de uitvoering van het proces nog voldoet. Om objectief te kunnen beoordelen zijn er normen gesteld waaraan het proces moet voldoen. Door het proces te meten aan de gestelde normen wordt een objectief beeld verkregen van de werkelijke uitvoering en prestatie van het proces.

1.5.2 Kwaliteitsbeleving: subjectieve metingen(Customer intimacy)

Flexibiliteit betekent voeling houden met de klant door gebruik te maken van een meetsysteem dat de operationele normen waar nodig tijdig bijstelt. De kwaliteitsbeleving zal centraal staan gedurende het onderzoek.

1.5.3 Balanced Scorecard Corporate Services

In de Balanced Scorecard(zie bijlage 4) staan de strategische doelstellingen vermeld van Facilities:

- Market leadership(klanten)
Beste reputatie binnen Facilities Ernst & Young
- Quality service(interne bedrijfsprocessen)
Verhogen van de kwaliteit en efficiency van facilities regio Randstad Zuid.
- Quality people(medewerkers / leer en groei)
Bijdrage aan een fysieke werkomgeving
- Quality growth(financieel)
Versterken van kostenbewust gedrag bij de interne klanten

2 Theoretisch kader

Dit hoofdstuk omvat het theoretisch onderzoek, waarbij gebruik is gemaakt van bestaande informatie zoals boeken, artikelen en websites. Met behulp van de theorie kan in het volgende hoofdstuk het empirisch onderzoek worden getoetst. In dit hoofdstuk zal aan de hand van theorie mede worden onderzocht op welk wijze de kwaliteitsbeleving meetbaar kan worden gemaakt.

Vaak is het zinvol om informatie op te zoeken bij het uitvoeren van een onderzoek. Soms om te weten of het onderzoek al niet door anderen is gedaan, maar ook om te leren van de ervaringen van anderen. Misschien is er bijvoorbeeld al een vragenlijst ontwikkeld die tijdens het onderzoek kan worden gebruikt, waardoor niet opnieuw 'het wiel' hoeft te worden uitgevonden.

2.1 Kenmerken van diensten

Het begrip 'dienstverlening' heeft zoals het woord het al zegt, te maken met het verlenen / verrichten van diensten. Om het begrip 'dienstverlening' te verklaren, worden er zes belangrijke kenmerken van het begrip 'dienst' inzichtelijk gemaakt⁵.

- Diensten zijn ontastbaar
Diensten zijn ontastbaar, hebben een abstract karakter en zijn moeilijk grijpbaar. Voor de aankoop kunnen diensten niet worden getest, gewogen of gemeten. Diensten zijn processen. Om er een zinnig oordeel over te kunnen geven, moet de dienst worden ervaren.
- De afnemer produceert mee
De dienstverlener is afhankelijk van de wijze waarop de afnemer zijn wensen kenbaar maakt. De klant is onderdeel van het productiesysteem en wordt vrijwel altijd geacht een bijdrage te leveren en invloed uit te oefenen op het eindresultaat.
- Het dienstenaanbod is vergankelijk
Productie en consumptie vallen bij diensten voor een groot deel samen. Daardoor is er sprake van gebondenheid aan tijd en plaats. Een gevolg hiervan is dat produceren op voorraad vrijwel niet mogelijk is.
- Heterogeniteit van diensten
Diensten hebben als kenmerk dat er gemakkelijk verschillen in kwaliteit en productiviteit optreden. Dezelfde diensten van hetzelfde bedrijf kunnen toch onderling verschillen vertonen. Dienstverlening is veelal gebonden aan tijd en plaats en kan variëren tussen afdelingen, medewerkers en van klant tot klant.
- Interactieve consumptie
Personeel speelt vaak een belangrijke rol in de dienst. Zij zijn niet alleen de producent, maar ook onderdeel van de dienst zelf. Zij zijn aanwezig bij de uitvoering van de dienst.

Naast de basis kenmerken zijn er een aantal kwaliteitskenmerken (afkomstig uit het Servqual-model) van belang bij diensten. Deze kenmerken staan omschreven in bijlage 5. Het kennen van deze kwaliteitsdimensies is van belang, omdat bij de beoordeling van de kwaliteit van dienstverlening niet alleen kan worden volstaan met het oordeel ten aanzien van de totale facilitaire dienstverlening.

⁵ Kwaliteit van dienstverlening, pag. 323-324

2.2 Klantenonderzoek⁶

Nu de focus van het kwaliteitsmanagement zich steeds meer verplaatst van de interne productie naar de klant, is er een groeiende belangstelling naar klantenonderzoek. De vaststelling of er kwaliteit is geleverd, kan alleen maar worden bevestigd door het oordeel van de klant te kennen. Zeker bij dienstverlening gebeurt het meten van de kwaliteit grotendeels door de klant naar zijn oordeel te vragen, omdat interne meting door het niet tastbare karakter van diensten moeilijk is.

Klanten de vraag stellen hoe zij de kwaliteit beoordelen en hoe zij deze kwaliteit beleven, lijkt zo simpel. De antwoorden die hierbij vaak naar voren komen, zijn lang niet altijd betrouwbaar en geven daardoor onvoldoende basis voor een harde uitspraak over de geleverde kwaliteit.

Klantenonderzoek heeft een aantal beperkingen, zoals blijkt uit de onderstaande argumenten.

- De klant kent onvoldoende zijn eigen motieven en verwachtingen
- De klant geeft niet zijn echte mening, maar een sociaal wenselijk antwoord
- Een klant geeft eerder rationele overwegingen, dan emotionele factoren
- De klant is op veel aspecten van dienstverlening ondeskundig
- Stemming en sfeer hebben een belangrijke invloed bij de beantwoording
- Klanten hebben geen zin om (uitgebreide) vragenlijsten in te vullen en raffelen de vragen af

Het onderzoek zal naast een evaluerende waarde ook een voorspellende waarde moeten bevatten. Een onderzoek moet informatie opleveren op basis waarvan verbeteringen kunnen worden doorgevoerd. Meten moet de aanzet zijn tot verbeteren. Het onderzoek geeft een beeld van de huidige mening van de klant. Als de mening niet al te positief is, dan weet het management wel waar zij moet veranderen, maar nog niet hoe. Soms is hierbij specifiek onderzoek nodig.

2.3 Kwaliteitsbelevingsonderzoek

Uit onderzoek is gebleken dat een klant positieve ervaringen aan drie mensen doorvertelt en een negatieve ervaring aan elf mensen. Het vermijden van negatieve ervaringen is dus zeer belangrijk. Wanneer organisaties geen kwaliteit leveren, betalen ze over het algemeen een hoge prijs.

In de literatuur zijn verschillende definities terug te vinden van het begrip kwaliteit. In bijlage 6 zijn een aantal van deze definities op een rijtje gezet. Overeenkomstig in al deze definities is dat het begrip kwaliteit samenhangt met het voldoen aan de verwachtingen van de klant.

De definitie die mijns inziens het beste aansluit bij dit kwaliteitsbelevingsonderzoek is de volgende: 'Kwaliteit is het geheel van eigenschappen dat bepalend is voor de mate waarin uw product of dienst aansluit bij de verlangens en verwachtingen van de doelgroep'.

Deze definitie is alles omvattend. Zowel de dienstverlening(het product en dienst), als de verlangens en verwachtingen van de doelgroep(de beleving) worden genoemd. Vooral de verlangens en verwachtingen van de doelgroep spelen in dit onderzoek een grote rol.

⁶ Kwaliteit van dienstverlening, pag. 125- 130

Het uitgangspunt voor de vaststelling van kwaliteit kan volgens Boomsma en Van Borrendam worden geformuleerd als: Kwaliteit= prestaties – verwachtingen.

Bij een negatieve uitkomst krijgt de klant minder dan hij verwacht; zijn wensen blijven voor een gedeelte on vervuld of er wordt een kwaliteit geleverd die tegen zijn wensen ingaat. Bij een uitkomst van 'nul' heeft de klant gekregen wat hij verlangt; de klant heeft een positieve beleving.

Bij een positieve uitkomst krijgt de klant meer dan hij verwacht; consequentie hiervan kan zijn dat de klant de kwaliteit als normaal gaat ervaren in plaats van extra. Hierdoor kunnen de verwachtingen weer veranderen⁷.

Aangezien de kwaliteit van de geleverde producten en diensten in dit onderzoek gemeten zal gaan worden aan de hand van de beleving van de klanten, zou de formule ook anders opgesteld kunnen worden: Beleving= prestaties – verwachtingen.

Zodra achteraf bezien aan de verwachting van de klant is voldaan, zal deze het positief ervaren en zeggen dat er kwaliteit is geleverd. Er kan dus een situatie ontstaan waarin je als dienstverlener het gevoel hebt dat je niet volledig je best hebt gedaan of kunnen doen, maar waarvan de klant achteraf vindt dat er prima kwaliteit is geleverd. De klant is positief omdat zijn verwachtingen misschien toch al niet hoog gespannen waren of gewoonweg de te leveren dienst niet belangrijk genoeg voor hem is en hij dus gewoon snel tevreden is.

Anderzijds kun je als dienstverlener vinden dat je topkwaliteit hebt geleverd, maar dat de klant achteraf toch zegt dat er geen kwaliteit is geleverd. De klant heeft een negatieve beleving, omdat hij het onmogelijke misschien wel verwachtte en zijn ervaring niet dusdanig was. Kwaliteit in dienstverlening draait dan ook om de twee variabelen; verwachting en ervaring⁸.

Een kwaliteitsbelevingsmeting kan worden gezien als een manier om voeling te houden met de klant en om opnieuw afstemming te bereiken. De facilitaire organisatie ontkomt er niet aan regelmatig formeel te toetsen of ze nog wel op de goede weg is. Behoeften van klanten zijn namelijk dynamisch en kunnen zelfs structureel veranderen in de tijd. Als gevolg van de dynamiek van het kernproces en de dynamiek in de omgeving van de organisatie, ontstaan er ook andere behoeften op facilitair gebied.

Hoe het ook zij, de facilitaire organisatie zal van tijd tot tijd moeten toetsen in welke mate haar dienstverlening nog aansluit bij de behoeften van de klant en hoe de klant deze dienstverlening beleeft, wil ze ook op termijn nog toegevoegde waarde hebben.

Facilitaire dienstverlening is een zogenaamde dissatisfier: de klant gaat ervan uit dat er een bepaalde partij is die het uitvoert en dat het dan ook goed gebeurt. Verder maakt de klant zich er niet zo erg druk over. Pas wanneer de dienstverlening ontbreekt, onvolledig of onjuist wordt uitgevoerd en daarmee onder een bepaald (kwaliteits)niveau komt of er zich een (ver)storing aandient merkt de klant het op. Dan wordt het onderwerp ineens belangrijk voor de klant.

Uit de literatuur blijkt dat een kwaliteitsbelevings meting verschillende doelstellingen kan hebben:

- Bewustwording van de klant binnen de organisatie versterken
- De organisatie meetbaar en stuurbaar op kwaliteitsbeleving maken
- Aangrijpingspunten voor verbeteringen krijgen
- Inzicht krijgen in de beleving van de klant

⁷ Kwaliteit van dienstverlening, pag. 22- 25

⁸ Klanttevredenheid in facilitaire dienstverlening, pag. 12

2.4 Het managen van de verwachting

Het managen van de verwachting is belangrijk, omdat daarmee de kwaliteitsbeleving van de klant kan worden beïnvloed. Het is een soort preventieve maatregel voor het bereiken van een positieve beleving. Om dit te achterhalen, heeft de facilitaire organisatie feedback van de klant nodig. Het organiseren van deze feedback kan worden gezien als het meten van de kwaliteitsbeleving⁹.

Uit de literatuur blijkt het volgende als het gaat om de verwachting van de klant¹⁰:

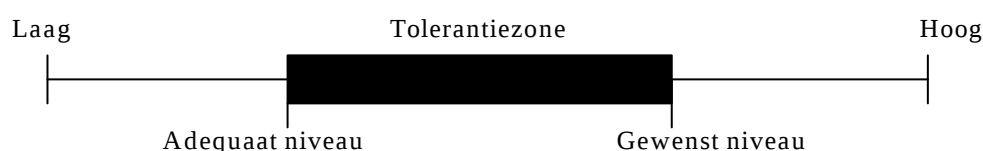
- De verwachtingen zijn subjectief en selectief van karakter
- Het inventariseren van verwachtingen is moeilijk
- Verwachtingen zijn te beïnvloeden door middel van diverse vormen van communicatie
- De klant kan meerdere verwachtingen hebben in de kwaliteit van dienstverlening
- De verwachtingen en ervaringen kunnen elkaar beïnvloeden

Verwachtingen zijn te beïnvloeden door(zie bijlage 7):

- Mond tot mond reclame
- Persoonlijke behoeften
- Ervaringen uit het verleden
- Externe communicatie(moet worden afgestemd op wat daadwerkelijk wordt geleverd)

Het 'gewenst niveau' geeft het dienstverleningsniveau aan dat de klant hoopt te krijgen en het niveau waar de klant nog net genoeg mee neemt wordt weergegeven door het 'adequaat dienstverleningsniveau'. Tussen de beide verwachtingsniveaus ligt de tolerantiezone. Deze 'zone of tolerance' geeft het gebied aan waarbinnen de klant tevreden is over de kwaliteit van de geleverde diensten¹¹.

Figuur 1: Verwachtingen ten aanzien van de dienstverlening



Gewenst niveau: wat hoopt de klant te krijgen

Adequaat niveau: waarmee neemt de klant genoeg

Tolerantiezone: gebied waar binnen de klant tevreden is over de kwaliteit van de geleverde dienst

De kwaliteit die wordt geleverd is het verschil tussen de dienstverlening die de klant verwacht en de dienstverlening die de klant waarneemt. Dus de mate waarin aan de verwachting wordt voldaan. (Kwaliteit = prestaties – verwachtingen).

⁹ Klanttevredenheid in facilitaire dienstverlening, pag. 15

¹⁰ Klanttevredenheid van facilitaire dienstverlening, pag. 12

¹¹ Managementmodellen voor kwaliteit, pag. 115-117

Kwaliteit van dienstverlening komt tot stand door:

- Verwachtingen van de klant
- Eisen vanuit de organisatie
- Wettelijke eisen
- Eisen vanuit het facilitair vakgebied
- Eigen ethische overwegingen

Om de klant tevreden te stellen, zal de facilitaire organisatie aan de kwaliteitsverwachting van de klant moeten voldoen. Kwaliteit van dienstverlening is positief te beïnvloeden door:

- Verhogen van prestatieniveau
- Verlagen van verwachtingsniveau

2.5 Kwaliteitsmodellen

Wat kan de afdeling facilities doen om de dienstverlening te verbeteren? Om hierover inzicht te verkrijgen, worden er in het kort twee kwaliteitsmodellen omschreven.

2.5.1 Servqual-model¹²

Het servqual-model(Parasuraman e.a., 1991) staat voor Service & Quality. Het model is een denkwijze en een methode om de kwaliteit van de dienstverlening te meten. Het model meet de kwaliteit door uit te gaan van verschillen tussen de door de klant verwachte en ervaren dienstverlening(gap 5). De oorzaken van deze verschillen kunnen volgens de methode op vier plaatsen in de organisatie ontstaan. Gezamenlijk bepalen deze vier gaps de kwaliteit van dienstverlening zoals die door de klant wordt ervaren en beoordeeld.

