

Uniqema facilitair doorgelicht

Rick Verhoef

Uniqema facilitair doorgelicht

Student: Rick Verhoef
ID code: 99005092
Klas: 4VE

Datum: 30-01-2004

Haagse Hogeschool
Sector Economie en Management
Opleiding Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docent begeleider: A. van Gent
Medebeoordelaar: J. Hafkemeijer

Uniqema Nederland B.V.
Afdeling: Facilitaire Dienst
Buurtje 1
2802 BE Gouda

Begeleider: M. Langezaal

Periode: september 2003 – januari 2004

Auteursreferaat

Rapportage over een **preventieve doorlichting** van de Facilitaire Dienst van een productieorganisatie voor basischemicaliën. Middels de doorlichting wordt de **huidige conditie** van de Facilitaire Dienst bepaald en gekoppeld aan de ontwikkelingen in het facilitaire werkveld. Onderzoeksvraag is wat de positie van de facilitaire dienst binnen Uniqema te Gouda is en welke maatregelen er getroffen kunnen worden om de **facilitaire ondersteuning** ten behoeve van de interne klant te verbeteren.

Het rapport is gemaakt in opdracht van **Uniqema Nederland BV**. In het onderzoek wordt gebruik gemaakt van **benchmarking** op basis van **facilitaire kengetallen** en bepaling van de (interne) **klanttevredenheid** middels het Servqual-model. In combinatie met een **organisatiediagnose** geeft dit een beeld van de huidige conditie van de facilitaire dienst. De belangrijkste maatregelen zijn erop gericht de facilitaire ondersteuning ten opzichte van de interne klant te verbeteren. Het **vereenvoudigen van de communicatiekanalen**, **verbeteren van de schoonmaakkwaliteit** en het **voorkomen van ad-hoc dienstverlening** kunnen het presteren van de facilitaire dienst verbeteren.

Samenvatting

In deze rapportage staat de Facilitaire Dienst van Uniqema Nederland B.V. te Gouda centraal. Het doel is om de huidige conditie van de dienst te bepalen en maatregelen voor te stellen, welke het presteren van de Facilitaire Dienst positief kunnen beïnvloeden. De centrale onderzoeksvraag luidt:

Wat is de positie van de Facilitaire Dienst binnen Uniqema te Gouda en welke maatregelen kunnen er worden getroffen om de facilitaire ondersteuning ten behoeve van de interne klant te verbeteren?

Het betreft een beschrijvend onderzoek waar de medewerkers van de Goudse locatie deel van uitmaken. Er is voor het onderzoek gebruik gemaakt van de volgende dataverzamelings-methoden: deskresearch, interviews, enquête en observaties. Na het beschrijven van de organisatie zijn de kosten van een aantal Facilitaire Diensten vergeleken met kengetallen. Vervolgens is de huidige tevredenheid van de Facilitaire Diensten onderzocht. De Facilitaire Diensten die zijn betrokken in het onderzoek zijn:

- Post en Repro;
- Schoonmaak;
- Restaurant;
- Terrein Service Groep (deels).

In het theoretische kader zijn de begrippen die voor het onderzoek van belang zijn afgebakend en in relatie gebracht met de Facilitaire Dienst van Uniqema. De Facilitaire Dienst van Uniqema kenmerkt zich als een kostencentrum, waarbij het dienstverleningsproces voornamelijk aanbodgericht verloopt. Kosten worden niet, met uitzondering van projectmatige dienstverlening, doorbelast naar de gebruikers. In de kostenvergelijking met de facilitaire kengetallen liggen de kosten doorgaans dicht bij het gemiddelde of er is een plausibele verklaring te vinden als deze hiervan afwijken. De kwaliteit van de dienstverlening wordt momenteel bepaald door het MT in overleg met de Facilitair Manager. Deze stelt vervolgens prioriteiten aan bepaalde aspecten van de dienstverlening.

De klanttevredenheid is bepaald door een enquête naar de medewerkers van Uniqema te versturen. In totaal zijn dit 410 adressen, waarvan er 226 hebben gereageerd. Van deze 226 enquêtes waren er 225 voorzien van bruikbare informatie. De bruikbare respons komt daarmee op 55% en is voornamelijk afkomstig van de dagdiensten. Naar aanleiding van de resultaten uit de enquête kan het facilitair proces op bepaalde punten worden verbeterd. Het lijkt bijvoorbeeld verstandig de facilitaire kosten die met de dienstverlening samenhangen inzichtelijker te maken en de interne klant meer centraal in het dienstverleningsproces te stellen. De belangrijkste aanbevelingen die de facilitaire ondersteuning op termijn kunnen verbeteren zijn hieronder gegeven. De kosten en baten die hiermee samenhangen zullen uiteindelijk een positieve uitwerking hebben op de kwaliteit van de dienstverlening.

Vereenvoudiging van de communicatiekanalen.

Momenteel wordt er op diverse manieren met de klant gecommuniceerd, maar er bestaan over bepaalde zaken nog onduidelijkheden bij de interne klant. Een deel kan hierdoor worden opgehelderd door bijvoorbeeld de communicatie uitgebreider te maken. Het intranet, dat nu al een uitstekend middel is om de klant van informatie te voorzien, biedt meer mogelijkheden dan er tot op heden gebruikt worden. De klant zal er zich bewust van moeten worden gemaakt waar hij of zij deze informatie kan vinden.

Verbeteren van de schoonmaakkwaliteit

Een aspect waar specifieke aandacht naar uit dient te gaan is het verbeteren van de schoonmaakkwaliteit. Het huidige schoonmaakniveau in de directe werkomgeving laat volgens de respondenten te wensen over. Daarbij wordt de schoonmaakkwaliteit door de respondenten bijzonder belangrijk geacht en is deze van invloed op de productiviteit van de medewerkers.

Het voorkomen van ad-hoc dienstverlening

Dit kan vorm krijgen door het opstellen van procedures ten opzichte van bepaalde werkzaamheden en tegenover de interne klant. Vervolgens zal de communicatie over deze procedures een belangrijke rol gaan spelen. De procedures die voor bepaalde werkzaamheden gelden kunnen bijvoorbeeld worden weergegeven in de producten- en dienstencatalogus.

Voorwoord

Voor u ligt een scriptie, die betrekking heeft op mijn afstudeeropdracht bij de Facilitaire Dienst van Uniqema Nederland B.V. te Gouda. Deze rapportage betekent voor mij persoonlijk een afronding van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool. In de scriptie heb ik geprobeerd een koppeling te maken tussen theorie en praktijk en door het onderzoek een realistisch advies te geven aan de stagebiedende organisatie.

Zonder de medewerking en hulp van diverse personen in de verschillende fasen van het afstudeertraject was het niet mogelijk om tot deze eindrapportage te komen. Iedereen die zijn of haar medewerking (in welke vorm dan ook) heeft verleend gedurende deze periode ben ik daarom ook bijzonder dankbaar. Daarbij zijn er een aantal personen in het bijzonder die ik toch even bij naam wil noemen. De heren Marcel Langezaal en Richard de Oude voor de mogelijkheid die zij boden om dit onderzoek bij Uniqema te laten plaatsvinden en mij te voorzien van goede begeleiding. Daarnaast gaat mijn dank naar Annemieke van Gent, docent aan de Haagse Hogeschool, die mij tijdens deze periode heeft geholpen met de nodige inhoudelijke steun en het geven van aanvullende informatie over de afstudeerperiode.