Uit onderzoek blijkt dat het goed is om te realiseren dat de verwachtingen worden beïnvloed door vier verschillende factoren(zie bijlage 8).

- Mond-tot-mond reclame: ervaringen van derden
- Persoonlijke behoeften: ieder individu is weer anders en heeft net andere wensen of een andere smaak
- Vroegere ervaringen: als je al eerdere ervaringen met een bepaalde dienst hebt opgedaan, worden de verwachtingen verhoogd
- Externe communicatie: alle directe en indirecte boodschappen van de organisatie aan de klant

Uit onderzoek van Parasuraman e.a. blijkt dat er sprake is van een vijftal onderliggende dimensies, waarin kwaliteit van dienstverlening is samen te vatten.

- Tastbare zaken: uiterlijkheden van de dienstverlening
- Betrouwbaarheid: de juistheid en accuratesse van de geleverde dienst
- Responsiviteit: het direct van dienst zijn
- Zorgzaamheid: de kennis en houding
- Inleven in de klant: inlevingsvermogen van de dienstverlener

¹² Managementmodellen voor kwaliteit, pag. 113-127

Zoals gezegd, gaat het model ervan uit dat een verschil tussen de door de consument gewenste dienstverlening en de uiteindelijk door de onderneming geleverde dienst op vier plaatsen in de organisatie kan ontstaan.

Gap 1

Het management baseert zich bij het formuleren van de strategie ten aanzien van de dienstverlening niet op de juiste vertaling van de gebruikersverwachtingen of niet op de juiste interpretatie ervan.

Gap 2

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

Gap 3

De medewerkers(in dienst van de facilitaire organisatie) maken niet de juiste vertaalslag van regels en richtlijnen naar de uitvoerende werkzaamheden

Gap 4

De externe communicatie(belofte) sluit niet aan bij de in werkelijkheid geleverde dienstverlening.

Deze vier gaps staan ook bekend als de interne gaps. Er is ook nog een vijfde, een externe gap. Deze ontstaat als er een verschil optreedt tussen de verwachte en de ervaren kwaliteit van een dienst bij de gebruikers op basis van de communicatie door de verlener van de dienst. Gap 5, de discrepantie tussen de verwachte en de ervaren dienstverlening, wordt opgebouwd door de vier interne gaps van het Servqual-model. Door de oorzaken van deze vier gaps te kennen en waar mogelijk weg te nemen, zal ook de vijfde gap worden verkleind.

Het grootste voordeel van het Servqual-model is dat het vroeg inzicht geeft in eventuele tekortkomingen van de kwaliteit van dienstverlening. Met behulp van het model kan de organisatie tijdig de kwaliteit aan het gewenste niveau aanpassen.

Een belangrijk risico is dat er een algemene vragenlijst wordt gebruikt om kwaliteit van dienstverlening te meten. Het blijkt echter steeds vaker dat organisaties behoefte hebben aan een op maat gesneden Servqual-model. Er is behoefte aan heel specifieke informatie over de eigen geleverde kwaliteit van dienstverlening.

2.5.2 Balanced Scorecard

De Balanced Scorecard(BSC), een model ontwikkelt door Kaplan en Norton, is een benadering waarbij de visie vertaald wordt in een uitgewerkte strategie. Het is een model dat wordt toegepast in het kader van verbetermanagement. De meetpunten van de uitvoering worden in deze benadering onder vier hoofden gerangschikt, namelijk: financieel perspectief, klantenperspectief, interne bedrijfsprocessen en het perspectief lerend vermogen. Deze visie wordt uitgewerkt en meetbaar gemaakt met succesbepalende factoren, prestatie-indicatoren en doelstellingen¹³.

De BSC heeft een relatief eenvoudige opzet en is vooral bestemd voor het management. Met behulp van de BSC is er een eenvoudig meetinstrumentarium dat het management in staat stelt op basis van enkele

¹³ Balanced Scorecard & Model Nederlandse Kwaliteit, pag. 15- 30

performance indicatoren de organisatie te kunnen aansturen en controleren. Met name de nadruk op de financiële parameters maakt de BSC geschikt en aantrekkelijk als managementinstrument.

Het middenmanagement is daarentegen meer gericht op prestatie-indicatoren en medewerkers zijn vooral gericht op de verrichting van activiteiten waarbij de kwaliteit naar voren komt. De kwaliteit kan wel in normen worden vastgelegd, maar deze zijn niet in geld uit te drukken. Door financiële parameters te koppelen aan prestatie-indicatoren en (kwaliteits)normen ontstaat er als het ware een piramide van gegevens die aansluiten bij de vier invalshoeken en het niveau van de organisatie.

De vier invalshoeken zijn te beschouwen als de kritische succesfactoren(KSF'en) die verder worden uitgewerkt in kritische prestatie-indicatoren(KPI'en). Hieronder volgt een overzicht van de belangrijkste KPI'en die kunnen worden gehanteerd. Iedere organisatie zal die parameters moeten gebruiken die het best bij hem passen(zie bijlage 4).

Financieel

- Rendement
- Groei van het rendement
- Cashflow

Processen

- Doorlooptijd
- Bereikbaarheid
- Foutenmarge

Klanten

- Klanttevredenheid
- Marktaandeel
- Cross-selling
- Retention rate

Lerend vermogen

- Opleidingsbudget
- Nieuwe dienstenratio

De BSC is te beschouwen als een mini-INK-managementmodel. De overeenkomsten en achterliggende gedachten zijn heel groot. Het verschil zit met name in het gekozen vertrekpunt. De BSC is een hulpmiddel om de organisatie te sturen om haar financiële doelen te bereiken en te verbeteren en is daarbij vooral gericht op het topmanagement. Het INK-managementmodel wil organisaties brengen tot business excellence waarbij naast financiële doelen ook andere organisatiedoelen, gekoppeld aan diverse stakeholders, in beschouwing worden genomen. Het INK-management-model is zowel bedoeld voor het top- als middenmanagement.

Het concept en de uitwerking van de BSC is zo algemeen dat het ook bij dienstverlenende organisaties toepasbaar is. Uiteraard geldt wel dat het algemene model vertaald moet worden naar de eigen organisatie en waar mogelijk moet aanpassen aan de specifieke kenmerken van de dienstverlening. Bij de BSC worden klanten volledig losgekoppeld van de interne bedrijfsprocessen. Bij dienstverlening speelt de medewerker en zijn relatie met de klant een grote rol, waardoor er meer nadruk komt te liggen op de koppeling tussen de interne bedrijfsprocessen en het klantenperspectief¹⁴.

De BSC is uitermate geschikt om te gebruiken bij het invoeren van de verbeteringen / maatregelen die blijken uit de resultaten van dit onderzoek. De gemiddelde cijfers die door de respondenten aan een bepaalde dienst zijn gegeven, kunnen worden gezien als prestatie-indicatoren.

¹⁴ Kwaliteit van dienstverlening, pag. 283- 295

2.6 Vormen van kwaliteitsbelevingsonderzoek¹⁵

Er worden diverse vormen van onderzoek gehanteerd in de literatuur. Voor het meten van kwaliteit en de beleving daarvan komen de volgende methoden in aanmerking:

- Observatie
- Telefonische ondervraging
- Mondelinge ondervraging
- Klantenpanel
- Schriftelijke ondervraging
- Groepsgesprekken

Observatie

Observatie is een belangrijke data-verzamelmethode wanneer het om gedrag gaat. Het voordeel van observeren is dat je feitelijk gedrag vaststelt. Het nadeel van observaties is dat zij inzicht geven in het gedrag maar niet in gevoelens en beweegredenen. Tevens is observatie een data-verzamelmethode die erg veel tijd kost. Doordat beleving(gevoelens, verwachtingen) in dit onderzoek centraal staat, is deze onderzoeksmethode minder geschikt. Wel kunnen de verschillende vestigingen worden geobserveerd, waardoor een indruk wordt verkregen in het niveau van dienstverlening.

Mondelinge ondervraging(interview)

Een mondeling interview geeft veel mogelijkheden voor een grondige analyse van meningen en beweegredenen. Er kan goed worden doorgevraagd, er kan materiaal worden getoond en door het face to face contact kan er gemakkelijker worden bijgestuurd in het gesprek. Vragen kunnen desnoods worden toegelicht. Mondelinge interviews leveren relatief veel informatie op, maar daar staat tegenover dat het een dure vorm van informatieverzameling is. Het is een tijdrovende methode en het is vrij complex om de gegevens te verwerken(zie bijlage 9).

Schriftelijke ondervraging(enquête)

Enquêteren is een eenvoudige methode om gegevens te verzamelen, maar er is minder controle op de juistheid van de beantwoording. Schriftelijk onderzoek blijft vaak wat oppervlakkig. De methode is echter zeer geschikt om tegen relatief lage kosten snel informatie te verzamelen. Door de grote populatie binnen Ernst & Young en de beperkte tijd die beschikbaar is voor het onderzoek, zou dit een perfecte onderzoeksmethode zijn. Tevens is een schriftelijk onderzoek zonder al te veel inspanning jaarlijks te herhalen, waardoor de gegevens makkelijk vergelijkbaar zijn.

Telefonische ondervraging

De methode is snel en flexibel en uitstekend geschikt om klantenreacties te peilen. Een groot nadeel is de slechte bereikbaarheid van de mensen en ook weigeringen komen steeds meer voor. Er moet steeds meer moeite worden gedaan en daarmee dus ook meer geld worden uitgegeven, voor een geslaagd gesprek. Zeker bij Ernst & Young speelt het probleem van de slechte bereikbaarheid van de klanten, doordat veel medewerkers buiten het kantoorgebouw werkzaam zijn.

Klantenpanel

Door het werken met een vaste groep medewerkers kunnen in de loop der tijd veranderingen beter worden gevolgd. De vaste groep is bereid mee te werken en als de samenstelling representatief is voor de te onderzoeken groep, kan dat voordelen opleveren. Een panel gaat in de loop der tijd slijtageverschijnselen vertonen. Regelmatig verversing van het panel is dus noodzakelijk. Deze methode is voor Ernst & Young zeer geschikt voor het verrichten van specifiek onderzoek.

¹⁵ Kwaliteit van dienstverlening, pag. 130- 132

Groepsgesprekken

In groepsgesprekken of –discussies wordt er onbewust gebruik gemaakt van de onderlinge beïnvloeding van de deelnemers. Ze brengen elkaar op ideeën en door discussie krijgt dergelijk onderzoek een veel grotere diepgang. Groepsgesprekken worden daarom veel gebruikt als een eerste verkenning naar factoren die van invloed zijn op de kwaliteitsbeoordeling. Zij kunnen dus uitstekend als voorfase voor meer uitgebreide enquêtes worden ingezet.

2.7 Populatie of steekproef

Voordat de enquête kan worden uitgezet is het van belang om aan te geven op welke populatie het onderzoek betrekking heeft. Als de onderzoekspopulatie afgebakend is, moet de beslissing worden genomen of alle onderzoekseenheden, alle elementen uit de populatie, in het verdere onderzoek worden betrokken of slechts een deel uit de gehele populatie.

Als het onderzoek gericht is op de gehele Nederlandse bevolking ligt het meer voor de hand een steekproef te trekken. Veelal is er niet de beschikking over de tijd en de financiële middelen om alle eenheden te benaderen met een onderzoeksinstrument. Wanneer er op de juiste manier een steekproef wordt getrokken, kan er met behulp van statistische procedures binnen zekere marges tamelijk betrouwbare uitspraken worden gedaan over de populatie als geheel. Als je niet de hele populatie maar slechts een deel daarvan in het onderzoek betreft, wordt er gesproken over een steekproef¹⁶.

Voor grotere organisaties is het vanuit het oogpunt van betrouwbare informatieverzameling en kostenbeheersing een reële optie om het onderzoek uit te voeren met een representatieve steekproef. Het aantal te verwerken vragenlijsten is met de huidige digitale mogelijkheden nauwelijks meer van invloed op de kosten. Echter zal het feit dat de medewerker wordt bevraagd, invloed uitoefenen op de mening en verwachtingen van de medewerker.

Voor kleine en middelgrote organisaties heeft een onderzoek onder alle medewerkers(integrale meting) in alle gevallen de voorkeur. Voor grote organisaties is dat in bijna alle gevallen het geval. Een integraal onderzoek wordt ook wel een censusonderzoek genoemd. Ook kan er eerst een onderzoek worden gestart met een pilot in een of enkele afdelingen. Deze pilot geeft ervaring met het totale proces van onderzoek, inclusief voorbereidende fase en follow-up¹⁷.

Factoren die de steekproef bepalen zijn:

- De vereiste nauwkeurigheid
- De mate van betrouwbaarheid, de standaard is 95%
- De kans op succes / hypothese algehele tevredenheid

Er bestaat dus geen verband tussen de omvang van de populatie en de omvang van de steekproef. In een formule over de berekening van de steekproefomvang wordt dan ook nergens de populatieomvang aangetroffen.

Wat lossere benaderingen om de omvang van de steekproef te bepalen zijn een uitgangspunt van minimaal dertig respondenten en de omvang van de steekproef laten afhangen van de tijd en het geld wat beschikbaar is¹⁸.

¹⁶Basisboek methoden en technieken, pag. 149-154

¹⁷ De waarde van tevreden medewerkers, pag. 92-93

¹⁸ Basisboek methoden en technieken, pag. 168- 171

2.8 Ontwikkelen vragenlijst

Het opstellen van een goede vragenlijst is één van de moeilijkste delen van een klantenonderzoek. Dit wordt veelal onderschat, en dat is dan ook de reden dat er zoveel slechte onderzoeken worden gehouden. Bij het opzetten van onderzoek en met name voor het opzetten van een goede vragenlijst kunnen een aantal tips in acht worden genomen (zie bijlage 10).

Bij een schriftelijke enquête kan er gebruik worden gemaakt van open en gesloten vragen.

Bij gesloten vragen worden de antwoordmogelijkheden van tevoren aangegeven. Bij dit soort vragen worden de respondenten gedwongen tot het geven van een antwoord. De gesloten vragen zijn statistisch makkelijk te verwerken en voor de respondent makkelijk en snel te beantwoorden. Bij open vragen geeft de respondent een antwoord in zijn eigen woorden. Op deze manier wordt er een duidelijker beeld gevormd van de mening van de respondent. Nadeel hiervan is dat de antwoorden slecht met de antwoorden van de andere respondenten kunnen worden vergeleken. Een oplossing hiervoor kan zijn om open vragen toe te voegen aan gesloten vragen. De respondent kan op deze manier een extra toelichting geven op het aangekruiste antwoord. Doordat er veel mensen benaderd gaan worden en de vragenlijst jaarlijks moet terugkeren, wat overigens zo min mogelijk tijd in beslag moet nemen, ligt het gebruik van gesloten vragen voor de hand.

Bij het werken met gesloten vragen wordt er veelal met schalen gewerkt, aan de hand waarvan de respondent zijn mening kan geven. Een vierpuntsschaal heeft grote voordelen boven een vijfpuntsschaal. Bij een schaal waarin een rangorde wordt gegeven, wordt er bij een oneven schaal nogal eens gekozen voor de neutrale middenpositie. Vanuit het oogpunt van kwaliteitsbeoordeling is dat weinig bevredigend.