Rick Verhoef

Gouda, 23 januari 2003

Inhoudsopgave:

<i>Inleiding</i>	9
<i>HOOFDSTUK 1: De onderzoeksopzet</i>	11
1.1 Onderzoekstype en ontwerp	11
1.2 Onderzoekspopulatie	11
1.3 Dataverzamelingsmethoden	11
1.4 Onderzoekseisen	13
1.6 Organisatiediagnose	13
1.7 Kostenindicatie facilitaire werkzaamheden	14
1.8 Klanttevredenheid	15
<i>HOOFDSTUK 2: Theoretisch kader</i>	17
2.1 Facility management	17
2.2 Besturingsvorm	17
2.3 Kwaliteit	18
2.4 Kwaliteit van de dienstverlening	19
<i>HOOFDSTUK 3: De organisatie</i>	21
3.1 Uniqema	21
3.2 Visie, strategie en beleid	21
3.3 Structuur Uniqema Gouda	22
3.4 Cultuur	23
3.5 Interne ontwikkelingen	23
<i>HOOFDSTUK 4: De Facilitaire Dienst</i>	24
4.1 Structuur Facilitaire Dienst	24
4.2 Facilitaire processen	25
4.3 Interdependentie en afbreukrisico	26
4.4 Communicatie met de klant	26
4.5 SWOT	27
<i>HOOFDSTUK 5: Indicatie van het kostenniveau</i>	29
5.1 Facilitaire kostenindicatie	29
5.2 Kostenindicatie Schoonmaak	29
5.4 Kostenindicatie Post en Repro	30
5.5 Kostenindicatie Restauratieve voorzieningen	31
5.6 Beheersing van de facilitaire kosten	31

<i>HOOFDSTUK 6: Klanttevredenheid van de facilitaire diensten.....</i>	<i>33</i>
6.1 Klanttevredenheid.....	33
6.2 Klanttevredenheid gebouwen en omgeving	33
6.2 Klanttevredenheid Restaurant.....	34
6.3 klanttevredenheid Schoonmaak	36
6.4 Klanttevredenheid Post en Repro	38
 Conclusie	40
Kosten en baten	42
Procesevaluatie	43
Bronnen:	45
 Bijlage 1: Servqual-model	47
Bijlage 2: Vragen vertaald naar kwaliteitsdimensies	47
Bijlage 2: Vragen vertaald naar kwaliteitsdimensies	48
Bijlage 3: Aandachtspunten bij het opstellen van de vragenlijst.....	49
Bijlage 5: Overzicht ICI	52
Bijlage 6: Facilitaire assortiment Uniqema.....	53
Bijlage 7: Totaal overzicht facilitaire kengetallen	54
Bijlage 8: Plattegrond Uniqema Gouda site	57
Bijlage 9: Resultaten en opmerkingen Gebouwen en omgeving	58
Bijlage 10: Resultaten en opmerkingen Restaurant	63
Bijlage 11: Resultaten en opmerkingen Schoonmaak	69
Bijlage 12: Resultaten en opmerkingen Post en Repro.....	73

Inleiding

De opleiding Facility management wordt in het vierde jaar afgerond met een afstudeeropdracht, waarbij het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem van een organisatie centraal staat. Het betreffende onderwerp dient zowel voor de opdrachtgever als voor de opleiding relevant te zijn. In dit geval heeft de opdracht betrekking op Uniqema Nederland B.V. te Gouda. Een wereldwijd oleochemie-concern dat onderdeel is van de ICI-groep. Het onderzoek zal vrijwel alleen betrekking hebben op de Facilitaire afdeling van de Gouda site.

Aanleiding

De aanleiding van het onderzoek is terug te leiden naar de wens om een preventieve doorlichting uit te voeren, met als doel tijdig ontwikkelingen te onderkennen die een bedreiging of kans kunnen vormen voor de Facilitaire Dienst. Het betreft hier dus geen specifieke aanleiding, maar meer een periodieke check-up. De doorlichting wordt gebruikt om de huidige conditie van de Facilitaire Dienst te bepalen en deze tevens op de hoogte te stellen van de bestaande ontwikkelingen in het facilitaire werkveld.

De probleemstelling luidt:

Wat is de positie van de Facilitaire Dienst binnen Uniqema te Gouda en welke maatregelen kunnen er worden getroffen om de facilitaire ondersteuning ten behoeve van de interne klant te verbeteren?

Subprobleemstelling:

1. Wat is Uniqema voor organisatie en wat is de positie van de Facilitaire Dienst daarin?
2. Welke ontwikkelingen spelen er op dit moment binnen de organisatie?
3. Op welke wijze worden de Facilitaire Diensten bij Uniqema momenteel georganiseerd?
4. In hoeverre zijn het primaire proces en de interne klant bepalend voor het facilitaire proces?
5. Hoe zien de betrokken medewerkers de rol van het facilitaire proces?
6. Wat is het huidige kostenniveau van de Facilitaire Dienst?
7. In hoeverre is de interne klant tevreden over het kwaliteitsniveau van de Facilitaire Dienst?

Uit het vooronderzoek, waaronder de externe oriëntatie en intakegesprekken, blijkt dat een preventieve doorlichting gewenst is. Uiteindelijk leidt dit tot een advies waarin de organisatie een aantal maatregelen tot verbetering kan treffen. Hierbij is de volgende doelstelling geformuleerd:

Het onderzoek dient om de huidige conditie van de Facilitaire Dienst te bepalen en waar mogelijk verbeteringen aan te dragen.

Leeswijzer:

In *Hoofdstuk 1* worden de onderzoeksaanpak en methoden naar aanleiding van de probleemstelling beschreven, daarbij worden hier tevens de gebruikte onderzoeksmodellen beschreven. *Hoofdstuk 2* gaat verder in het theoretische gedeelte van het onderzoek. Het onderzoek wordt in dit hoofdstuk afgebakend met theoretische begrippen.

In *Hoofdstuk 3* staat de organisatie Uniqema centraal om in *Hoofdstuk 4* specifiek op de Facilitaire Dienst van Uniqema in te gaan. Begrippen uit het theoretische kader komen terug in deze hoofdstukken en worden aan de situatie bij Uniqema gekoppeld.

Hoofdstuk 5 geeft de resultaten weer van een onderzoek naar het kostenniveau van de facilitaire organisatie. Vervolgens gaat *Hoofdstuk 6* verder in op de klanttevredenheid van de facilitaire diensten.

De *Conclusie met aanbevelingen* geven de voornaamste bevindingen weer uit het onderzoek en de mogelijke maatregelen ter verbetering. Voor een aantal van deze maatregelen is er een globale kosten- en batenberekening gemaakt. Tenslotte wordt het rapport afgesloten met een procesevaluatie over de gehele periode.

HOOFDSTUK 1: De onderzoekopzet

De onderzoeksvragen zoals deze in de inleiding zijn vermeld, vragen een specifieke onderzoekopzet en theoretische onderbouwing. Tijdens het onderzoeksproces wordt er bijvoorbeeld gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmodellen uit de literatuur. Deze modellen zijn veelal algemeen van aard en zullen daarom deels worden aangepast aan de specifieke situatie bij Uniqema. De gebruikte modellen maken echter wel een wezenlijk onderdeel uit van de gebruikte onderzoeksmethoden en zijn om die reden in dit hoofdstuk beschreven.

1.1 Onderzoekstype en ontwerp

Het toegepaste onderzoekstype¹ is te categoriseren als beschrijvend onderzoek. Bij beschrijvend onderzoek gaat het om de beschrijving van een aantal kenmerken van onderzoekseenheden aan de hand van een vooraf gegeven systematiek. Het onderzoeksontwerp dat daarbij wordt toegepast is empirisch onderzoek. Het empirisch onderzoek onderscheidt een tweetal onderzoeksontwerpen, waaronder de survey. Bij een survey is er van tevoren bekend wat men wil weten en waarnaar gevraagd en/of gekeken wordt. Het wordt gebruikt om informatie over veel personen of objecten te vergaren door vragenlijsten en/of observatie. Het nadeel van een eenmalige survey is echter dat er alleen samenhangen en geen oorzakelijke verbanden kunnen worden vastgesteld. Er kan dus niets gezegd worden over de causaliteit. Dit is bij beschrijvend onderzoek geen probleem, maar als er door middel van een explorerend onderzoek wordt gezocht naar relaties tussen bepaalde kenmerken vormt dit wel een beperking. Wanneer er wordt gezocht naar oorzakelijke verbanden kan dit alleen als er een herhaalde meting (een longitudinale survey) plaatsvindt.