Bij het afnemen van een schriftelijke enquête is het belangrijk dat de enquête representatief wordt verdeeld over de populatie en dat een zo hoog mogelijke response wordt behaald.

Om de response op het onderzoek te vergroten, is naast de vooraankondiging van het onderzoek, een aantal maatregelen te nemen¹⁹:

- Een presentje als beloning bij het inleveren van de enquête in het vooruitzicht stellen
- De enquête aantrekkelijk vormgeven en het aantal vragen beperken
- Van tevoren aangeven hoeveel tijd gemoeid is met het invullen van de enquête
- Aangeven wat de waarde is van de informatie en wat ermee wordt gedaan

Ook kan er gesproken worden over responsevariabelen. De volgende aspecten zijn tevens van invloed op de response²⁰:

- Het belang van het onderwerp en de daarbij gehanteerde vragen
- De duidelijkheid van de gestelde vragen
- De moeite en tijd die nodig is om de vragen te beantwoorden
- De betrokkenheid bij het onderwerp
- De betrokkenheid bij de organisatie
- Het type werknemer
- Het beroep dat op de medewerker wordt gedaan om mee te doen
- Het vertrouwen in de anonimiteit
- Het vertrouwen dat er een adequate follow-up komt

¹⁹ Klanttevredenheid, de succesfactor voor elke organisatie, pag. 62

²⁰ De waarde van tevreden medewerkers, pag. 94

3 Opzet en uitvoering van het onderzoek

In dit hoofdstuk wordt het empirisch onderzoek omschreven. Bij empirisch onderzoek worden gegevens verworven door middel van onderzoek bij de organisatie van de opdrachtgever, waarbij gegevens worden verzameld aan de hand van vragen en / of observaties. Het empirisch onderzoek wordt ondersteund en getoetst door de theorie uit het literatuuronderzoek. Centraal staat de opzet en uitvoering van het onderzoek. De gevolgde aanpak en gemaakte keuzes worden in dit hoofdstuk expliciet onderbouwd c.q. beargumenteerd.

Tevens zal er antwoord worden gegeven op de vragen welk pakket aan producten en diensten de facilitaire dienst aanbiedt, opgesplitst per locatie en op welke wijze het meetinstrument op een voor de organisatie bruikbare manier kan worden ontwikkeld, zodat het meetinstrument jaarlijks kan worden toegepast.

3.1 Onderzoekstype

Er kan onderscheid worden gemaakt tussen drie verschillende typen onderzoek²¹:

- Beschrijvend onderzoek
- Exploratief onderzoek
- Toetsend onderzoek

Op basis van de geformuleerde probleemstelling kan het onderzoek worden getypeerd als een exploratief onderzoek. Bij een exploratief onderzoek is er vooraf geen theorie en zijn er ook geen scherp geformuleerde hypothesen voorhanden. Het betreft dus niet alleen een beschrijving van de subjectieve managementinformatie gericht op de ervaring en verwachting met betrekking tot de facilitaire dienst. Tevens wordt er getracht oorzaken te achterhalen en zo mogelijk samenhangen of verschillen te analyseren. Op deze manier kunnen er gestructureerd adviezen worden geformuleerd.

De keuze voor kwalitatief of kwantitatief onderzoek is afhankelijk van de aard en de omvang van het op te lossen probleem en de randvoorwaarden als beschikbare tijd, budget en personele middelen.

Kwalitatief onderzoek is een vorm van empirisch onderzoek waarbij de gegevensverzameling open en flexibel is²². De data wordt op een bepaalde manier verzameld en daarna ook op een bepaalde manier verwerkt. Enkele kwalitatieve verzamelingsmethoden zijn: het open interview, participerende observatie, het maken van video's en foto's en groepsinterviews.

Kwantitatief onderzoek is alleen zinvol als het voor de probleemstelling noodzakelijk is grotere populaties te onderzoeken. De nadelen van kwantitatief onderzoek zijn de methodologische complexiteit, het lange traject rond het uitzetten en terugontvangen van enquêtes en het afbreukrisico ten aanzien van het genereren van voldoende respons.

Gedurende het onderzoek is zowel gebruik gemaakt van kwalitatief als kwantitatief onderzoek. In de volgende paragrafen zullen de toegepaste onderzoeksmethodieken worden omschreven met daarbij een verantwoording voor de keuze van de desbetreffende methodiek.

²¹ Basisboek methoden en technieken, pag. 90-96

²² [Http://www.baardadegoede.wolters.nl](http://www.baardadegoede.wolters.nl)

3.2 Bepaling van serviceniveaus

Binnen Facilities Nederland was geen overzicht beschikbaar welke diensten op iedere vestiging op welk niveau worden aangeboden. Om te komen tot een efficiënte en effectieve dienstverlening, is het van belang om daar inzicht te verkrijgen. Tevens is het van belang om bij het afnemen van een enquête te weten wat je meet.

Aan de hand van de volgende methodieken is er onderzoek verricht:

- Gestructureerde interviews met managers van verschillende vestigingen om erachter te komen welke diensten er worden aangeboden en op welk niveau (zie bijlage 11)
- Ondervraging van medewerkers van verschillende vestigingen
- Onderzoek aan de hand van FBS-net (facilitair intranet)
- Observatie van verschillende vestigingen in de regio Randstad Zuid
- Onderzoek aan de hand van het programma PLANON

Er is bewust gekozen voor mondeling interviewen, omdat bij deze methode kan worden doorgevraagd. Vragen kunnen worden toegelicht en het gedrag kan ook tegelijkertijd worden waargenomen. De interviews verliepen gestructureerd door een vooraf opgestelde vragenlijst.

Met behulp van bovenstaande methodieken is in Excel een duidelijk overzicht gemaakt per dienst (zie bijlage 12). Aan de hand van verschillende punten die kenmerkend zijn voor een bepaalde dienst is het overzicht opgezet, zoals openingstijden, tijdstip van schoonmaak en door welke afdeling een bepaalde taak wordt verricht. Voor de 32 vestigingen, verspreid over heel Nederland, is in beeld gebracht binnen welk serviceniveau zij vallen. Deze serviceniveaus zijn tot stand gekomen aan de hand van onderzoek. Van te voren was niet bekend hoeveel verschillende serviceniveaus er werden aangeboden.

Onder serviceniveau wordt hier het niveau van de aangeboden dienstverlening verstaan. Het niveau van de aangeboden dienstverlening kan worden onderverdeeld in drie aspecten: het product / de dienst, de service en de prijs. Deze aspecten zijn in beeld gebracht door het opstellen van een overzicht van de serviceniveaus. De service en de prijs zijn lastig in beeld te brengen in een overzicht. Deze aspecten zijn wel weer terug te vinden in de enquête. In de enquête staat de beleving van deze aspecten juist centraal. Na de vestigingen per dienst in een serviceniveau te hebben ingedeeld, zijn deze gegevens vergeleken met aantal medewerkers per vestiging (zie bijlage 13). Hieruit volgde over het algemeen dat hoe groter de vestiging, hoe hoger het serviceniveau. Relatief kleine vestigingen hebben een lager niveau van dienstverlening als de grotere kantoren.

Met behulp van het opgestelde overzicht kunnen de resultaten uit de enquête worden geanalyseerd. Als voorbeeld de openingstijden van de receptie. Uit het overzicht blijkt dat op de vestiging Den Haag de receptie langere openingstijden heeft dan de vestigingen R'dam Eastpoint en R'dam MM. Als nu blijkt dat de klanten op alle drie de vestigingen tevreden zijn en de vestiging Den Haag niet hoger scoort, zou ervoor gekozen kunnen worden om de openingstijden op de vestiging Den Haag aan te passen. Het overzicht geeft dus een landelijk beeld van de facilitaire dienstverlening, waardoor je de enquêteresultaten naast het overzicht kan houden en ook daadwerkelijk kan zien wat er is gemeten.

Deze gegevens uit het overzicht zijn geanalyseerd en per dienst uitgewerkt tot een omschrijving van het serviceniveau per dienst (zie bijlage 14).

3.3 Ontwikkeling enquête

Voor het meten van de verwachting en de ervaring met betrekking tot de facilitaire dienst, is gebruik gemaakt van gestructureerd informatie verzamelen. Er is gekozen voor een schriftelijke enquête, omdat hiermee een groot aantal onderzoekseenheden kan worden benaderd. De methode is zeer geschikt om tegen relatief lage kosten snel informatie te verzamelen.

Onderzoeken onder klanten en medewerkers worden steeds vaker via het internet uitgevoerd. Dit is een makkelijke methode omdat het goed uitvoerbaar is. Hierdoor wordt er tijd en geld bespaard.

Standaard voordelen van een onderzoek via internet zijn:

- Snelheid
- Modern en professioneel
- Makkelijk bereikbaar
- Hoge response
- Digitale analyse
- Snelle opvolging
- 24 uur per dag, 7 dagen per week

Allereerst is er een programma van eisen opgesteld om een goede selectie te kunnen maken uit de verschillende digitale survey-programma's (zie bijlage 15). Het programma van eisen is tot stand gekomen door informatieverzameling voornamelijk via internet naar de mogelijkheden qua software en programma's. De verschillende mogelijkheden zijn naast de eisen en wensen van de organisatie Ernst & Young gelegd om te komen tot een op de organisatie afgestemd programma van eisen.

Bij de ontwikkeling van de enquête in het survey-programma is er zoveel mogelijk rekening gehouden met de gebruiksvriendelijkheid van de enquête. Er is bewust gekozen om het rustig te houden qua kleurstellingen bij de vormgeving van de enquête, zodat de respondenten zich kunnen focussen op de vragen. De vragen worden per dienst weergegeven op een aparte pagina. Hierdoor wordt het overzicht bewaard en krijgt de respondent de vragen in blokken aangeboden. Doordat de enquête uit tien pagina's bestaat, is er bewust voor gekozen het aantal pagina's niet bij de enquête te vermelden. Veel respondenten zouden hierdoor al bij het begin kunnen afhaken. Er is besloten om de vragen gefaseerd aan te bieden en niet met de scrollfunctie te gaan werken. Het voordeel van het gefaseerd aanbieden van de vragen is dat de respondent minder snel vragen overslaat en de vragen overzichtelijk in blokken worden aangeboden.

Bij het openen van de enquête staat aangegeven dat het invullen van de enquête maximaal tien minuten in beslag neemt en dat de ingevulde gegevens vertrouwelijk worden behandeld. Ook is er rekening gehouden met het beveiligen van de enquête, waardoor respondenten eenmalig de enquête kunnen versturen.

Onder de verzameling van onderzoekseenheden wordt gedurende dit onderzoek alle interne medewerkers van Ernst & Young Nederland uit de regio Randstad Zuid verstaan. Er is hierbij uitgegaan van een populatie van 1.725 eenheden (2-2-2004). Ernst & Young Nederland omvat in totaal 5.317 eenheden.

De enquête is verspreid onder de gehele populatie, ofwel alle interne medewerkers van de vestigingen Ernst & Young in de regio Randstad Zuid. Toch is er sprake van een steekproef, omdat er zelden sprake is van 100% respons en daardoor een gedeelte van de populatie in het onderzoek betrokken is.

Doordat alle onderzoekseenheden volstrekt willekeurig zijn, is er sprake van een aselechte steekproef. Alle eenheden in de omschreven populatie hebben een gelijke kans of in ieder geval een bekende kans om in de steekproef terecht te komen²³.

Het begrip "betrouwbaarheid" is een term die in een onderzoek voor diverse situaties kan worden ingezet. Verschillende definities van het begrip betrouwbaarheid overlappen elkaar. In de statistiek wordt meestal onder het begrip betrouwbaarheid het volgende verstaan: Meerdere metingen op hetzelfde object met hetzelfde (geijkte) meetinstrument behoren te leiden tot een zelfde uitkomst. De onderzoeksresultaten zijn zo min mogelijk afhankelijk van toeval. Validiteit wil zeggen dat wat er wordt beoogt te meten, ook daadwerkelijk wordt gemeten.

Er wordt gesproken van een representatieve steekproef wanneer het resultaat van een correcte aselechte steekproef trekking zodanig is dat een steekproef een afspiegeling of doorsnede vormt van de populatie waaruit de steekproef is getrokken.

In bijlage 16 is de steekproefberekening terug te vinden. Door het invullen van de grootte van de steekproef en de populatie wordt de nauwkeurigheid berekend bij verschillende betrouwbaarheidspercentages.

3.4 Inhoud enquête

In eerste instantie zouden er drie aparte enquêtes worden ontwikkeld aan de hand van de opgestelde serviceniveaus. Doordat de serviceniveaus in elkaar overlopen en er verschillen zijn in dienstverlening binnen een serviceniveau, is er voor gekozen één landelijke enquête te ontwikkelen. Deze enquête is toepasbaar op iedere vestiging van Ernst & Young in Nederland.

Uit de verzamelde theorie en overleg met docenten van de Haagse Hogeschool blijkt dat bij het meten van de kwaliteitsbeleving eigenlijk de verwachting wordt getoetst. Door de vraagstelling die wordt toegepast in de enquête, wordt zowel de beleving / verwachting getoetst als wat de klant zou willen.

De volgende methodieken zijn toegepast bij de opstelling van de vragenlijst:

- Observatie van verschillende vestigingen in de regio Randstad Zuid
- Groepsgesprekken(ongestructureerd)
- Onderzoek aan de hand van FBS-net(facilitair intranet)
- Onderzoek naar het niveau van dienstverlening(zie paragraaf 3.2 Bepaling van serviceniveaus)
- Literatuuronderzoek(o.a. de twaalf kwaliteitskenmerken van Parasuraman, Zeithaml en Berry)

Aan de hand van de bovenstaande methodieken, kon er een grove onderwerpenlijst worden samengesteld. Hierbij is er gewerkt via het trechter-model; van grof naar fijn.

Per dienst waren alle belangrijke aandachtspunten weergegeven op basis van de kwaliteitskenmerken uit het SERVQUAL-model. Om de vragenlijst zo beknopt mogelijk te houden, is er een zorgvuldige afweging gemaakt welke onderwerpen moesten worden meegenomen. Om deze reden was het niet mogelijk bij iedere dienst alle twaalf de kwaliteitskenmerken mee te nemen.

²³ Basisboek methoden en technieken, pag. 150

De onderwerpenlijst is op deze manier zeer verfijnd, zodat alle aandachtspunten overbleven die van belang zijn tijdens het onderzoek en die ook daadwerkelijk gegevens opleveren waar het management wat aan heeft. Iedere vraag moet informatie opleveren op basis waarvan verbeteringen kunnen worden doorgevoerd. Meten moet immers de aanzet zijn tot verbeteren.

Uit de theorie kwam naar voren dat het niet mogelijk is alles in één keer te weten te komen. Het moet eerst duidelijk worden waar de knelpunten liggen en daar kan vervolgens door specifiek onderzoek op worden gefocust. Het is beter om een aantal globale vragen te stellen, wat de response bevordert, dan een uitgebreide waslijst.

De onderwerpenlijst met aandachtspunten per dienst zijn vervolgens omgezet naar vragen. Hierbij is zowel een vier-puntsschaal als een twee-puntsschaal toegepast. Uit de theorie is gebleken dat een even schaal de respondent dwingt zijn oordeel naar de positieve dan wel negatieve kant uit te spreken. Er is een combinatie gemaakt van vragen met een vier-puntsschaal en stellingen met een twee-puntsschaal. Deze keuze is enerzijds tot stand gekomen omdat bepaalde vragen net zoveel informatie opleveren met een twee-puntsschaal als met een vier-puntsschaal. Anderzijds stond de eenvoud en duidelijkheid voor de respondent voorop. De respondent moet de enquête makkelijk kunnen invullen en moet er zo min mogelijk tijd aan hoeven te besteden. Tevens is er bij iedere dienst een vraag toegevoegd waar de respondent een eindcijfer voor de desbetreffende dienst kan geven. Op deze manier kunnen de resultaten van de verschillende vestigingen goed met elkaar worden vergeleken.

Aan iedere vraag kan de vraag worden toegevoegd hoe belangrijk dit aspect c.q. deze vraag voor de respondent is. Uit de theorie is gebleken dat het niet wenselijk is om voor alle vragen een belangrijkheidsvraag te stellen. Het beantwoorden van de vragenlijst kost twee keer zoveel tijd en de respondent zal bij belangrijkheidsvragen eerder een sociaal wenselijk antwoord geven.

Tijdens het opstellen van de vragenlijst, is er rekening mee gehouden, dat de vragenlijst toepasbaar moet zijn op iedere vestiging van Ernst & Young in Nederland. Hierdoor is bij de meeste vragen de keuzemogelijkheid 'niet van toepassing / geen mening' toegevoegd. Hiermee wordt overigens ook voorkomen dat respondenten verplicht een keuzemogelijkheid moeten kiezen, waardoor er een vertekend beeld zou kunnen ontstaan. Doordat bijna alle vragen verplicht zijn gemaakt in de vragenlijst, moeten de respondenten alle vragen beantwoorden en wordt er tevens aangegeven als een respondent per ongeluk een vraag heeft overgeslagen.

De vragenlijst is opgebouwd naar de diensten die worden aangeboden binnen Ernst & Young (zie bijlage 17). Bij het opstarten van de vragenlijst is duidelijk aangegeven hoeveel tijd een respondent maximaal kwijt is aan het invullen van de vragenlijst. De vragenlijst begint met een algemeen gedeelte. Er is voor gekozen om respondenten optioneel hun naam te laten invullen. Hierdoor kunnen achteraf respondenten eventueel worden benaderd voor een interview om dieper op de enquête in te kunnen gaan. Dit had ook gekund met behulp van het toevoegen van open vragen in de enquête. Doordat deze methode veel extra tijd kost voor de respondent en de gegevens bovendien lastig geautomatiseerd zijn te verwerken, is er niet voor deze optie gekozen.

Door het toevoegen van vragen met betrekking tot het aantal dagen dat desbetreffende persoon aanwezig is in het kantoorgebouw en op welke verdieping deze persoon werkzaam is, kan er bij het verwerken van de enquête een duidelijke analyse worden gemaakt. Ook zijn er vragen toegevoegd met betrekking tot de communicatie. Dit om te toetsen of de respondenten goed zijn geïnformeerd of dat er extra communicatie zou moeten plaatsvinden.

In de literatuur wordt aanbevolen om de voorlopige versie van de enquête uit te testen. Deze zogenaamde pilot is uitgevoerd met ongeveer vijftien personen waarvoor de vragenlijst uiteindelijk bestemd is. Onder deze groep is tweemaal een pilot gehouden; één inhoudelijk en één lay-out technisch. De nadruk bij de eerste test lag op de eenduidigheid van de vragen, terwijl bij de tweede test werd gelet op de lay-out en gebruiksvriendelijkheid van de vragenlijst.

3.5 Communicatie enquête

Voordat de enquête kon worden uitgezet, moest er eerst communicatie plaatsvinden met alle medewerkers van Ernst & Young, die werkzaam zijn op één van de vestigingen in de regio Randstad Zuid, over de enquête.

Via de e-mail zijn alle kantoorvoorzitters en facilitaire contactpersonen (managers en secretaresses) in de regio Randstad Zuid op de hoogte gebracht van het hoe en waarom van de enquête. De facilitaire contactpersonen hebben tevens het facilitaire personeel op de werkvloer ingelicht.

Voor de verspreiding van de aankondiging van de enquête zijn verschillende mediums in overweging genomen:

- FBS-net (facilitair intranet)
- Randstad Zuid info (online infokrant voor de regio Randstad Zuid)
- E-mail
- Ernst & Young homepage

De enquête is verspreid via het online-surveyprogramma. Hierbij is er in eerste instantie voor gekozen om de link op FBS-net te plaatsen. FBS-net is namelijk het facilitair medium, wat op deze manier alleen maar meer naamsbekendheid krijgt binnen de organisatie. Op FBS-net kunnen medewerkers telefoonnummers opzoeken van collega's, reserveringen plaatsen, meldingen doorgeven aan het Facilitair Meldpunt, informatie opzoeken van andere kantoren etc. FBS-net kan dus worden vergeleken met een beknopte producten- en diensten catalogus. Ook is hierbij gekeken naar de bezoekersaantallen van FBS-net, die erg hoopvol waren. Tevens wilde het management zich niet opdringen met de enquête en de medewerkers zich niet verplicht te laten voelen om de enquête in te vullen.

De response bleek na vijf werkdagen zeer minimaal te zijn. Door de organisatieregels van de afdeling Marketing & Communicatie, was het niet haalbaar om op de korte termijn een bericht uit te laten gaan via Randstad Zuid Info of de Ernst & Young homepage.

In overleg is er voor gekozen om per vestiging een e-mail te verspreiden onder alle medewerkers op de desbetreffende vestiging met daarin bijgevoegd de directe link naar de enquête. Deze mail is alleen uitgegaan op de vestigingen Den Haag, Rotterdam Eastpoint en Rotterdam MM. Dit vanwege de decentraal werkende organisatie, waarin iedere vestiging zelfstandig beslissingen mag nemen. Hierdoor kan de response per vestiging heel verschillend uitvallen. In totaliteit heeft de enquête twee weken uitgestaan.

4 Resultaten van het onderzoek

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de enquête nader besproken. De resultaten geven inzicht in de beleving van het aangeboden niveau van dienstverlening door de interne medewerkers. Allereerst zal er worden ingegaan op de responseverantwoording. Vervolgens komt de analysemethode aan bod. Als laatste volgt er een uitgebreide omschrijving van de resultaten die uit de enquête naar voren zijn gekomen.

4.1 Responseverantwoording

Ondanks de pogingen om de response zo hoog mogelijk te laten uitvallen, zijn er maar 218 enquêtes retour verzonden. Uitgaande van een populatie van 1.725 medewerkers, is dit een response van 12,6% (zie bijlage 18). Omdat moeilijk te achterhalen is waarom medewerkers de enquête niet hebben ingevuld, is er geen onderbouwde verklaring te geven voor de lage response van 12,6%.

Er bestaat het vermoeden dat de drukke periode waarin de organisatie zich bevond en de matige communicatie met betrekking tot de enquête een rol gespeeld kunnen hebben.

Een lage response is een indicatie voor geringe betrokkenheid bij de organisatie of bij het onderwerp van de enquête. Ook kan het een teken zijn dat er weinig vertrouwen bestaat in de anonimiteit ervan. Uit ervaring blijkt dat de response bij grote organisaties vaak lager ligt dan bij kleinere. Betrokkenheid zal hier een belangrijke factor zijn, maar ook de cultuur en instelling²⁴.

4.2 Analysemethode

Voor de ontwikkelde enquête is een analysetool ontworpen. Met behulp van deze analysetool kunnen de resultaten uit de enquête worden getransformeerd en overzichtelijk en eenduidig worden geanalyseerd.

Door de respondent bij iedere faciliteit een eindcijfer te laten geven, kunnen de resultaten in één oogopslag globaal worden geanalyseerd. Per vestiging wordt weergegeven wat het totale gemiddelde is voor de facilitaire dienst. Tevens wordt per vestiging het gemiddelde cijfer berekend per faciliteit (zie bijlage 19). Daarnaast heeft Ernst & Young het streven om de enquête landelijk uit te zetten. Ook hier is over nagedacht hoe uiteindelijk deze resultaten overzichtelijk kunnen worden geanalyseerd (zie bijlage 20). In deze analysetool zijn alle vestigingen van Ernst & Young in Nederland meegenomen, waardoor er ook een landelijk gemiddelde ontstaat voor de facilitaire dienst en tevens een gemiddelde per regio. Alleen de cijfers voor de regio Randstad Zuid zijn op de werkelijkheid gebaseerd.

Wanneer er ingezoomd moet worden op een bepaald eindcijfer, kunnen de antwoorden per vraag worden bekeken (zie bijlage 21). Per vestiging zijn alle vragen voor alle faciliteiten volledig uitgewerkt. Per faciliteit kan direct worden gezien waar de knelpunten liggen en waarvoor verbetermaatregelen geformuleerd moeten gaan worden. De resultaten kunnen zowel cijfermatig als grafisch (zie bijlage 22) worden weergegeven. Alle data staan opgeslagen in een Excel bestand. Hierin zijn de antwoorden van iedere respondent terug te vinden. Met deze gegevens dient uiteraard vertrouwelijk te worden omgegaan.

²⁴ De waarde van tevreden medewerkers, pag. 93

4.3 Resultaten enquête

In deze paragraaf zal per dienst worden aangegeven wat de meest opvallende resultaten zijn. Uitgaande van de onnauwkeurigheidpercentages(zie bijlage 18) worden alleen de vestigingen Den Haag, Rotterdam Eastpoint en Rotterdam Marten Meesweg behandeld. Ook de resultaten van deze vestigingen hebben een behoorlijke onnauwkeurigheid, maar op deze manier kan wel worden beschreven hoe de resultaten moeten worden geanalyseerd en geïnterpreteerd en hoe er conclusies kunnen worden getrokken. Een schematische weergave van alle resultaten is terug te vinden in bijlage 21.

4.3.1 Facilitair Meldpunt

Het algemeen cijfer voor de dienst Facilitair Meldpunt ligt op een gemiddelde van 7.2 voor de drie vestigingen. De vestiging Den Haag scoort bij deze dienst het laagst, een 7.0.

Op de vestigingen Den Haag en R'dam Eastpoint geeft 11,8% en 12,2% aan een onvoldoende tot slechte beoordeling te geven als het gaat om de gebruiksvriendelijkheid van FBS-net. Als het gaat om de bereikbaarheid van het Facilitair Meldpunt op de vestiging Den Haag, deelt 10,6% een negatieve mening.

Op alle drie de vestigingen blijkt dat een bepaald percentage medewerkers niet op de hoogte is hoe zij een klacht/storing moeten melden en voor welke meldingen zij bij het Facilitair Meldpunt moeten zijn. Gemiddeld genomen is dit achtereenvolgens 13% en 23%. Op de vestiging R'dam Eastpoint is zelfs 26,8% niet op de hoogte voor welke meldingen zij bij het Facilitair Meldpunt moeten zijn.

4.3.2 Restaurant/kantine

Het algemeen cijfer voor de dienst Restaurant/kantine ligt op een gemiddelde van 7.2 voor de drie vestigingen. De vestiging Den Haag scoort tevens bij deze dienst het laagst, een 7.0.

Als er wordt gekeken naar de openingstijden van het bedrijfsrestaurant scoort de vestiging R'dam Eastpoint relatief laag. De oorzaak hiervan is dat er lunchtijden zijn vastgesteld voor de medewerkers, vanwege de beperkte omvang van het bedrijfsrestaurant(zie bijlage 12).

De score met betrekking tot de kwaliteit van de producten uit de koffieautomaten is niet volledig positief. Vooral op de vestiging R'dam Eastpoint geeft 24,4% aan de kwaliteit onvoldoende tot slecht te vinden. Op de vestigingen Den Haag en R'dam MM geeft iets boven de 50% aan de kwaliteit voldoende te vinden, waarbij tevens een klein percentage aangeeft de kwaliteit onvoldoende tot slecht te vinden.

Het oordeel over de prijs/kwaliteitsverhouding van de producten is erg negatief. Op de vestiging Den Haag is zelfs 45,9 % het oneens met de stelling, terwijl 48,2% aangeeft het eens te zijn met de stelling. Als er wordt gekeken naar de vraag met betrekking tot de kwaliteit van de aangeboden producten, blijkt het merendeel van de respondenten een positief oordeel te geven. Hieruit blijkt dat mensen de kwaliteit van de producten goed vinden, maar het deels niet eens zijn met de prijs die zij ervoor moeten betalen.

Tevens wordt er aangegeven dat niet altijd de juiste prijzen worden berekend bij de kassa van de cateraar. Vooral op de vestiging Den Haag blijkt dit zo te zijn, waar 42,4% aangeeft het eens te zijn met de stelling en 41,2% aangeeft het oneens te zijn met de stelling.

Ook geven een aantal respondenten aan dat producten niet tijdig worden aangevuld. Deze uitkomst heeft voornamelijk betrekking op de vestigingen Den Haag en R'dam Eastpoint. Als laatste komt naar voren dat op deze twee vestigingen de doorlooptijd bij de kassa onvoldoende is. Gemiddeld geeft 42,5% van de respondenten aan het oneens te zijn met de stelling met betrekking tot de doorlooptijd bij de kassa van de cateraar.

4.3.3 Vergaderservice

Het algemeen cijfer voor de dienst Vergaderservice ligt op een gemiddelde van 7.2 voor de drie vestigingen. De vestiging Den Haag scoort tevens bij deze dienst het laagst, een 7.1. De vestiging R'dam MM volgt vlak daarna met een 7.2. Terwijl de vestiging R'dam Eastpoint een gemiddelde van 7.5 scoort.

In Den Haag geeft 10,6% van de respondenten aan de aankleding van de vergaderruimten en spreekkamers onvoldoende tot slecht te vinden. Op de vestiging R'dam MM geeft 60,8% een voldoende voor de aankleding en 15,7% een onvoldoende. Hierdoor geeft maar 13,7% van de respondenten aan de aankleding goed te vinden.

Als laatste blijkt dat op de vestiging Den Haag niet altijd de vergaderruimten schoon en opgeruimd zijn bij het betreden van de zaal. 10,6% procent van de respondenten geeft aan het oneens te zijn met de stelling dat de vergaderruimten schoon en opgeruimd zijn bij binnenkomst.

4.3.4 Schoonmaak

Het algemeen cijfer voor de dienst Schoonmaak ligt op een gemiddelde van 6.5 voor de drie vestigingen. Hierbij zitten de vestigingen qua gemiddelde score op één lijn.

Op alle drie de vestigingen blijkt een relatief groot percentage zowel de schoonmaak van de eigen werkplek als de schoonmaak van de sanitaire ruimten onvoldoende tot slecht te vinden.

Op de vestiging Den Haag geeft 28,2% aan de schoonmaak van de eigen werkplek onvoldoende tot slecht te vinden en 24,7% geeft dit oordeel met betrekking tot de schoonmaak van de sanitaire ruimten.