1.2 Onderzoekspopulatie

De populatie voor de survey bestaat in dit geval uit alle medewerkers van de organisatie Uniqema Nederland B.V. De locatie is te verdelen in twee groepen, namelijk de “Gouda site” en de “International”. In totaal zijn er ongeveer 500 mensen werkzaam op de locatie Gouda, welke in principe ook allemaal deel uitmaken van het onderzoek. De populatie kan voor dit onderzoek vervolgens worden uitgesplitst in een aantal subgroepen, zoals:

- Medewerkers dagdienst;
- Medewerkers continudienst;
- Contractors;
- Medewerkers Facilitaire Dienst.

Er is getracht om de gehele populatie (behalve de contractors) te bereiken en aangezien vrijwel iedere medewerker beschikt over e-mail, is dit ook direct een geschikte manier om de enquête af te nemen. Voor een schriftelijke afname is de groep te omvangrijk en te complex. Daarbij zou een schriftelijke afname ook veel meer tijd in beslag nemen voor de verwerking van de opdracht.

1.3 Dataverzamelmethode

Er is bewust gebruik gemaakt van verschillende dataverzamelmethode om een onjuiste voorstelling van zaken te voorkomen. De verschillende verzamelmethode beschikken elk namelijk over voor- en nadelen. Een bekend sportfilosoof stelt dat ieder nadeel zijn voordeel kent, deze stelling is in principe ook van toepassing op de verzamelmethode. Toch is in dit onderzoek getracht om in eerste instantie de nadelen te beperken door een

¹ Baarda en De Goede, 1997

combinatie van onderzoeksmethoden te maken. De gebruikte methoden zijn: deskresearch, literatuuronderzoek, interviews, enquête en observaties.

Deskresearch: bij deskresearch, ook wel de secundaire analyse genoemd, wordt gebruik gemaakt van bestaande gegevens. Het gaat hier om gegevensbestanden, welke reeds binnen de organisatie aanwezig zijn. Informatiebronnen die tijdens het onderzoeksproces intern zijn geraadpleegd zijn veelal afkomstig van de betrokken afdelingshoofden, geautomatiseerde managementinformatie systemen zoals SAP en andere afdelingen zoals de financiële administratie. Externe informatie over de organisatie en relevante gegevens voor het onderzoek zijn afkomstig van het internet, vakbladen en kranten. De nadelen zullen worden beperkt door de verzamelde gegevens in overleg met de betrokken personen te gebruiken.

<i>Voordelen</i>	<i>Nadelen</i>
Medewerkers zullen niets of weinig van het onderzoek merken en aangezien de data reeds beschikbaar is, is het vaak goedkoper en sneller dan het verzamelen van nieuwe gegevens.	De toegankelijkheid en analyseproblemen kunnen de kosten en tijdsduur aanmerkelijk verhogen. Tevens is validiteit en geloofwaardigheid van het onderzoek vaak laag aangezien de verzamelde data niet worden gebruikt voor het oorspronkelijke doel.

Tabel 1.1: Voor- en nadelen deskresearch

Interviews: een interview is een flexibel middel om zicht te krijgen op een probleem en de mogelijke oplossingen. De interviewer stelt open vragen op basis van een vastgesteld schema met onderwerpen of vragen. Deze methode is voornamelijk toegepast voor het verkrijgen van diagnostische informatie. Aangezien de specifieke kennis en ervaring voor het interviewen niet snel te verkrijgen is, wordt deze dataverzamelmethode slechts beperkt gebruikt. De diagnostische informatie is vergaard door gesprekken en overleg met de betrokken medewerkers.

<i>Voordelen</i>	<i>Nadelen</i>
Deze methode bestrijkt gemakkelijk een grote verscheidenheid aan onderwerpen en aandachtspunten. Kan direct worden aangepast aan een bepaalde specifieke behoefte.	Het interviewen vergt aanzienlijke kennis en ervaring en de resultaten zijn moeilijk te analyseren en te interpreteren.

Tabel 1.2: Voor- en nadelen interviews

Enquête: dit is een methode om data te verzamelen over een bepaald onderwerp bij bepaalde personen of een doelgroep in een specifieke situatie. Een andere omschrijving is bijvoorbeeld een vragenlijst met gesloten antwoordcategorieën. In dit geval is de enquête vooral gebruikt om de IST situatie te bepalen. Voor de opzet van de enquête is gekozen voor korte heldere stellingen, waarin respondenten kunnen reageren op basis van een driepuntsschaal. De gegevens over de structuur, het gedrag en de context zullen voornamelijk door deskresearch worden verkregen.

<i>Voordelen</i>	<i>Nadelen</i>
De resultaten zijn gemakkelijk te kwantificeren en samen te vatten. Het is veelal de goedkoopste manier om op een grondige wijze gegevens te verzamelen.	Het is een onpersoonlijke methode, waardoor het lastig is om gegevens te verkrijgen over de structuur, het gedrag en weinig informatie over de context kan worden verkregen.

Tabel 1.3: Voor- en nadelen enquête

Observaties: ook dit is een vorm om data te verzamelen over een bepaald onderwerp bij bepaalde personen of een doelgroep in een specifieke situatie. In deze situatie is (mede vanwege het nadeel dat aan deze methode is gebonden) gekozen voor participatieve observatie, waarbij is geprobeerd om de verstoring van de situatie te beperken. Om een beeld te vormen van de organisatie en in het bijzonder de betreffende facilitaire diensten is deze methode vooral toegepast in de beginperiode van het onderzoek, waarbij er is “meegelopen” met diverse medewerkers tijdens hun dagelijkse werkzaamheden.

<i>Voordelen</i>	<i>Nadelen</i>
De geobserveerde gegevens kunnen onafhankelijk informatie weergeven over moeilijk te meten onderwerpen.	Het verkrijgen van toegang om te observeren kan weerstand opleveren in de vorm van timing afstand, geheimhouding en dergelijke. Daarbij kan het problemen opleveren bij de interpretatie, analyse en rapportage.

Tabel 1.4: Voor- en nadelen observaties

1.4 Onderzoekseisen

Evenals bij een steekproefonderzoek kan een hoge non-respons leiden tot een lage betrouwbaarheid en validiteit. Een onderzoek dient daarom aan een aantal eisen te voldoen. Hierdoor is er rekening gehouden met de volgende algemene eisen² die gelden voor onderzoek:

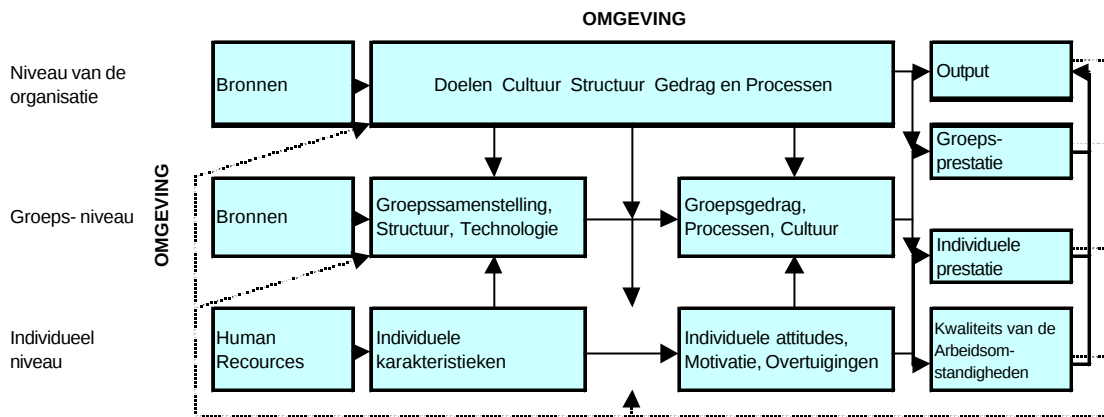
- Het onderzoek dient recipiceerbaar te zijn; het onderzoek dient zonder al te veel problemen te kunnen worden herhaald. In het onderzoeksrapport wordt daarom getracht volledig te zijn in de verantwoording van het onderzoek.
- De onderzoekresultaten dienen betrouwbaar te zijn; de betrouwbaarheid kenmerkt zich door het feit dat het onderzoek onder andere omstandigheden met een andere onderzoeker dezelfde resultaten oplevert. Doorgaans zijn onderzoeken deels afhankelijk van het toeval. De toevalligheids factoren zijn: de omgeving of situatie waarin het onderzoek wordt afgenomen, persoonlijke stemming van de geïnterviewde, de interviewer en de abstracte begrippen in de vraag.
- De onderzoeksresultaten dienen geldig te zijn; de onderzoeksresultaten dienen geldig te zijn en dienen van toepassing te zijn op de gehele onderzoekspopulatie. De resultaten mogen niet gekleurd zijn door sociale wenselijkheid of andere versturende invloeden.