Op de vestiging R'dam Eastpoint geeft 41,5% aan de schoonmaak van de eigen werkplek onvoldoende tot slecht te vinden en 29,3% geeft dit oordeel met betrekking tot de schoonmaak van de sanitaire ruimten.

Op de vestiging Den Haag geeft 33,3% aan de schoonmaak van de eigen werkplek onvoldoende tot slecht te vinden en 27,4% geeft dit oordeel met betrekking tot de schoonmaak van de sanitaire ruimten.

Wanneer er wordt gekeken naar de schoonmaak van de openbare ruimten, valt de vestiging R'dam Eastpoint op. 13,8 % geeft een onvoldoende tot slechte beoordeling met betrekking tot deze vraag.

Als het gaat om het voldoende aanwezig zijn van toiletpapier, zeep en handdoekjes in de sanitaire ruimten, geeft 12,2% van de respondenten op de vestiging R'dam Eastpoint aan het oneens te zijn met deze stelling.

Als laatste blijkt dat op de vestigingen Den Haag en R'dam Eastpoint een deel van de respondenten het oneens is met het tijdstip van de schoonmaak. Op de vestiging Den Haag gaat het om 21,2% en op de vestiging R'dam Eastpoint deelt 12,2% deze mening.

4.3.5 Receptie

Het algemeen cijfer voor de dienst Receptie ligt op een gemiddelde van 7.4 voor de drie vestigingen. Hierbij zitten de vestigingen qua gemiddelde score op één lijn.

Bij deze dienst komen vooral de scores met betrekking tot de toegangscontrole bij binnenkomst naar voren. In Den Haag geeft 20% een onvoldoende beoordeling en 5,9% zelfs een slechte beoordeling. In totaliteit komt dit neer op 26,9% van de respondenten die een onvoldoende tot slechte beoordeling geven. Op de vestiging R'dam MM valt dit percentage uit op 23,%% en op de vestiging R'dam Eastpoint geeft 17,1% een onvoldoende beoordeling.

Als er wordt gekeken naar de telefonische bereikbaarheid van de receptie op de vestiging Den Haag, geeft 10,6% aan het oneens te zijn met de stelling dat de receptie goed bereikbaar is. Dit tegenover de 84,7% die het wel eens blijken te zijn met deze stelling. Wat opvalt als het gaat om de stelling met betrekking tot de klantvriendelijkheid van de receptiemedewerkers, scoort de vestiging R'dam MM 100%.

4.3.6 Post

Het algemeen cijfer voor de dienst Post ligt op een gemiddelde van 7.4 voor de drie vestigingen. De vestiging Den Haag scoort bij deze dienst het laagst, een 7.2. De vestiging R'dam Eastpoint behaalt voor deze dienst een gemiddelde van 7.7.

Op de vestigingen Den Haag en R'dam MM blijkt het voor te komen dat poststukken niet correct worden bezorgd door de postkamermedewerkers. Op de vestiging Den Haag geeft 18,8% aan het oneens te zijn met de stelling en op de vestiging R'dam MM ligt dit op 11,8%.

Op alle drie de vestigingen blijkt dat een bepaald percentage medewerkers niet op de hoogte is wanneer zij externe post moeten aanleveren. Op de vestiging Den Haag is dit 16,5% en op de vestiging R'dam MM gaat het om 17,6%. Op de vestiging R'dam Eastpoint is zelfs 22% niet op de hoogte wanneer zij externe post moeten aanleveren.

4.3.7 Reprografie

Het algemeen cijfer voor de dienst Reprografie ligt op een gemiddelde van 7.1 voor de drie vestigingen. De vestiging R'dam MM scoort bij deze dienst het laagst, een 6.8. De vestiging R'dam Eastpoint scoort daarentegen een 7.6 voor deze dienst. Er is bij deze dienst een duidelijk verschil te zien in de beleving van de dienst reprografie per vestiging.

De score met betrekking tot de kwaliteit van de kopieermachines is niet volledig positief. Vooral op de vestiging R'dam MM, waar 33,3% aangeeft de kwaliteit onvoldoende te vinden en ook nog eens 7,8% aangeeft de kwaliteit slecht te vinden. Op de vestiging R'dam Eastpoint vindt 34,1% de kwaliteit onvoldoende tot slecht, waarvan 14,6% de mening slecht deelt. In Den Haag vindt 18,8% de kwaliteit van de kopieermachines onvoldoende tot slecht.

De vestiging Den Haag springt eruit als het gaat om het voldoende voorradig zijn van kopieerpapier in de decentrale kopieerruimtes. 10,6% geeft aan het oneens te zijn met de stelling.

4.3.8 Archief

Het algemeen cijfer voor de dienst Archief ligt op een gemiddelde van 6.7 voor de drie vestigingen. De vestiging R'dam Eastpoint scoort bij deze dienst het laagst, een 6.3. De vestiging R'dam MM behaalt voor deze dienst een 7.3.

Op de vestiging Den Haag vindt 18,8% de verwerkingstijd van de ingediende aanvragen bij de afdeling archief onvoldoende tot slecht. Tevens wordt aangegeven dat 14,1% het oneens is met de stelling dat de aanvragen correct worden uitgevoerd. 43,5% geeft aan het eens te zijn met deze stelling.

Er blijkt nogal wat onduidelijkheid te bestaan hoe een aanvraag moet worden ingediend. Op de vestiging Den Haag geeft 16,5% aan dit niet te weten, tegen 55,3% die het wel blijkt te weten. Op de vestiging R'dam Eastpoint geeft zelfs 22% aan niet op de hoogte te zijn van de manier van het indienen van een aanvraag, tegen 14,6% die het wel blijkt te weten.

De respondenten weten vaak niet of dossiers in hun eigen archief staan of in het archief van de archiefbeheerder. Op de vestigingen Den Haag en R'dam Eastpoint geeft achtereenvolgens 24,7% en 14,6% aan niet te weten waar bepaalde dossiers staan opgeslagen.

Als laatste blijkt het aanleveren en beschrijven van een dossier ook problemen op te leveren op de vestigingen Den Haag en R'dam Eastpoint. Achtereenvolgens vindt 18,8% en 14,6% het niet duidelijk hoe zij een dossier moeten aanleveren en beschrijven.

4.3.9 Overige

Onder het item 'overige' zijn alle deelvragen ondergebracht, waarbij er maar één of twee vragen zijn geformuleerd per faciliteit. Te beginnen met de openingstijden van het kantoorgebouw. Op alle drie de vestigingen vinden de respondenten de openingstijden over het algemeen voldoende tot goed. Dit terwijl de openingstijden van de vestiging Den Haag degelijk verschillen van de andere vestigingen als er wordt gekeken naar de serviceniveaus.

De beveiliging van het kantoorgebouw zou volgens de respondenten nog wel verbeterd kunnen worden. Dit komt overeen met de uitkomst op de vraag met betrekking tot de toegangscontrole die werd gesteld bij de dienst receptie. Terwijl als er gekeken wordt naar de vraag of de respondenten een veilig gevoel hebben in het kantoor, wordt er op iedere vestiging bijna 100% gescoord.

De klimaatbeheersing is een groot probleem binnen de drie vestigingen. Meer dan de helft geeft aan de klimaatbeheersing onvoldoende tot slecht te vinden. Ditzelfde komt voor als het gaat om de parkeerfaciliteiten bij het kantoor. Meer dan de helft vindt dit onvoldoende tot slecht als het gaat om de vestigingen Den Haag en R'dam Eastpoint.

De vestiging Den Haag scoort hoog bij de vraag over het onderhoud aan de binnenzijde van het gebouw. Op de vestigingen R'dam Eastpoint en R'dam MM geeft achtereenvolgens 16,8% en 23,% aan dit onvoldoende tot slecht te vinden. Als het gaat om de onderhoud van de beplanting scoort de vestiging Den Haag juist weer laag met een score van 25,9% die het antwoord geeft onvoldoende tot slecht.

4.4 Conclusies

Op basis van de resultaten uit het onderzoek, zullen in deze paragraaf de conclusies worden besproken. Deze vormen het uitgangspunt voor de aanbevelingen in het volgende hoofdstuk.

Als eerste kan de conclusie worden getrokken dat de response op de enquête zeer minimaal was. De gehele populatie in de regio Randstad Zuid is benaderd (1.725 medewerkers), waarvan 218 medewerkers hebben gereageerd. De oorzaak hiervan ligt waarschijnlijk in de drukke periode waarin de organisatie zich bevond en de matige communicatie met betrekking tot de enquête. Er was bewust gekozen om de link naar de enquête op FBS-net te plaats, omdat dit het 'Facilitair medium' is binnen Ernst & Young. Mede uit dit onderzoek komt naar voren dat FBS-net weinig wordt geraadpleegd door de medewerkers van Ernst & Young, terwijl er veel bruikbare informatie te vinden is.

Door middel van de enquête en de analysetool is er een adequaat en praktisch meetinstrument ontworpen, waarbinnen Ernst & Young zeker behoefte aan was. Het meetinstrument is mede door de digitale werking ervan makkelijk uitvoerbaar en zonder al te veel aanpassingen jaarlijks toe te passen. Het is dus een instrument wat zeker in de toekomst nog vaker gebruikt kan gaan worden.

Als laatste is het meetinstrument uitstekend geschikt voor het genereren van de subjectieve managementinformatie, waarmee het management beslissingen kan nemen over het uit te zetten beleid met betrekking tot de landelijke facilitaire diensten.

Bij het opzetten van het meetinstrument is er gewerkt via het trechter-model; van grof naar fijn. Uit onderzoek is gebleken dat het niet haalbaar is alles in één keer te weten te komen. Hierdoor is de enquête zo samengesteld, dat per dienst kan worden geanalyseerd waar de knelpunten zich bevinden. Op deze knelpunten kan vervolgens weer worden ingezoomd.

Bij het genereren van de managementinformatie is er duidelijk rekening gehouden met het strategisch, tactisch en operationeel niveau binnen de organisatie. Het strategisch niveau heeft alleen behoefte aan de gemiddelden per vestiging per dienst. Terwijl het tactisch en operationeel niveau behoefte heeft aan meer details, waardoor zij de oorzaken van de knelpunten kunnen achterhalen. Ook is er een duidelijk onderscheid te maken tussen maatregelen op de korte en de lange termijn. Bepaalde knelpunten kan direct actie op worden ondernomen, terwijl er bij andere knelpunten specifiek onderzoek is vereist. Bepaalde knelpunten hebben enkel te maken met de uitvoering van een onderdeel van de dienst of de communicatie met betrekking tot een dienst, terwijl andere knelpunten te complex zijn om op de korte termijn op te kunnen lossen.

Het meetinstrument verschaft tevens inzicht in de verwachtingen en ervaringen van de klant, ofwel de beleving van de klant met betrekking tot de verschillende facilitaire diensten. Uit de resultaten komt naar voren dat de verwachtingen niet altijd overeenkomen met de ervaringen. Hierbij moet er gekeken worden of het niveau van dienstverlening verhoogd moet worden of dat juist het verwachtingsniveau verlaagd moet worden.

Als laatste kan geconcludeerd worden dat uit de resultaten blijkt dat de verschillende vestigingen / regio's niet altijd met elkaar kunnen worden vergeleken. Er moet sowieso rekening worden gehouden met het verschil in niveau van dienstverlening (serviceniveau), maar doordat de verschillende vestigingen verspreid zijn over heel Nederland moet er ook rekening worden gehouden met cultuurverschillen. Tevens speelt de maatschapscultuur ook een belangrijke rol in het geheel, doordat iedere vestiging zeggenschap heeft en er sprake is van een decentrale aansturing.

Aanbevelingen

Op basis van de resultaten uit het onderzoek volgen in dit hoofdstuk de aanbevelingen. De onderzoeksresultaten zijn omgezet in verbetermaatregelen. De aanbevelingen hebben betrekking op de centrale probleemstelling, die bij de start van het onderzoek is opgesteld. Met behulp van de subprobleemstellingen die door het rapport heen zijn behandeld, kan er in dit hoofdstuk een antwoord worden gegeven op de centrale probleemstelling:

“Welke maatregelen(zowel op operationeel, tactisch als strategisch niveau) dient de afdeling Facilities Nederland van Ernst & Young te nemen, met behulp van het ontwikkelde meetinstrument, om te komen tot een efficiënte en effectieve dienstverlening?”

De te nemen maatregelen worden onderverdeeld in operationeel, tactisch en strategisch niveau. De operationele maatregelen hebben betrekking op de uitvoering van de verschillende facilitaire diensten. De tactische maatregelen zijn gericht op het middenmanagement, ofwel het lokale management. Zij dragen zorg voor de vertaalslag van het strategisch naar het operationeel niveau en andersom. De strategische maatregelen zijn gericht op het beleid ofwel het topmanagement(Corporate Services). Tevens zal bij de maatregelen worden aangegeven of deze mogelijk zijn op de korte dan wel lange termijn.

De belangrijkste voorwaarde voor uitvoering van de aanbevelingen is enerzijds de erkenning van het management dat een aantal zaken fundamenteel moeten worden aangepakt en anderzijds de bereidheid om middelen(personeel, materiaal, geld) beschikbaar te stellen.

Operationeel

1. FBS-net onder de aandacht brengen

Uit de enquête is naar voren gekomen dat FBS-net niet regelmatig wordt geraadpleegd. FBS-net bestaat ook nog niet zo heel lang, maar moet gaan functioneren als het ‘facilitair medium’. FBS-net is een medium waarbij de ontvanger zelf bepaalt aan welke informatie hij of zij behoefte heeft en op welk moment²⁵. Dit is een groot voordeel voor de klant, maar kan ook een nadelig effect hebben. Medewerkers raadplegen alleen de informatie die zij nodig hebben en kijken over de andere informatie heen.

Op operationeel niveau kunnen de facilitaire medewerkers hun klanten bij vragen eerst doorverwijzen naar FBS-net. De klanten van de facilitaire dienstverlening moeten in aanraking komen met FBS-net, zodat ze er niet meer om heen kunnen. Klanten moeten door de facilitaire medewerkers worden gestimuleerd om via FBS-net informatie op te zoeken of bijvoorbeeld een reservering te plaatsen.

De aanbeveling kan per direct worden uitgevoerd. Het is een kwestie van communicatie richting de facilitaire medewerkers. De medewerkers moeten zich bewust worden van het belang van FBS-net voor de klant en moeten dit op de werkvloer kunnen overdragen richting de klant.

²⁵ Geïntegreerde communicatie, pag. 95

2. Nastreven operational excellence en customer intimacy

In de theorie is naar voren gekomen dat Ernst & Young Facilities streeft naar operational excellence, ofwel een perfecte uitvoering van de facilitaire diensten. Deze doelstelling, opgesteld door het management, moet ook bij de medewerkers op de werkvloer gaan leven. Uit de enquête komen een aantal punten naar voren die direct te maken hebben met het niet correct uitvoeren van de taken. Een voorbeeld hiervan is het niet tijdig aanvullen van het kopieerpapier en de wachttijden bij de kassa van de catering op de vestiging Den Haag. Medewerkers moeten net als het management streven naar operational excellence. De uitvoering van de taken zou voor 100% correct moeten zijn. Medewerkers moeten elkaar kunnen wijzen op hun fouten, waardoor de dienstverlening kan worden verbeterd. Uit het jaarplan blijkt ook dat een succesvolle organisatie of afdeling duidelijk anders is doordat de mensen zich strikt houden aan hun waarden. Dat wil zeggen; hun professionele mentaliteit. Een professionele mentaliteit is vooral een kwestie van een juiste instelling en niet een stel vaardigheden of kennis.

Hetzelfde geldt voor het nastreven van customer intimacy. Klanten verwachten een bepaald niveau van dienstverlening van de facilitaire personen op de werkvloer. De medewerkers moeten er naar streven deze verwachting waar te maken. De medewerkers kunnen inspelen op de wensen en eisen van de klant door zich bijvoorbeeld flexibel op te stellen richting de klant.

Een goed voorbeeld hiervan is dat medewerkers wel een veilig gevoel hebben binnen het gebouw, maar de toegangscontrole bij het betreden van het gebouw matig vinden. Door de receptiemedewerkers periodiek pasjes te laten controleren van medewerkers bij binnenkomst, zou dit deels kon worden opgelost.

De medewerkers moeten bewust bezig zijn met het uitvoeren van hun taken en aandacht hebben voor opmerkingen van klanten. Wanneer een klant bijvoorbeeld een klacht doorgeeft aan een medewerker, moet deze klacht wel worden doorgegeven en tevens richting de klant worden teruggekoppeld welke acties er worden ondernomen om het probleem op te lossen.

Beide aanbevelingen zouden per direct kunnen worden uitgevoerd. Het is een kwestie van het analyseren van de knelpunten en deze communiceren richting de medewerkers op de werkvloer. Hierbij moeten er wel regelmatig controles worden uitgevoerd of medewerkers de acties ook daadwerkelijk uitvoeren en niet op de lange termijn laten versloffen.

3. Volgen van introductieprogramma

Uit de enquête is gebleken dat medewerkers niet altijd op de hoogte zijn van bepaalde processen, zoals voor welke storingen ze bij het Facilitair Meldpunt moeten zijn. Deze informatie staat overigens wel aangegeven op FBS-net. Hieruit blijkt dat medewerkers maar bepaalde informatie in zich opnemen die naar hun mening belangrijk is.

Wanneer mensen actief met gegevens omgaan, worden deze gegevens beter opgeslagen in het geheugen. Wanneer de gegevens actief worden bewerkt en voor de medewerker zinvol worden gemaakt, worden de gegevens beter onthouden door de medewerkers. De gegevens worden bewust gestructureerd en geordend, er wordt een bepaalde betekenis gegeven aan feiten of gegevens²⁶.

²⁶ Psychologie & sociologie, pag. 80- 103

Bij het introduceren van de facilitaire dienstverlening als geheel, kan er het beste gebruik worden gemaakt van een interactieve benadering. Deze benadering zorgt voor motivatie en bepaalde prikkels waardoor medewerkers worden gestimuleerd. Om nieuwe medewerkers te informeren over de werkzaamheden van de facilitaire dienst, zouden zij verplicht moeten worden gesteld om een introductieprogramma te volgen. Door deze interactieve benadering (zien, horen, krijgen) blijven de gegevens het beste hangen en tevens is alle informatie nog eens na te lezen op FBS-net.

Deze aanbeveling zou binnen een half jaar tijd kunnen worden uitgevoerd. Er zal door Corporate Services een introductieprogramma moeten worden samengesteld. Tevens moet er richting een aantal afdelingen worden gecommuniceerd wat de bedoeling is van het introductieprogramma en hoe de totale introductie georganiseerd gaat worden.

Tactisch

1. Vergroten response

De response van de enquête was erg laag uitgevallen. In de theorie zijn al een aantal punten benoemd om de response te vergroten, zoals het van te voren aangeven hoeveel tijd ermee gemoeid is met het invullen van de enquête en het aantrekkelijk vormgeven van de enquête (zie paragraaf 2.8). Toch zijn er nog een aantal maatregelen te nemen die de response in de toekomst zouden kunnen vergroten.

De nadruk moet in de toekomst mede worden gelegd op het tijdstip van uitzetten van de enquête. Bij het opstarten van de enquête was aangegeven dat het invullen maximaal tien minuten in beslag zou nemen. Vijf à tien minuten is normaal voor het invullen van een enquête. Maar wanneer medewerkers zich in een erg drukke periode bevinden, zijn dat zeer kostbare minuten. De enquête zou moeten worden uitgezet in een rustige tijd, waardoor medewerkers de moeite en tijd kunnen nemen om de enquête naar waarheid in te vullen.

Er zou in het vervolg meer aandacht moeten worden besteed aan de communicatie met betrekking tot de enquête. Er moet meer PR plaatsvinden, bijvoorbeeld door het ophangen van posters met de boodschap dat de enquête binnen een week online gaat en tevens aangeven wat de waarde is van de informatie die de enquête moet opleveren. Ook kan er een aankondiging op de Ernst & Young site worden geplaatst, waardoor medewerkers weten dat de enquête er binnen een week aankomt.

Vervolgens moeten de medewerkers persoonlijk worden benaderd door een mail met de boodschap wat de waarde is van de informatie die de enquête moet opleveren en dat zij degene zijn die daar een wezenlijke bijdrage aan kunnen leveren. In de mail moet ook de link naar de enquête worden bijgevoegd, die via FBS-net wordt opgestart.

Het is wellicht verstandig om iemand verantwoordelijk te stellen voor de PR van de facilitaire dienstverlening. Deze persoon moet op de hoogte zijn van de diverse marketingstrategieën en weten hoe de klant van de facilitaire dienst het beste kan worden benaderd.

Tevens moeten de resultaten van de enquête zo snel mogelijk worden teruggekoppeld naar de medewerkers met de daarbij behorende acties. Een web-survey is een snel onderzoeksmedium. Respondenten verwachten dat de organisatie dezelfde snelheid toont in het terugkoppelen van de resultaten en de acties die zij willen ondernemen op basis van de resultaten.

Hierbij kan ervoor gekozen worden om de resultaten te publiceren op FBS-net. Door een link te plaatsen op de Ernst & Young internetsite en in Randstad Zuid info naar FBS-net, zijn de resultaten voor iedere medewerker makkelijk te raadplegen.

Het vergroten van de response is een aanbeveling op de lange termijn. Het onderzoek zal maximaal over een jaar weer worden uitgezet om zo de resultaten jaarlijks met elkaar te kunnen vergelijken. Door het management zal moeten worden bepaald wanneer het meetinstrument weer kan worden toegepast en hoe de communicatie met betrekking tot het onderzoek zal plaatsvinden.

2. Communiceren over niveau van dienstverlening

Het niveau van dienstverlening wordt bepaald door het product of dienst, de prijs en de service. Uit het onderzoek is gebleken dat de ervaring met de dienstverlening niet altijd overeenkomt met de verwachting van de klant. De kwaliteit van de dienstverlening is positief te beïnvloeden door het verhogen van het prestatieniveau of het verlagen van het verwachtingsniveau.

Het verwachtingsniveau kan worden beïnvloed door communicatie. Naast de belevingskwaliteit is er namelijk ook sprake van technische kwaliteit. Een ruimte kan technisch schoon zijn, terwijl de medewerkers van mening zijn dat dit niet het geval is (zie bijlage 23).

De belevingskwaliteit is dus zeer subjectief. Hierbij moet worden opgemerkt dat oud' vaak als 'vuil' wordt beschouwd, terwijl de technische meting (VSR-meting) een positieve uitkomst weergeeft. Hieruit blijkt dat medewerkers vaak niet op de hoogte zijn van de gemaakte afspraken met betrekking tot de dienstverlening en vaak ook ondeskundig zijn.

Er zijn een aantal mogelijkheden om het verwachtingsniveau van de medewerkers te beïnvloeden:

Als eerste zou FBS-net kunnen worden uitgebreid. In het huidige systeem staat heel globaal per dienst omschreven wat de betreffende dienst inhoudt. Er kan effectiever gebruik worden gemaakt van het systeem. Het systeem kan worden uitgebreid tot een alles omvattende producten- en dienstencatalogus, waarbij er wel rekening mee moet worden gehouden dat de informatie actueel en zuiver moet worden gehouden. Bij de dienst catering kan bijvoorbeeld wekelijks het menu worden omschreven met de daarbij behorende prijzen. Hierdoor wordt er bijvoorbeeld invloed uitgeoefend op de slechte prijs/kwaliteitsverhouding die uit de enquête naar voren kwam.

Bij de dienst schoonmaak kan worden aangegeven hoe het schoonmaakprogramma eruit ziet, zodat medewerkers kunnen terug zoeken hoe vaak bijvoorbeeld het bureau wordt afgenomen en de toiletten worden schoongemaakt. Op deze manier wordt er invloed uitgeoefend op het verwachtingsniveau van de medewerkers met betrekking tot de dienst schoonmaak.

Tevens kan er op FBS-net worden aangegeven hoe medewerkers klachten moeten melden bij het Facilitair meldpunt en op welk tijdstip zij externe post moeten aanleveren. Wanneer deze gegevens overzichtelijk in FBS-net worden weergegeven, kunnen de facilitaire medewerkers op de werkvloer de medewerkers bij onduidelijkheden doorverwijzen naar FBS-net.

Medewerkers zijn op deze manier op de hoogte van het niveau van dienstverlening, waardoor tevens het verwachtingsniveau wordt beïnvloedt. Doordat medewerkers weten welke prijs zij moeten betalen bij de catering en zij weten hoe vaak er wordt schoongemaakt, weten zij wat ze moeten verwachten waardoor de ervaring dichterbij de verwachting komt te liggen. Uiteindelijk wordt hierdoor de beleving met betrekking tot de facilitaire dienstverlening positiever.

Een andere manier om te communiceren over het niveau van dienstverlening is het secretaresse overleg. Het secretaresse overleg vormt een effectief medium om de gegevens binnen de doelgroep te verspreiden. De secretaresses binnen Ernst & Young vormen een belangrijk deel van de doelgroep. Zij zijn de aangewezen personen om de gegevens weer op de afdeling verder te communiceren.

Het secretaresse overleg zou minimaal vier keer per jaar moeten worden gehouden om de doelstelling te kunnen bereiken. Op deze manier kunnen aan het begin van het overleg de acties worden besproken uit het vorige overleg en vervolgens kunnen de nieuwe punten op de agenda worden besproken.

De secretaresses hebben een belangrijke rol met betrekking tot de communicatie over het niveau van dienstverlening. Zij communiceren de punten uit het overleg door naar de medewerkers op de afdeling. Tevens kunnen de medewerkers klachten of problemen doorspelen naar de secretaresses, die bij het volgende overleg op de agenda geplaatst kunnen worden.

Om voeling te houden met de klant en om te controleren of het verwachtingsniveau op de juiste manier wordt beïnvloed, kan er op FBS-net wekelijks een stelling worden geplaatst. Deze stelling kan betrekking hebben op de resultaten uit de enquête, de actiepunten uit het secretaresse overleg of een knelpunt wat naar voren is gekomen op de werkvloer. Met behulp van deze methode kan er tegen een geringe tijdsinspanning, belangrijke informatie worden verzameld. Op deze manier blijft de afdeling Facilities op de hoogte van wat er onder de medewerkers leeft op het gebied van Facility Management.

Als laatste zou er aandacht kunnen worden besteed aan de technische mogelijkheden van FBS-net, zodat FBS-net wordt afgestemd op de wensen en eisen van de klant zoals gebruiksvriendelijkheid, lay-out en opbouw(zoekmachines).

Een intranet als FBS-net biedt verschillende voordelen ten opzichte van de traditionele media. Intranet is als medium bijzonder goed geschikt om informatie vast te leggen en te verspreiden. Een tweede belangrijk voordeel is het feit dat de informatie eenduidig wordt vastgelegd maar dat de presentatie van de informatie kan worden afgestemd op de behoeften van de gebruiker.

Deze aanbeveling geldt zowel op de korte als de lange termijn. De communicatie richting de secretaresses kan direct worden aangepakt terwijl de aanpassing van FBS-net meer tijd nodig heeft. Er moet onderzoek worden gedaan naar de technische mogelijkheden van FBS-net, waarna vervolgens nagedacht moet worden over een op de klant afgestemde invulling hiervan.

3. Opstellen introductieprogramma voor nieuwe medewerkers

Uit de enquête is naar voren gekomen dat medewerkers niet altijd op de hoogte zijn van bepaalde processen, zoals voor welke storingen je bij het Facilitair Meldpunt moet zijn. Deze informatie staat overigens wel aangegeven op FBS-net. Hieruit blijkt dat medewerkers maar bepaalde informatie in zich opnemen die naar hun mening interessant is. Op operationeel is dan ook het advies naar voren gekomen dat nieuwe medewerkers een introductieprogramma zouden moeten volgen.

Doordat er sprake is van verschillende vestigingen met ieder een eigen niveau van dienstverlening, zal er voor moeten worden gekozen om per vestiging een introductieprogramma op te stellen. Dit om te voorkomen dat medewerkers een algemeen verhaal te horen krijgen en vervolgens nog niet weten hoe de facilitaire dienstverlening op de eigen vestiging te werk gaat.

Dit neemt niet weg dat Facilities Nederland(Corporate Services) hier een belangrijke rol in kan spelen. Het introductieprogramma zou decentraal kunnen worden uitgevoerd, maar kan wel centraal worden aangestuurd. Corporate Services zou het format kunnen aanleveren voor het introductieprogramma. Hierbij kan gedacht worden aan een standaard opbouw voor een presentatie in Power Point, die op de vestiging zelf door de facility manager of service manager kan worden ingevuld met specifieke gegevens behorend bij de desbetreffende vestiging.

Hierbij kan er rekening worden gehouden met het niveau van dienstverlening. Bij het bepalen van de serviceniveaus, is er onderscheid gemaakt in drie niveaus. Deze niveaus zouden ook meegenomen kunnen worden bij het opstellen van het introductieprogramma, waardoor er drie verschillende formats voor een presentatie ontstaan.

In de presentatie moeten alle facilitaire facetten op de desbetreffende vestiging worden meegenomen. Er kan gestart worden met een algemene presentatie over de structuur van de afdeling Facilities Nederland. De presentatie kan als hand-out worden uitgedeeld aan de nieuwe medewerkers, die zij in de toekomst als naslagwerk kunnen gebruiken. Vervolgens kunnen de verschillende afdelingen op lokaal niveau worden besproken.

Om een interactief programma te verzorgen, kan er gewerkt worden met het systeem FBS-net. Tijdens het bespreken van ieder dienst, kan in FBS-net worden getoond waar deze informatie is terug te vinden. Hierdoor krijgen de medewerkers informatie over de verschillende diensten en tegelijkertijd worden zij op de hoogte gesteld van de werking van FBS-net. Na de algemene introductie kan er begonnen worden met een rondleiding langs alle diensten. Tijdens deze rondleiding kan er specifieke informatie met betrekking tot een dienst worden verteld. Centraal staat dat de medewerkers op de hoogte worden gesteld hoe zij een bepaalde dienst kunnen bereiken en voor welke diensten zij waar terecht kunnen. De middag kan worden afgesloten met een borrel.