1.6 Organisatiediagnose

Combinatie van de onderzoeksmethoden leidt tot een eerste organisatie beschrijving. De hoofdstukken 3 en 4 worden gebruikt om de organisatie en rol van de Facilitaire Dienst daarin te beschrijven. Als hulpmiddel hiervoor is gekozen voor het model van een open-systeembenadering door Harrison³. Dit model is afgeleid van het open systeemmodel en onderscheidt verschillende niveaus binnen de organisatie. In dit geval betreft het voornamelijk een diagnose op groeps(afdelings)niveau. Het model stelt dat de groeps- en organisatiecontext van grote invloed zijn op het individuele gedrag en dat groepsgedrag en processen eveneens beïnvloed worden door de bredere organisatorische context. Om deze reden is dan ook eerst de organisatie in zijn geheel beschreven en vervolgens specifiek de Facilitaire Dienst.

² Baarda en De Goede, 1998

³ Harrison, 1991



Figuur 1.1: Een model voor bedrijfsdiagnose

Buiten de drie niveaus waarop organisaties kunnen worden doorgelicht, is het bij het gebruik van dit model van belang om de samenhang tussen alle niveaus en systeemelementen te beschrijven. Om de groepsprestaties uiteindelijk vast te stellen in termen van output zijn er voor bepaalde producten en diensten kengetallen gedefinieerd en is de (interne)klanttevredenheid gemeten. In deze organisatiebeschrijving wordt ook een inventarisatie gemaakt van sterke en zwakke punten en welke kansen en bedreigingen er liggen voor de organisatie in de zogeheten SWOT-matrix.

1.7 Kostenindicatie facilitaire werkzaamheden

Er zijn een aantal manieren om de kosten van facilitaire werkzaamheden te vergelijken. De NEN 2748⁴ geeft bijvoorbeeld een indeling om de facilitaire kosten te rubriceren en eenduidig te registreren. Deze norm is opgebouwd uit vijf functies, namelijk: huisvesting, diensten & middelen, ICT, externe voorzieningen en facility management. Naar aanleiding van deze rubricering hebben een aantal organisaties kengetallen samengesteld.

Het Londense bedrijf Bernard Williams Associates heeft zelf een systeem ontwikkeld dat een sterke gelijkenis vertoont met het Nederlandse FKG model voor het toepassen van facilitaire kengetallen. Het grote verschil is dat dit systeem, het Frisqué-systeem⁵, een grotere database kent, waardoor de bandbreedte nauwkeuriger is. De rubricering voor de kengetallen is breed en het maakt in principe niet uit op welke wijze de diensten ten opzichte van elkaar geordend zijn. De gebruiker kan als het ware zijn eigen rubricering bepalen.

Het vergelijken van deze kengetallen met kosten van een aantal facilitaire werkzaamheden bij Uniqema is een vorm van eenzijdige benchmarking. Deze methode maakt overigens maar beperkt gebruik van de mogelijkheden van benchmarking. De reden om deze methode toch toe te passen is dat het kan leiden tot het indirect verbeteren van het kostenniveau van de facilitaire organisatie. In dit geval worden kengetallen gebruikt om een indicatie te geven van het huidige kostenniveau van de Facilitaire Dienst. Het grote voordeel hiervan is dat het een analyse betreft, welke is gebaseerd op objectieve en kwantitatieve gegevens, welke een indicatie geeft over het huidige kostenniveau van de Facilitaire Dienst. Als in de toekomst de kostenberekening naar kengetallen zal worden herhaald, zal het gebruik van kengetallen een waardevoller karakter krijgen en kunnen concrete verbeterdoelen zoals kostenreductie, verbetering van de doorlooptijd, productiviteitsverbetering of verbetering van de klanttevredenheid worden toegepast en getoetst.

⁴ Nederlands Normalisatie-instituut, 2001

⁵ Ytsma, 2002

1.8 Klanttevredenheid

Bij het houden van een klanttevredenheidsonderzoek kan er gebruik gemaakt worden van verschillende meetinstrumenten. De keuze van een meetinstrument is afhankelijk van de gewenste informatie, de kosten en de mogelijkheid om het onderzoeksinstrument in een latere fase nogmaals te kunnen gebruiken. Verder spelen tijd en de omvang van het onderzoek een belangrijke rol. In dit geval lijkt de enquête het meest geschikt, aangezien:

1. Er wordt getracht om het grootste deel van de populatie te benaderen in korte tijd.
2. De gegevens gemakkelijk te kwantificeren zijn.
3. In de toekomst deze methode eenvoudig kan worden herhaald.

Meetmethoden

Van de verschillende meetmethoden⁶ lijken het Servqual-model en het Servperf-model het meest geschikt. Het Servqual-model is ontwikkeld voor marketingdoeleinden met in het bijzonder de mogelijkheid om de gepercipieerde kwaliteit te meten. Het model gaat uit van het verschil tussen percepties en verwachting van een dienst en komt voort uit een aantal kwaliteitsdimensies. Het Servperf-model richt zich echter alleen op de perceptie van de geleverde dienst, de verwachtingen van de dienst worden in de meting niet meegenomen. Het Servqual-model⁷ geeft de oorzaken weer waarom de ervaringen van klanten niet overeenstemmen met de verwachtingen door middel van zogenaamde "gap's". Aan de kwaliteitsdimensies kan eventueel een afzonderlijk gewicht worden toegekend, deze dimensies zijn:

1. Tastbaarheden;
2. Betrouwbaarheid;
3. Responsiviteit;
4. Zorgzaamheid;
5. Empathie.

De stellingen zijn in samenwerking met verschillende medewerkers opgesteld en vooral gericht op dimensies die voor een nulmeting bij Uniqema belangrijk worden geacht⁸. Uit onderzoek⁹ blijkt echter dat de klant zich voornamelijk richt op de zachte dimensies (responsiviteit, zorgzaamheid en empathie), terwijl de facilitair manager zich veelal richt op de harde dimensies. In dit geval zijn de vragen gericht op de dimensies tastbaarheden, betrouwbaarheid en responsiviteit. Aangezien dit een nulmeting betreft kan er worden gekeken of de conclusie uit onderzoek van Pleunis en Muller in deze situatie ook van toepassing is, zodat in een volgende meting het accent eventueel meer kan worden verlegd naar de "zachtere" dimensies.

Vragen en score

De stellingen van de enquête¹⁰ vragen naar de perceptie en de verwachting van verschillende facilitaire aspecten. Voor het meetniveau van de enquête is gekozen voor een ordinale driepuntsschaal, waardoor de respondenten in zekere mate zijn gedwongen tot het geven van een duidelijke mening. De ervaring leert dat uitgebreide schalen kunnen leiden tot genuanceerde antwoorden. Het nadeel is echter dat de respondenten alsnog gebruik kunnen maken van de middencategorie, welke kan worden verward met de categorie van geen ervaring. Om die reden is in de rechterkolom de optie geen ervaring toegevoegd.