Op operationeel niveau kwam al ter sprake dat deze aanbeveling een half jaar tijd in beslag zal nemen. Er zal overleg moeten plaatsvinden hoe de introductie zal moeten worden vormgegeven en hoe de totale introductie zal worden georganiseerd. Een aantal medewerkers zullen verantwoordelijk moeten worden gesteld voor de uitvoering van de introductie, wat ook enige voorbereiding zal vergen.

4. Verrichten specifiek onderzoek

Uit de enquête is gebleken dat bepaalde vragen uit de enquête aangeven waar de knelpunten zich bevinden, maar nog niet direct aangeven waardoor deze knelpunten worden veroorzaakt en hoe deze het beste kunnen worden opgelost. Deze punten vergen specifiek onderzoek.

Er kan specifiek onderzoek worden uitgevoerd aan de hand van een klantenpanel of telefonisch interviewen. Deze twee meetinstrumenten zijn ook al behandeld in het theoretisch kader. Het zijn beiden methoden om op een eenvoudige manier dieper op de enquêtevragen in te gaan. Binnen Ernst & Young is een klantenpanel aan te bevelen, omdat de slechte telefonische bereikbaarheid een grote rol speelt binnen Ernst & Young.

Uit de enquêteresultaten zijn een aantal punten terug te vinden die specifiek onderzoek vereisen zoals de koffieautomaten en het klimaat binnen het kantoorgebouw.

De koffieautomaten scoren relatief laag, terwijl medewerkers over het algemeen een hoge prioriteit stellen aan lekkere koffie. De gemiddelde Nederlander drinkt ruim drie kopjes koffie per dag. Gemeten over het hele jaar verdween per hoofd van de Nederlandse bevolking 149 liter koffie en 103 liter thee in de slokdarm. Daarmee behoren de Nederlanders tot de grotere koffiedrinkers in de wereld. Van de Nederlandse bevolking (12 jaar en ouder) drinkt dagelijks bijna 87% koffie²⁷.

²⁷ [Http://www.DE.nl](http://www.DE.nl)

Er zou onderzoek kunnen worden verricht naar de achterliggende redenen van de lage score voor de koffieautomaten. De lage score kan verschillende oorzaken hebben zoals de temperatuur, de smaak, de kleur, de hoeveelheid, het assortiment etc. In samenwerking met Douwe Egberts zou er een onderzoek kunnen worden uitgezet om de kwaliteit te verbeteren. Tevens kan er een vergelijkend onderzoek worden verricht met andere aanbieders van koffieautomaten, wat wellicht kan leiden tot een overstap naar een andere leverancier van koffieautomaten of een ander type koffieautomaat uit het assortiment van Douwe Egberts.

Ook het klimaat binnen het kantoor schijnt een groot probleem te zijn. Het merendeel van de respondenten klaagt over klimaatklachten. Hiervoor geldt ook weer dat er specifiek onderzoek kan worden verricht, zoals een gebouwonderzoek waarbij diverse metingen worden verricht. Het blijft nu onduidelijk of bijvoorbeeld het juist te warm of te koud is, in welke ruimten de klachten voornamelijk voorkomen en of de klachten de hele dag voorkomen of dat het een dagdeel betreft. Een oplossing voor het probleem zou het aanschaffen van een gebouwbeheersysteem kunnen zijn. Een gebouwbeheersysteem regelt, registreert, bewaakt en bestuurt diverse systemen en installaties voor onder meer luchtbehandelingen en verwarming met behulp van verschillende meetpunten die in het kantoorgebouw worden aangebracht.

Het verrichten van specifiek onderzoek is een aanbeveling op de langere termijn. Allereerst zullen de aanbevelingen worden aangepakt die direct kunnen worden uitgevoerd, waardoor al een aantal knelpunten die de klant heeft aangegeven worden opgelost. Vervolgens zal er gestart worden met het specifiek onderzoek, waarbij contact met leveranciers moet worden gezocht. Het verrichten van het specifiek onderzoek heeft tijd nodig om tot een efficiënte en effectieve oplossing te komen voor zowel het management als de klant.

Strategisch

1. Landelijke uitzetting enquête

Het meetinstrument is gedurende dit onderzoek uitgezet als pilot in de regio Randstad Zuid met als doelstelling om het onderzoek uiteindelijk landelijk binnen Ernst & Young uit te zetten. De pilot is uitgevoerd om te bepalen of het meetinstrument wel de juiste managementinformatie opleverde op basis waarvan direct acties konden worden ondernomen.

Naar aanleiding van de resultaten die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen, luidt mijn advies dan ook om het meetinstrument landelijk te gaan toepassen en de enquête op alle landelijke vestigingen uit te zetten. De enquête is zo opgebouwd dat deze op iedere vestiging toepasbaar is. Bepaalde vragen kunnen worden overgeslagen die niet van toepassing zijn op een bepaalde vestiging.

Doordat het meetinstrument in dit onderzoek is getoetst, is de werkzaamheid ervan getest en zijn eventuele fouten weggewerkt. Uit het onderzoek is gebleken dat er met behulp van het meetinstrument zowel op operationeel, tactisch als strategisch niveau managementinformatie kan worden gegenereerd op basis waarvan acties op de korte en lange termijn kunnen worden ondernomen.

Het advies is om de enquête niet vaker dan één keer per jaar uit te voeren. Medewerkers hebben anders geen zin meer om op de enquête te reageren en zou er enquêtemoeheid onder de medewerkers kunnen ontstaan. Hierdoor zou de response lager kunnen uitvallen.

2. Balanced Scorecard koppelen aan kwaliteitsbeleving

De facilitaire organisatie van Ernst & Young is in beweging. Om de strategische doelstellingen overzichtelijk in kaart te brengen wordt er gebruik gemaakt van de Balanced Scorecard. Met behulp van dit managementinstrument kan Facilities Nederland de facilitaire organisatie aansturen en controleren.

De uitgevoerde kwaliteitsbelevingsmeting zal ook als managementinstrument gebruikt gaan worden om de subjectieve managementinformatie in beeld te krijgen. De doelstellingen uit de Balanced Scorecard staan in relatie met de kwaliteitsbelevingsmeting. Enerzijds kan een deel van de gestelde doelstellingen worden gemeten aan de hand van de uitkomsten uit de kwaliteitsbelevingsmeting. Anderzijds kunnen met behulp van de uitkomsten uit het onderzoek vernieuwde doelstellingen voor de Balanced Scorecard worden geformuleerd. Het verbeterplan, wat jaarlijks wordt opgesteld naar aanleiding van het kwaliteitsbelevingsonderzoek, moet de aanzet zijn tot het meten van de strategische doelstellingen uit het afgelopen jaar en het opstellen van doelstellingen voor het komende jaar. De Balanced Scorecard is niet voor niets een instrument wat vaak wordt toegepast in het kader van verbetermanagement. Deze werkwijze moet hulp bieden om te komen tot een efficiënte en effectieve dienstverlening.

De kwaliteitsbeleving kan gekoppeld worden aan alle vier de aandachtgebieden binnen de Balanced Scorecard. Als er wordt gekeken naar de Balanced Scorecard van 2003 / 2004 (zie bijlage 4) valt onder Market leadership de reputatie van de regio Randstad Zuid binnen Facilities Nederland van Ernst & Young. Wanneer er gewerkt gaat worden aan de aandachtsgebieden Quality service en Quality People, wordt er tevens gewerkt aan de doelstelling binnen het aandachtsgebied Market leadership, ofwel de reputatie. De aandachtsgebieden staan dus in relatie tot elkaar.

Als voorbeeld kan naar aanleiding van de resultaten uit de enquête als strategische doelstelling worden gesteld om volgend jaar op alle facilitaire facetten die in de enquête zijn opgenomen, minimaal een acht te scoren. Deze doelstelling kan in de Balanced Scorecard word opgenomen onder het aandachtgebied Quality service. Deze doelstelling kan worden gemeten aan de hand van de resultaten uit het onderzoek dat volgend jaar zal worden uitgevoerd.

Deze aanbeveling kan op de korte termijn worden uitgevoerd. Het management zal binnenkort alweer de Balanced Scorecard voor 2005 moeten opstellen, waarbij mede de kwaliteitsbeleving een goed uitgangspunt kan zijn. Door het uitvoeren van de kwaliteitsbeleving in de komende jaren, kunnen de opgestelde doelstellingen uit de Balanced Scorecard naast de resultaten uit het onderzoek worden gelegd. Hierdoor ontstaat een helder overzicht of de opgestelde doelstellingen zijn behaald en hoe het volgende jaar de strategie luidt.

3. Kwaliteitsbeleving integreren in procesmanagement

Het procesmanagement speelt binnen Ernst & Young ook een belangrijke rol bij het uit zetten van het beleid met betrekking tot Facilities door het management. Om enerzijds te kunnen verantwoorden dat het proces op alle aspecten aantoonbaar conform de overeengekomen procesbeschrijving wordt uitgevoerd door alle betrokkenen en anderzijds om objectief te kunnen beoordelen of het niveau van de uitvoering voldoende is, wordt deze meetmethode toegepast.

Om tot een geïntegreerd managementsysteem te komen, tezamen met de kwaliteitsbelevingsmeting, de Balanced Scorecard en de financiële gegevens (kosten en baten) moet het procesmanagement ook worden gekoppeld aan de resultaten uit de kwaliteitsbelevingsmeting.

De metingen binnen het procesmanagement worden uitgevoerd met behulp van door Ernst & Young ontwikkelde meetformulieren. Deze meetformulieren zouden jaarlijks kunnen worden bijgesteld aan de hand van de uitkomsten uit de enquête.

Uit de enquête kwam naar voren dat de producten bij de catering niet altijd tijdig worden aangevuld en bij de postvoorziening komt het nog wel eens voor dat de poststukken niet correct worden bezorgd. Door het opnemen van deze punten in de meetformulieren wordt de kwaliteit op deze knelpunten bewaakt. Het procesmanagement heeft ook als doel het zorgen voor kwaliteitsborging. Door de kwaliteitsbeleving te integreren in het procesmanagement blijft het procesmanagement actueel en kan er gestreefd worden naar een efficiënte en effectieve dienstverlening.

Het integreren van de kwaliteitsbeleving in het procesmanagement is een aanbeveling op de lange termijn. Het procesmanagement is binnen Ernst & Young sterk in ontwikkeling op de verschillende vestigingen. Het is van belang om eerst het gehele procesmanagement binnen Ernst & Young volledig in te voeren. Vervolgens kan er verder nagedacht worden over het integreren van de kwaliteitsbeleving in het procesmanagement.

Financiële onderbouwing

In dit hoofdstuk komt de financiële onderbouwing aan bod, waarin de financiële, personele en organisatorische consequenties van de resultaten / aanbevelingen die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen worden gespecificeerd.

Het is van belang om deze consequenties inzichtelijk te krijgen, zodat Ernst & Young een goede afweging kan maken of de aanbevelingen haalbaar, betaalbaar en realistisch zijn. Ook moeten de consequenties inzicht geven in de meerwaarde van het uitvoeren van de maatregelen en hun bijdrage aan een efficiënte en effectieve dienstverlening. .

Operationeel

1. FBS-net onder de aandacht brengen

Door het onder de aandacht brengen van FBS-net door de medewerkers op de werkvloer, kan er effectiever te werk worden gegaan. Klanten moet verplicht worden om zelf informatie te raadplegen, waardoor de facilitaire medewerkers zich kunnen concentreren op hun eigen werkzaamheden.

Organisatorisch gezien zal de facility manager of servicemanager op locatie hun medewerkers moeten instrueren over de nieuwe werkwijze en daarbij ook naar voren brengen wat het belang is van deze maatregel. De medewerkers kunnen worden aangestuurd op gedrag en communicatie.

2. Nastreven operational excellence en customer intimacy

De facilitaire medewerkers spelen een belangrijke rol als het gaat om de beleving van de klant. Wanneer medewerkers bewust zijn van een correcte uitvoering en weten in te spelen om te wensen en eisen van de klant, oefenen zij invloed uit op de beleving van de klant.

Door het nastreven van operational excellence en customer intimacy zullen er minder klachten binnenkomen bij het Facilitair Meldpunt, waardoor er effectiever gewerkt kan gaan worden. Door de uitvoering in één keer goed te doen, zal er zeker tijd worden bespaard. Natuurlijk zal er meer tijd gaan zitten in de uitvoering, maar bij de afronding daarvan hoeft er geen tijd meer ingestoken te worden. Hierdoor kan er uiteindelijk efficiënter te werk worden gegaan.

De facility manager of servicemanager op locatie zal het facilitaire personeel moeten aansturen op het nastreven van deze twee elementen. Bewustwording is hierbij een kernbegrip. Medewerkers moeten zich bewust worden van het belang van een goede uitvoering en het inspelen op de klant. Hierbij is een open houding van belang, zodat medewerkers elkaar kunnen corrigeren op de werkvloer.

3. Volgen van introductieprogramma

Nieuwe medewerkers moeten verplicht worden gesteld tot het volgen van een facilitair introductieprogramma. Door een goede eerste kennismaking weet de klant wat de afdeling Facilites voor werkzaamheden doet en voor welke zaken de medewerker op welke afdeling binnen Facilites moet zijn. Door deze introductie worden veel onduidelijkheden voorkomen. Tevens is het een goede gelegenheid om kennis te maken met collega's.

Organisatorisch gezien zal er samengewerkt moet gaan worden met de afdeling Human Resources. Zij zijn op de hoogte van de nieuwe medewerkers die werkzaam zullen zijn binnen Ernst & Young en tevens gebruiken zullen maken van de facilitaire diensten. Vanuit Corporates Services zal een format gemaakt moeten worden voor een uitnodiging voor het introductieprogramma, zodat iedere nieuwe medewerker op dezelfde wijze wordt ingelicht over het introductieprogramma.

De facilitaire medewerkers zullen tijd vrij moeten maken voor het geven van de cursus en toelichten van enkele onderdelen op de afdeling. Deze introductie vergt dus tijd van de medewerkers op de werkvloer, maar deze tijd zal in de toekomst zeker worden terug verdiend. Tevens moeten de medewerkers een middag vrijmaken op het introductieprogramma te volgen. Deze maatregel neemt dus vooral personele kosten met zich mee.

Tactisch

1. Vergroten response

Het vergroten van de response zal leiden tot representatieve resultaten op basis waarvan relevante acties kunnen worden ondernomen. Er kan dan rekening houdend met het onnauwkeurigheidspercentage, representatieve uitspraken worden gedaan over de gehele populatie.

Door daadwerkelijk acties te ondernemen op basis van de resultaten uit de enquête, wordt richting de klant aangegeven dat hun mening belangrijk is. De informatie uit het onderzoek wordt daadwerkelijk gebruikt en moet dan ook worden teruggekoppeld richting de klant. Hierdoor wordt tevens de beleving van de klant weer positief beïnvloedt.

Om de response te vergroten, zal er meer communicatie richting de klant moet plaatsvinden met betrekking tot het onderzoek. Organisatorisch gezien zal er een persoon moeten worden aangesteld die zich met de facilitaire marketing bezig zal houden. Het aanstellen van deze persoon en het verzorgen van meer communicatie rondom het onderzoek zal financiële consequenties hebben. De kosten zijn niet inzichtelijk, maar moeten tegen de baten worden afgezet.

2. Communiceren over niveau van dienstverlening

Door de uitbreiding van FBS-net worden er onduidelijkheden weggenomen bij de klant. Voor het uitzoeken van de mogelijkheden binnen FBS-net en het aanpassen van het huidige systeem zullen uren in rekening worden gebracht. De afdeling ICT is centraal georganiseerd en heeft FBS-net in beheer.

Deze aanpassingen zorgen wel voor een duidelijk overzicht van het te leveren niveau van dienstverlening, waardoor er invloed kan worden uitgeoefend op de beleving van de klant.

Tevens moet er rekening worden gehouden met het zuiver en actueel houden van de informatie op FBS-net, wat ook weer extra werkzaamheden met zich mee brengt.

Ook zal minimaal vier keer per jaar een secretaresse overleg moeten worden georganiseerd door de facility manager en zullen de agenda en notulen moeten worden opgesteld. Doordat er al af en toe secretaresse overleg plaatsvond, zal deze maatregel niet veel extra tijd in beslag nemen.

3. Opstellen introductieprogramma voor nieuwe medewerkers

Het opstellen van een introductieprogramma voor nieuwe medewerkers zorgt allereerst voor betrokkenheid bij de facilitaire organisatie. Het introductieprogramma zal centraal door Corporate Service worden aangestuurd en zal decentraal worden ingevuld door de facility manager of servicemanager op locatie. Er zal tijd gestopt moeten worden in het opstellen van een compleet en uitdagend introductieprogramma. Daarnaast zal er een overleg moeten plaatsvinden tussen de facility managers hoe zij denken het introductieprogramma invulling te geven, zodat het programma bruikbaar wordt op iedere locatie van Ernst & Young in Nederland.

4. Verrichten specifiek onderzoek

Uit de resultaten van het onderzoek is gebleken dat niet altijd direct de oorzaak te achterhalen is van een negatieve uitkomst. Om het probleem op te lossen, moeten de nodige middelen(financieel, materieel) worden ingezet. Als voorbeeld is het verrichten van specifiek onderzoek naar klimaatklachten genomen.

Uit onderzoek is gebleken dat de productiviteit in een gebouw met een goed binnenmilieu(en weinig klachten) gemiddeld tien tot vijftien procent hoger ligt. Ook het ziekteverzuim is lager wanneer het binnenmilieu goed is, ca. tweeënhalf procent. ‘Killer variabelen’ zijn onder meer een te hoge temperatuur in de zomer en een gebrek aan persoonlijke beïnvloeding.

Het oplossen of voorkomen van klimaatproblemen kost geld, zoals een investering voor aanschaf van een gebouwbeheersysteem. Maar het niet aanpakken(niet voorkomen) van klimaatproblemen kost per saldo nog veel meer, gegeven de grote impact van een slecht binnenmilieu op de productiviteit en ziekteverzuim. Een gemiddelde organisatie geeft tien tot twintig keer zoveel uit aan personeelskosten als aan huisvestingskosten. Niet verwonderlijk dus dat een eenmalige investering in het binnenmilieu zich in de regel erg snel terug betaalt²⁸. De investering weegt dus duidelijk op tegen de baten.

Strategisch

1. Landelijke uitzetting enquête

Het onderzoek was gericht op het uitzetten van de pilot binnen de regio Randstad Zuid met uiteindelijke doelstelling om de enquête landelijk uit te zetten wanneer het de juiste subjectieve managementinformatie verzamelde. Door het landelijk uitzetten van het meetinstrument, is er alle vestigingen in het land de beschikking over subjectieve managementinformatie.

²⁸ [Http://www.binnenmilieu.luna.nl/bba.php](http://www.binnenmilieu.luna.nl/bba.php)

Deze subjectieve managementinformatie maakt het managementsysteem compleet, tezamen met de financiële gegevens, het procesmanagement en de Balanced Scorecard. Naast de technische kwaliteit, kunnen er dan ook uitspraken worden gedaan over de belevingskwaliteit van de facilitaire dienstverlening binnen heel Ernst & Young.

De kosten voor de landelijke uitzetting van de enquête zijn minimaal. Het meetinstrument is gedurende dit onderzoek ontwikkeld en kan zonder te veel aanpassingen jaarlijks worden toegepast.

De communicatie met betrekking tot de enquête zal wel kosten teweeg brengen, maar deze kosten zijn nodig om tot een representatief onderzoek te komen.

2. Balanced Scorecard koppelen aan kwaliteitsbeleving

Door het koppelen van de Balanced Scorecard aan de kwaliteitsbeleving kunnen de strategische doelstellingen worden gemeten en worden bepaald of de doelstellingen in het jaar zijn behaald. Voorheen was er geen subjectieve meting beschikbaar binnen Ernst & Young en werd er enkel gewerkt met objectieve metingen.

Door deze koppeling kan er efficiënter te werk worden gegaan met het managementsysteem. Wellicht heeft deze aanbeveling op de lange termijn financiële voordelen voor het management, doordat het managementsysteem door de kwaliteitsbeleving volledig is gemaakt. Op de korte termijn zal er energie moeten worden gestoken in het juist koppelen van de Balanced Scorecard aan de kwaliteitsbeleving en hoe de verschillende bronnen van informatie het beste naast elkaar kunnen worden gelegd.

3. Kwaliteitsbeleving integreren in procesmanagement

Het bovenstaande geldt in principe ook voor het integreren van de kwaliteitsbeleving in het procesmanagement. Wellicht zal deze maatregel op de lange termijn voordelen voor het management, doordat zij dan gewend zijn aan het werken met een geïntegreerd managementsysteem. Er zal de komende tijd vooral aandacht besteed moeten worden aan het uitwerken van bovenstaande aanbevelingen. Hierbij moet er nagedacht worden hoe de maatregelen op een efficiënte en effectieve manier in de praktijk kan worden gebracht.

Uit het onderzoek is gebleken dat de verschillende managementinstrumenten kunnen leiden tot een geïntegreerd managementsysteem op basis waarvan het management weloverwogen beslissingen kan nemen om te komen tot een efficiënte en effectieve dienstverlening.

Implementatie/plan van aanpak

Het ontworpen meetinstrument is zo ontwikkeld dat deze in de toekomst nog meerdere malen kan worden toegepast om subjectieve managementinformatie in te winnen op zowel operationeel, tactisch als strategisch niveau. Het meetinstrument is in principe een continue verbetertechniek. Door het uitvoeren van herhalingsonderzoek kunnen de effecten van de acties worden gemeten.

Het uitzetten van het meetinstrument kan als een vicieuze cirkel worden gezien. Jaarlijks wordt de enquête uitgezet, aan de hand daarvan wordt een verbeterplan opgesteld op basis waarvan acties kunnen worden ondernomen. Het volgende jaar wordt grof weg hetzelfde schema afgewerkt.

Om het onderzoek in de toekomst in een chronologische volgorde uit te voeren, is er een stroom schema ontwikkeld voor de uitzetting van de enquête 'Facilitaire Kwaliteitsbeleving' (zie bijlage 24).

Het stroomschema geeft het proces aan van samenstelling van de vragenlijst tot aan de gegevensverzameling en analyse van de enquêteresultaten. Tijdens het proces staat vooral de interne communicatie centraal. De interne communicatie zal vooral worden uitgevoerd op tactisch niveau. Het middenmanagement is zowel verantwoordelijk voor de communicatie richting het operationele niveau (medewerkers op de werkvloer) als richting het strategisch niveau (topmanagement). Het topmanagement moet akkoord geven voor het onderzoek en op de hoogte blijven van de gang van zaken. De medewerkers op de werkvloer zijn belangrijk voor een geslaagd onderzoek met representatieve resultaten.

Na de uitzetting van de enquête kan er begonnen worden met het ondernemen van acties naar aanleiding van de resultaten uit de enquête. Ook voor dit proces is een stroomschema ontwikkeld; Protocol follow-up enquête 'Facilitaire Kwaliteitsbeleving' (zie bijlage 25).

Het stroomschema is puur gericht op het vertalen van de resultaten naar acties en de daarbij behorende activiteiten zoals communicatie en uitvoeren van controles. De koppeling naar de Balanced Scorecard en het procesmanagement is achterwegen gelaten omdat hier nog een nadere invulling aan moet worden gegeven door het management van Ernst & Young.

Het stroomschema begint met het bespreken van de resultaten die het meetinstrument heeft opgeleverd. Hierbij is het de bedoeling dat de resultaten op zowel landelijk, regionaal en lokaal niveau worden besproken. Na vergelijking met de resultaten uit het voorgaande jaar kunnen de knelpunten bepaald worden door Facilities Nederland (Corporate Services). Zij geven de knelpunten door naar het tactische niveau, waar vervolgens de oorzaken van de knelpunten achterhaalt moeten worden. Hierbij moet eerst goed worden gekeken of het knelpunt intern wordt veroorzaakt; 'Doe ik het wel écht goed?'. Als er intern geen oorzaak wordt gevonden, zal er specifiek onderzoek moeten worden verricht.

Naar aanleiding van de gevonden oorzaken behorende bij de knelpunten, kan er een actieplan worden opgesteld. Deze verbetermaatregelen kunnen zowel betrekking hebben op het operationele, tactische als strategische niveau. Na het opstellen van het verbeterplan, is het van belang om de klant op de hoogte te stellen van zowel de positieve als negatieve uitkomsten met tevens de acties die zullen worden ondernomen om de knelpunten op te lossen.

Na het communiceren van de resultaten en acties richting de klant kan er begonnen worden met de implementatie van de acties. Om overzicht te houden op het uitvoeren van deze acties, zullen collega facility managers of Corporate Services controles moeten uitvoeren. Hierdoor wordt de voortgang van het proces bewaakt.

Wanneer de acties niet binnen het vooraf opgestelde tijdspad worden uitgevoerd, zullen de resultaten van de acties weer worden moeten besproken. Er kan worden besproken of de actie nog haalbaar is of dat er moet worden uitgeweken naar een andere oplossing.

Uiteindelijk kunnen de definitieve resultaten worden gepresenteerd richting de interne klant. Hierbij kan weer gebruik worden gemaakt van FBS-net.

Het processchema kan worden gezien als een jaarlijks proces waarbij alle niveaus betrokken zijn. Zowel op operationeel, tactisch als strategisch niveau zal er gewerkt moeten worden aan het uitvoeren van de acties en het zorgen voor een positieve beleving door de klant.

Literatuuropgave

- Ahaus, C.T.B. en Diepman, F.J.: Balanced Scorecard & Model Nederlandse Kwaliteit. 1^e dr. Apeldoorn: Projectgroep Bedrijfskunde TNO B.V., 1998. ISBN 90 26 72 477 2
- Baarda, D.B. en de Goede, M.P.M.: Basisboek methoden en technieken. 3^e her. dr. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2001. ISBN 90 20 73 030 4
- Bij, J.D. van der: Kwaliteitsmanagement in beweging. 1^e dr. Deventer: Kluwer, 1999. ISBN 90 26 72 93 59
- Boomsma, S.: De waarde van tevreden medewerkers. 1^e dr. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2001. ISBN 90 14 07 672x
- Boomsma, S. en Borrendam, A.: Kwaliteit van dienstverlening. 4^e herz. dr. Deventer: Kluwer, 2003. ISBN 90 14 09 613 5
- Brinkman, J.: De vragenlijst. 2^e her. dr. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2000. ISBN 90 01 16 626 1
- Dijkstra, W. en Smit, J.H.: Onderzoek met vragenlijsten. 1^e dr. Amsterdam: VU Uitgeverij, 1999. ISBN 90 53 83 588 1
- Keuning, D. en Eppink, D.J.: Management & Organisatie. 7^e dr. Houten: EPN BV, 2000. ISBN 90 11 06 32 79
- Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: Facility Management. 1^e herz. dr. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2001. ISBN 90 14 77 947
- Muntinga, M.A. en Lagerveld, N.J.: Managementmodellen voor kwaliteit. 2^e dr. Deventer: Kluwer, 2003. ISBN 90 14 09 260 1
- Thomassen, J-P.R. e.a.: Klanttevredenheid, de succesfactor voor elke organisatie. 1^e dr. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie B.V., 1994. ISBN 90 26 72 028 9
- Thomassen, J-P.R.: Waardering door klanten- Klantenmanagement als fundament voor totale kwaliteit. 3^e herz. dr. Deventer: Kluwer, 2002. ISBN 90 14 08 972 4
- Vos, M. en Schoemaker, H.: Geïntegreerde communicatie, concern-, interne en marketing-communicatie. 4^e dr. Utrecht: Lemma BV, 2002. ISBN 90 59 31 01 01
- Wijsman, E.: Psychologie & Sociologie. 2^e herz. dr. Groningen: Wolters-Noordhoff, 1996. ISBN 90 01 97 60 18

- Kunst, P. e.a.: Meten en verbeteren van kwaliteit in dienstverlening. Informatiewetenschap, april 2000. [Http:// www.factomedia.nl](http://www.factomedia.nl)(Feb. 2004)
- De Gast, F.A.: Klanttevredenheid van facilitaire dienstverlening. Management van interne en civiele diensten, 1998. [Http:// www.factomedia.nl](http://www.factomedia.nl)(Feb. 2004)
- Kok, H.B.: Klanttevredenheid in facilitaire dienstverlening. Handboek Facility Management, maart 2001. [Http:// www.factomedia.nl](http://www.factomedia.nl)(Feb. 2004)
- Westerman, F.: Meten, weten en verbeteren. afstudeerscriptie FM03.079.
- Berrevoets, B.: Meten van interne klanttevredenheid. afstudeerscriptie FM03.023
- Koote, J.P. van: Integraal kwaliteitsmanagement. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2003/2004. Nr. 2357
- Mante, Y.: Handleiding schriftelijke rapportage. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2000/2001. Nr. 2318
- Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2003-2004. 9^e herz. dr. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2003. ISBN 90 73 07 70 95
- Facilitair Jaarplan 2003/2004. Ernst & Young regio Randstad Zuid, 4 juni 2003
- Facilitair Jaarplan 2003/2004. Ernst & Young Facility Management Den Haag, 3 december 2003
- Jaaroverzicht Ernst & Young. Juli 2001 t/m juni 2002
- [http:// www.ey.nl](http://www.ey.nl)
- [http:// fbsnet](http://fbsnet)
- [http:// home.iweb.ey.com](http://home.iweb.ey.com)
- [http:// www.facto.nl](http://www.facto.nl)
- [http:// klanttevredenheidsonderzoek.pagina.nl](http://klanttevredenheidsonderzoek.pagina.nl)
- [http:// www.presoft.nl](http://www.presoft.nl)
- [http:// www.tevreden.nl](http://www.tevreden.nl)
- [http:// www.tevredenheidsindex.nl](http://www.tevredenheidsindex.nl)
- [http:// www.netq.nl](http://www.netq.nl)
- [http:// www.inforq.nl](http://www.inforq.nl)
- [http:// www.baardaendegoede.wolters.nl](http://www.baardaendegoede.wolters.nl)
- [http:// www.DE.nl](http://www.DE.nl)
- [http:// www.binnenmilieu.luna.nl/bba.php](http://www.binnenmilieu.luna.nl/bba.php)