⁶ Bij, Broekhuis en Gieskens, 1999

⁷ Bijlage 1: Servqual -model

⁸ Bijlage 2: Vragen vertaald naar kwaliteitsdimensies

⁹ Pleunis en Muller, 1997

¹⁰ Bijlage 3: Aandachtspunten bij het opstellen van de vragenlijst

<i>Perceptie</i>	<i>Verwachting</i>	<i>Geen ervaring</i>
1. tevreden	1. belangrijk	1. geen ervaring
2. neutraal	2. neutraal	
3. ontevreden	3. onbelangrijk	

Tabel 1.5: Driepuntsschaal waardering/ belang

Gegevensverwerking

In het onderzoek zal de gehele populatie de enquête aangeboden krijgen. Alleen zullen de respondenten slechts een week de tijd krijgen om de vragenlijst in te vullen. Na een week tijd wordt de database afgesloten en de gegevens worden geëxporteerd naar MS-Excel. Voor de enquête¹¹ is ook gebruik gemaakt van het programma Lotus Notes, waardoor de gegevens op een gemakkelijke wijze naar vrijwel alle personen uit de onderzoekspopulatie zijn verstuurd. Na het invullen en retourneren door de respondenten verdwijnen de gegevens automatisch in de achterliggende database op het netwerk. Vervolgens kan er data-analyse plaatsvinden in een willekeurige tool, in dit geval MS Excel waar de gegevens bijvoorbeeld door middel van pivot-tables inzichtelijk worden gemaakt.

¹¹ Bijlage 4: Vragenformulier Facilitaire Dienst Uniqema

HOOFDSTUK 2: Theoretisch kader

Zoals er verschillende definities zijn van het begrip Facility management, zo zijn er ook diverse definities van het begrip kwaliteit. Dat beide definities aan elkaar moeten worden gekoppeld voor een optimale dienstverlening, lijkt in eerste instantie dan ook niet eenvoudig. En dat organisaties het begrip op verschillende manieren interpreteren en toepassen is een logisch gevolg. Facility management bevindt zich als gevolg hiervan in verschillende fasen van ontwikkeling, waarbij de facilitaire organisatie volgend is aan het primaire proces of zelfs totaal is losgekoppeld en onderdeel is van de markt. In dit hoofdstuk vindt u een beschrijving van de theoretische kaders waarbinnen het onderzoek plaatsvindt.

2.1 Facility management

De belangen van organisaties bij een kwalitatief hoogwaardige Facilitaire Dienst lopen zeer uiteen. Er bestaan bijvoorbeeld grote verschillen tussen verschillende sectoren, waardoor een uniforme definitie niet bestaat, maar het is inmiddels wel duidelijk dat het erom gaat het primaire proces optimaal te ondersteunen. De huidige scheiding bij Uniqema tussen het primaire proces en de ondersteunende processen en de verdeling van verantwoordelijkheden tussen de verschillende ondersteunende activiteiten is immers gericht op een optimale ondersteuning van het productieproces.

De ondersteunende processen, waaronder ook Facility management, hebben zich in de loop van de jaren echter verder ontwikkeld en de vraag uit het primaire proces is aanzienlijk veranderd. Medewerkers stellen momenteel bijvoorbeeld andere en kwalitatief hoogwaardige eisen aan werkplekvoorzieningen. Daarbij is er de vraag vanuit de maatschappij gericht op een duurzame en maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering, hetgeen ook invloed heeft op ontwikkeling van de facilitaire organisaties. De markt van facilitaire aanbieders is hierdoor volop in beweging, er wordt gezocht naar innovatieve mogelijkheden om de Facilitaire Dienst verder te ontwikkelen. De Facilitaire Diensten binnen bedrijven worden steeds meer verzelfstandigd. De facilitaire bedrijven belasten de kosten veelal door aan de verschillende afnemers. Dit proces wordt vereenvoudigd door geautomatiseerde systemen zoals Facility Management informatiesystemen. Een direct gevolg is de kanteling van veel organisaties naar een vraaggestuurd proces, hetgeen in de praktijk inhoudt dat er eerst onderzoek moet worden gedaan naar de behoeften van de klant. Op deze wijze wordt het onder meer mogelijk om de facilitaire diensten integraal te managen en niet langer volgend te zijn aan het primaire proces.

Een ander vraagstuk is het “make or buy” principe, waarvan de verschillende visies uiteenlopen van maximale tot minimale uitbesteding. De waarde die aan de voor- en nadelen worden toegekend is veelal toe te rekenen aan de visie van het management. Op dit moment is er binnen de organisatie vooral sprake van uitbesteding op basis van single service suppliers (specialistische aanbieders van afzonderlijke dienstverlening zoals de schoonmaak). Veelal worden deze contractors in de hand genomen op basis van specialistische werkzaamheden, zoals onderhoudscontracten. De werkzaamheden van deze contractors vragen in veel gevallen specifieke kennis, zodat het niet interessant is voor de organisatie om deze werkprocessen langer in eigen beheer te houden.

2.2 Besturingsvorm

Door de verschillende ontwikkelingen zijn er ook verschillende besturingsvormen. Er is niet zozeer een beste vorm, maar kan er wel worden gezocht naar een vorm die goed bij de organisatie past. Deze vorm kan dan optimaal benut worden om het gewenste kwaliteitsniveau van de facilitaire diensten te bereiken. Momenteel is er bij Uniqema sprake van een kostengerichte benadering, waar de facilitaire dienstverlener vooral een uitvoerende rol heeft. Deze besturingsvorm past grotendeels binnen de organisatie, gezien ook bij andere activiteiten de kosten veelal het uitgangspunt vormen. In de andere

besturingsvormen gaat de interne klant een grotere rol spelen en is de facilitaire ondersteuning niet langer volgend aan het primaire proces. Een voordeel hiervan is dat de kosten inzichtelijker worden gemaakt en de dienstverlening niet langer als vanzelfsprekend wordt beschouwd.

Binnen deze besturingsvorm kan men zich afvragen of de facilitaire processen gecentraliseerd of gedecentraliseerd dienen te worden. Er zijn verschillende argumenten om de facilitaire organisatie te centraliseren dan wel te decentraliseren. Bijvoorbeeld Shell (in Den Haag en Londen) en Akzo-Nobel (in Arnhem) hebben ervoor gekozen de facilitaire activiteiten grotendeels te centraliseren. De Service Unit, zoals deze bij Akzo-Nobel is gevormd, bestaat uit de clusters hospitality, veiligheid/ milieu/ brandweer/ beveiliging en huisvesting. Daarbij zijn er nog aantal afdelingen zoals een vertaalbureau, documentatie, archief en gezondheidsdienst.

In relatie met de organisatie van Uniqema internationaal lijkt een centralisering van de facilitaire activiteiten geen realistische optie. Er wordt voor bepaalde facilitaire voorzieningen echter wel getracht om overeenkomsten aan te gaan op internationaal niveau. Er wordt bijvoorbeeld getracht voor alle kopieerapparatuur een global contract af te sluiten met een leverancier. Op lokaal niveau echter is de facilitaire dienst in zijn huidige vorm reeds centraal georganiseerd. Argumenten voor en tegen die centralisatie¹² zijn:

Voordelen	Nadelen
• Grotere efficiency; • Toenemende professionalisering; • Afnemende parochiecultuur; • Uniform corporate imago; • Gelijkheid; • Onafhankelijkheid; • Gezamenlijke databases; • Uitwisselbaarheid.	• Verlies van innovatiekracht; • Verlies van motivatie; • Vertraging; • Ontwikkingstactieken; • Slechte afstemming van vraag en aanbod; • Beperking van talentontwikkeling; • Toenemende bureaucratisering.

Tabel 2.1: Voor- en nadelen centralisering

2.3 Kwaliteit

Het begrip kwaliteit kent net als Facility Management, een aantal verschillende invalshoeken en definities. Kwaliteit is echter nauw verbonden met Facility Management. Veel gebruikers van facilitaire diensten voelen zich niet erg betrokken bij de facilitaire ondersteuning en willen “slechts” ongestoord hun werk kunnen doen, maar hebben wel bepaalde wensen en eisen ten aanzien van de dienstverlening. Voor facilitaire organisaties lijkt de gebruikersgerichte invalshoek uit de marketing dan ook het meest geschikt. Volgens deze invalshoek is kwaliteit het vermogen te voorzien in de behoeften van de gebruiker. De bijpassende definitie van het begrip luidt: *Quality is fitness for use*¹³.

Volgens Juran, de schrijver van de definitie, is kwaliteitsbeleid een zaak van het management en kwaliteitsbeheersing een taak van de medewerkers. Dit onderzoek maakt deel uit van deze redenering gezien het erop is gericht de huidige conditie te bepalen en waar mogelijk verbeteringen aan te dragen. In dat opzicht maakt het onderzoek dan ook onderdeel uit van het kwaliteitsbeleid zoals Juran dit schetst. Kwaliteitsbeleid bestaat uit drie onderling verbonden processen (zie tabel 2.2), die eigenlijk ook alledrie van toepassing zijn op het facilitair proces, namelijk:

1. Kwaliteitsplanning;
2. Kwaliteitsvoorbereiding;
3. Kwaliteitsverbetering.

¹² Maas en Pleunis, 2001

¹³ Juran, 1988

Kwaliteitsbeleid		
<i>Kwaliteitsplanning</i>	<i>Kwaliteitsvoorbereiding</i>	<i>Kwaliteitsverbetering</i>
1. het vaststellen van de interne en externe klant 2. het bepalen van de behoeften van de klant 3. het ontwikkelen van product/ dienst eigenschappen welke overeenkomen met de klantenwensen 4. het bepalen van kwaliteitsdoelen die overeenkomen met de klanten en de leveranciers 5. het ontwikkelen van een proces waarmee de gewenste product-eigenschappen kunnen worden gerealiseerd 6. het aantonen van de capaciteit van het proces en het aantonen met het proces dat ook de kwaliteitsdoelstellingen onder de bedrijfscondities kunnen worden gerealiseerd	1. het kiezen van beheersaspecten 2. het kiezen van meeteenheden 3. het vaststellen van de meting 4. het vaststellen van de normen 5. het meten van werkelijke prestaties 6. het vergelijken van de prestaties met de norm en verklaren van het verschil 7. het bijsturen	1. het aantonen dat verbetering noodzakelijk is 2. het identificeren van verbeterprojecten 3. het organiseren van project-begeleiding 4. het organiseren van een diagnose 5. het ontwikkelen van een oplossing 6. het aantonen dat oplossingen effectief zijn 7. het zorgen voor beheersing om de winst te behouden

Tabel 2.2: Overzicht kwaliteitsbeleid

2.4 Kwaliteit van de dienstverlening

De meetmethode voor het vaststellen van het kwaliteitsniveau, het Servqual-model, is reeds besproken in hoofdstuk 1. Daarin wordt de kwaliteit van de huidige dienstverlening gekoppeld aan de verwachtingen van de interne klant. Bij het meten van de kwaliteit dient er rekening te worden gehouden met een aantal specifieke kenmerken¹⁴ van een dienst, namelijk:

- Diensten zijn ontastbaar;
- De afnemer produceert mee;
- De productie en consumptie van de dienst vallen samen;
- Het dienstenaanbod is vergankelijk;
- Een dienst is persoonsgebonden;
- Diensten zijn processen.

Het begrip kwaliteit is zeer bepalend voor het presteren van de Facilitaire Dienst, die haar bestaansrecht ontleent aan het leveren van diensten. Een logisch gevolg is dat er wordt gestreefd naar optimalisering van de kwaliteit van de te leveren diensten. Er zijn echter een aantal verschillende vormen van facilitaire dienstverlening te onderscheiden, welke stuk voor stuk ook bij Uniqema zijn aangetroffen. Deze vormen van dienstverlening zijn:

- *Projectmatige dienstverlening*; alle activiteiten die een tijdelijk karakter hebben en waarbij wordt getracht om binnen een bepaalde periode een bepaald doel te bereiken. Projecten bij Uniqema zijn vooral gericht om verbeteringen te treffen voor de lange termijn.
- *Procesmatige dienstverlening*; dit zijn activiteiten met een repeterend karakter. Bij Uniqema is dit vooral de dagelijkse "standaard" dienstverlening aan de interne klant.

¹⁴ Tettero en Vierhoff, 1994

- *Correctieve dienstverlening*; dit is de dienstverlening waar veel facilitaire organisaties het grootste deel van hun tijd aan besteden, maar die eigenlijk slechts een klein deel van de totale werkzaamheden bevatten. Het is een vorm van dienstverlening welke geschiedt op ad-hoc basis, maar de resultaten van deze vorm van dienstverlening zijn in hoge mate bepalend voor de beeldvorming van de facilitaire werkzaamheden.

Het management bepaalt door het beleid welke route er gekozen wordt voor verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening. Voor deze route is geen standaard concept voorhanden, maar er zijn wel een aantal systemen, welke de weg naar excellente kwaliteit bevorderen. In de jaren tachtig doet bijvoorbeeld het begrip Total Quality Management zijn intrede, met structurele aandacht voor kwaliteitsverbetering, managementstijl, cultuur en participatie. Ook Uniqema hanteert deze benadering in de vorm van het continue verbeteren van het gehele bedrijfsproces, inclusief de facilitaire dienstverlening.

HOOFDSTUK 3: De organisatie

Eerst volgt een korte algemene beschrijving op hoofdlijnen van de organisatie en de bestaande organisatorische ontwikkelingen. Dit hoofdstuk is inleidend op hoofdstuk 4 waarin specifiek de facilitaire dienst van de organisatie wordt besproken. In het model van Harrison, paragraaf 1.6, is dit het niveau van de organisatie, waarin thema's als doelen, structuur, cultuur en bedrijfsproces aan bod komen. Deze beschrijving is tevens noodzakelijk om een beeld te vormen van het primaire proces van Uniqema Nederland B.V. en geeft daarmee antwoord op subvragen 1 en 2, welke luiden:

- Wat is Uniqema voor organisatie en wat is de positie van de Facilitaire Dienst daarin?
- Welke ontwikkelingen spelen er op dit moment binnen de organisatie?

3.1 Uniqema

Uniqema¹⁵ maakt deel uit van de specialties-group van ICI¹⁶ (Imperial Chemical Industries) en is één van de grootste oleochemische ondernemingen ter wereld. Wereldwijd werken er, over 19 productie-units, zo'n 3000 mensen. In Gouda bevindt zich de grootste productielocatie van Uniqema en bevindt zich tevens de hoofddirectie en de proeffabriek. Op de Goudse locatie werken momenteel ruim 500 mensen.

De Goudse locatie produceert zo'n 200 halffabrikaten, die zijn gebaseerd op natuurlijke oliën en vetten. De afnemers verwerken deze halffabrikaten in producten zoals smeermiddelen, wasmiddelen, cosmetica, kunststoffen en dergelijke. De Goudse locatie is hiermee niet alleen de grootste van alle productie-units, maar produceert ook de meeste van deze producten binnen haar poorten. De ligging van het bedrijf is, ruim 140 jaar geleden, historisch bepaald. In 1858 is de vestiging van start gegaan als Stearine kaarsenfabriek. Na een aantal fusies en overnames kent Uniqema zijn huidige vorm, waarin het vertegenwoordigd is in 33 landen. Uniqema Gouda heeft de volgende kenmerken:

- Het is een productieorganisatie voor basischemicaliën;
- De organisatie kent een rijke historie en heeft een sterke binding met haar omgeving;
- De organisatie maakt deel uit van een engelse moederorganisatie.

3.2 Visie, strategie en beleid

De visie van Uniqema luidt: *to be measured as the leading company for our target sectors in providing total business solutions through innovation and novel approaches to service.*

De strategie van Uniqema is gebaseerd op:

- Successful exploitation of strong market positions in our chosen sectors (Personal Care, Lubricants and Polymers) through continuous innovation to deliver sales and profit growth.
- Retention of our low-cost leadership position in oleo chemical manufacture in Europe and the USA.
- An ability to drive improvements in supply chain effectiveness and manufacturing excellence.
- Achieving the engagement and alignment of our people to our stretching goals.

Het beleid van Uniqema is onder meer geënt op een verantwoordelijke, integere manier van zakendoen waarbij de belangen van alle betrokkenen worden gerespecteerd. Wettelijke naleving wordt niet voldoende geacht, maar er wordt gestreefd naar een niveau dat boven

¹⁵ Introductieboekje Uniqema

¹⁶ Bijlage 5: Overzicht ICI

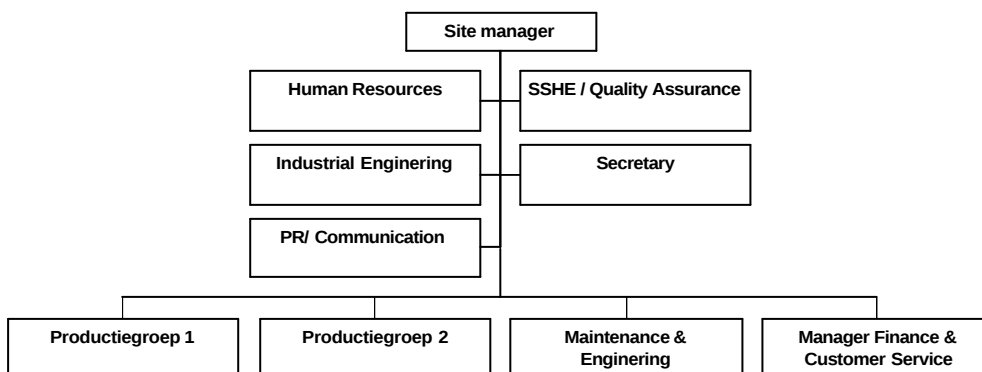
het wettelijke minimum ligt. Het is de bedoeling van Uniqema om industrieleider te worden in het "eigen" marktsegment en op alle niveaus uit te blinken, inclusief bijvoorbeeld de standaard wijze van zakendoen. Dit is echter niet eenvoudig waardoor er door ICI een gedragscode is opgesteld, bestaande uit 10 business principles.

Uit het beleid van Uniqema blijkt dat zij zoeken naar continue verbeteringen, hetgeen onderdeel is van Total Quality Management. Dit komt onder meer tot uiting in de speerpunten van het Lange Termijn Plan, welke vooral gericht zijn op de continuïteit van de onderneming. Het plan is gericht op begrippen als betrouwbaarheid, klantgerichtheid, toegevoegde waarde, ontwikkeling van de organisatie, vakkennis van medewerkers en kostenbeheersing. Er is tevens een hoge prioriteit gegeven aan veiligheid en milieutechnisch verantwoord werken. Vier centrale verbeterthema's, in dit geval deels vertaald naar het facilitair proces, zijn:

1. *Veiligheid en Milieu*; net als bij iedere andere medewerker binnen de organisatie staat veiligheid altijd voorop in het arbeidsproces. Dit geldt niet alleen voor het individu maar zeer zeker ook voor de groep. Daarbij is het milieuaspect tegenwoordig niet meer weg te denken in de bedrijfsvoering, in vrijwel iedere arbeidshandeling is het veiligheid en milieu aspect geïntegreerd.
2. *Klanttevredenheid*; niet alleen externe klanttevredenheid, waar de Facilitaire Dienst natuurlijk indirect aan bijdraagt, maar ook interne klanttevredenheid. De diensten van een facilitair medewerker zijn er altijd op gericht om in de behoeften van de klant te voorzien.
3. *Kosten- en kapitaal-effectiviteit*; dit aspect komt op de werkvloer terug in kleine feitelijkheden zoals kostenbewustzijn. Maar ook in investeringen in het productieproces, welke momenteel een maximale terugverdientijd van een jaar kennen.
4. *Mensen*; eigenlijk is de mens het grootste kapitaal van de onderneming. De mens staat altijd centraal in het bereiken van een positief bedrijfsresultaat. Een gemotiveerde medewerker leidt immers tot een verhoogde efficiency en een verlaagd ziekteverzuim.

3.3 Structuur Uniqema Gouda

De organisatiestructuur in Gouda kenmerkt zich in eerste instantie door de lijn/staforganisatie. De verschillende stafafdelingen zijn te verdelen in technische en dienstverlenende diensten. De lijndiensten zijn functioneel georganiseerd. Een aantal afdelingen zijn of worden in de toekomst deels centraal (internationaal) georganiseerd. Er kan worden gesproken van een behoorlijk "platte" organisatie waarbinnen ook de communicatie en overlegstructuur via korte kanalen plaatsvinden. Dit wordt onder meer gestimuleerd doordat er gewerkt wordt in zelfsturende teams. Deze structuur bevordert in eerste instantie de samenwerking tussen verschillende afdelingen, maar kan ook leiden tot ad-hoc situaties. Daarbij zijn er ook op de Goudse locatie een aantal internationale afdelingen gesitueerd, hetgeen de structuur op de locatie lastiger maakt dan deze op het eerste gezicht lijkt.



Organogram 3.1: Structuur Uniqema Gouda

3.4 Cultuur

Het begrip cultuur komt op twee verschillende manieren binnen de organisatie tot uiting. Uit de visie, strategie en beleid kan deels worden opgemaakt dat Uniqema een corporate identity heeft ontworpen, welke een positief beeld van de organisatie bij de omgeving dient op te roepen. Veel van deze culturele aspecten worden ook intern uitgedragen. De tien business principles worden bijvoorbeeld intern op verschillende manieren gecommuniceerd en het thema veiligheid en milieu is vrijwel overal geïntegreerd.

Het huidige cultuurtype kan het beste worden omschreven als grofmazig. De basis van de huidige cultuur wordt gevormd door waarden en normen uit het verleden. Gezien de rijke historie en de sterke binding met de directe omgeving overheerst binnen de organisatie een “dorps” gevoel, hetgeen onder meer tot uiting komt in de informele werksfeer. Dit gevoel is in het verleden ontstaan en lijkt op bepaalde punten nog in conflict te zijn met de zakelijke Engelse cultuur. Dit is echter deels te verklaren door de overname van Unilever naar ICI enkele jaren geleden en de huidige en geplande reorganisaties. Vooral reorganisaties leiden doorgaans tot weerstanden. Veranderingen in de strategie en de structuur hebben veelal een “cultuurverandering”¹⁷ tot gevolg om de gewenste veranderingen tot stand te laten komen.

3.5 Interne ontwikkelingen

Binnen de organisatie en daardoor ook bij de Facilitaire Dienst spelen voortdurend ontwikkelingen ter optimalisering van het productieproces. De economische teruggang heeft er bijvoorbeeld voor gezorgd dat het handelsklimaat aanzienlijk is verslechterd. Een grootschalige interne ontwikkeling om hier op in te spelen is het Beacon project, een reorganisatieproces dat de continuïteit van de onderneming voor de toekomst dient te waarborgen. Over de laatste vier jaar (inclusief 2003) is de winstprestatie van Uniqema enorm geslonken en schiet Uniqema tekort tegenover haar aandeelhouders¹⁸. De organisatie acht het daarom noodzakelijk om de kosten te verminderen en waar mogelijk te zoeken naar een andere manier van werken.

Naar aanleiding hiervan is de structuur aangepast en is er een verlies van een aantal banen. Het doel is om Uniqema simpeler, efficiënter, doelgerichter en meer gedisciplineerd te laten werken. Vooralsnog heeft deze ontwikkeling nog geen directe gevolgen, in de vorm van banenverlies, voor de Facilitaire Dienst. Toch zal de Facilitaire Dienst hierop moeten reageren door de gevolgen van de nieuwe werkwijze te betrekken op haar eigen proces. Het gaat hierbij om de volgende veranderingen¹⁹, namelijk;

Van	Naar
• Divergerende processen • Maatwerk oplossingen • Onduidelijkheid in verantwoordelijkheden • Universele groei • Heroïsche oplossingen • Frequentie uitzonderingen • Ad-hoc aanvragen • Verander het plan	• Eenduidige oplossingen • Gestandaardiseerd aanbod • Kristalheldere verantwoordelijkheden • Selectieve groei • Pas business richtlijnen toe • Vasthouden aan policies • Standaard output • Blijf bij het plan

Tabel 3.1: Gewenste gevolgen van het Beacon project

¹⁷ Greiner, 1972

¹⁸ Len Berlik (CEO), Brief aan alle medewerkers, 31-07-2003

¹⁹ Beacon presentatie, 1 november 2003

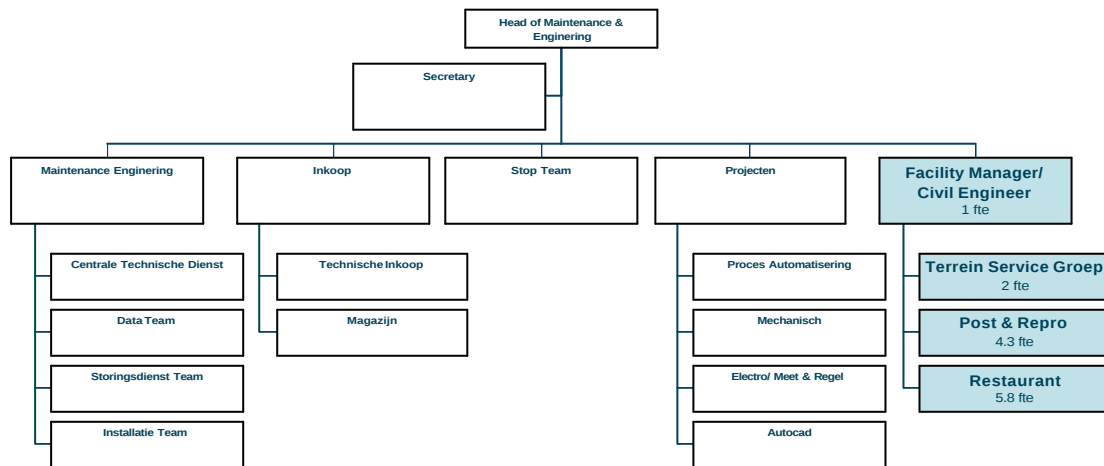
HOOFDSTUK 4: De Facilitaire Dienst

Om te komen tot een uniforme beschrijving van de dienst wordt er gebruik gemaakt van de literatuur. Regterschot²⁰ deelde het begrip facilitair al onder in de begrippen: huisvesting, services en middelen. De gedachte om de facilitaire processen eenduidig te definiëren komt voort uit het feit dat veel organisaties een andere interpretatie aan het begrip toekennen. Het primaire proces is altijd heel bepalend in deze en vormt het bestaansrecht voor iedere facilitaire organisatie. In dit hoofdstuk wordt getracht de positie van de Facilitaire Dienst van Uniqema te beschrijven en subvragen 3, 4 en 5 te beantwoorden, welke als volgt luiden:

- Op welke wijze worden de Facilitaire Diensten bij Uniqema momenteel georganiseerd?
- In hoeverre zijn het primaire proces en de interne klant bepalend voor het facilitaire proces?
- Hoe zien de betrokken medewerkers de rol van het facilitaire proces?

4.1 Structuur Facilitaire Dienst

De Facilitaire Dienst van Uniqema valt onder de afdeling Maintenance & Engineering. De Facilitaire Dienst kent binnen deze afdeling een verbijzondering naar een aantal afdelingen, waaronder de Terrein Service groep met het Huismeesterschap, de Post en Repro en het Bedrijfsrestaurant. Daarnaast heeft de facilitaire manager een taak, welke is gericht op bouwkundige en civiele werkzaamheden. Deze taak komt onder meer tot uiting in een deel van de werkzaamheden van de Terrein Service Groep. Aangezien dit een ander specialisme betreft binnen de ondersteunende werkzaamheden en deze een hoge interdependentie kennen met het primaire proces, wordt deze taak in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten. Het organogram van de afdeling ziet er als volgt uit:



Organogram 4.1: Maintenance & Engineering met een verbijzondering naar de Facilitaire Dienst

²⁰ Regterschot, 1988

Het onderzoek richt zich vooral op de gemarkeerde afdelingen in organogram 4.1. Samengevat kunnen de afdelingen als volgt worden omschreven:

1. De Terrein Service groep onderhoudt direct contact en geeft functioneel leiding aan de diverse contractors op civiel- en bouwtechnisch gebied. Daarbij is het huismeesterschap met kort samengevat de volgende taken en verantwoordelijkheden: het beheer van klein chemisch afval en het oudijzerpark, kleine aanpassingen dan wel wijzigingen of vervanging aan inrichting van het meubilair en de uitvoering en coördinatie van interne verhuizingen.
2. De kerntaken van de Post en Repro, welke de basis vormen voor de afdeling, zijn als volgt te omschrijven; post ophalen en bezorgen, monsters ophalen en verzenden, reprografisch werk, oud papier ophalen en (laten)afvoeren en mededelingen borden wijzigen. Daarnaast zijn er nog diverse werkzaamheden, zoals kostenbeheersing van de verzendingen en het beheer van de kopieermachines.
3. Het bedrijfsrestaurant kenmerkt zich door het verstrekken van maaltijden, voornamelijk voor medewerkers en de bevoorrading van automaten. Tevens heeft het restaurant het beheer over een tweetal vergaderlocaties (zalen A en B) en verzorgen zij speciale gelegenheden zoals recepties, activiteitenavonden en een kerstmaaltijd voor het totale personeel.

De scope of control²¹, het omspanningsvermogen waaraan effectief leiding kan worden gegeven, kent twee dimensies. De horizontale dimensie of de spanwijdte van de facilitair manager en de verticale dimensie, welke de spandiepte vertegenwoordigt. De facilitair manager geeft, naast een wisselend aantal contractors, indirect leiding aan 12 facilitair medewerkers. Dit is door herverdeling van taken en inschakeling van subleiders feitelijk teruggebracht tot 4 medewerkers van de Facilitaire Dienst. Voor alle organisatorische (lijn)zaken wordt de dienst aangestuurd door de facilitair manager. De beschreven facilitaire afdelingen bieden naast hun kerntaken de mogelijkheid om medewerkers intern te kunnen herplaatsen. Dit wordt tevens gezien als een van de redenen om in principe geen van de diensten uit het huidige facilitaire pakket verder uit te besteden. Toch dient dit geen belemmering te zijn om de Facilitaire Dienst verder te optimaliseren. Daarbij hebben de diverse afdelingen de verantwoordelijkheid over een aantal contractors.

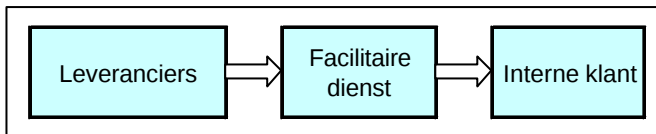
In het organogram wordt ook duidelijk dat het vooral traditionele Facilitaire Diensten zijn, welke deel uitmaken van de afdeling. Andere “facilitaire” diensten zoals telefonisten, portiers en inkoop van kantoorbenodigdheden, zijn voornamelijk om organisatorische redenen ondergebracht bij andere afdelingen. De Facilitaire Dienst zoals Uniqema die kent is centraal specialistisch ingericht. De verschillende afdelingen zijn samengebracht onder een centrale afdeling. Toch opereren de verschillende diensten met een hoge mate van zelfstandigheid, waardoor er een directe relatie bestaat met de klant.

4.2 Facilitaire processen

Vooropgesteld dat het facilitaire proces geen vaste specifieke inhoud kent en afhankelijk is van het primaire proces, is het assortiment veelal het gevolg van schaalgrootte, technologie en cultuur van de organisatie. Uniqema vormt hierin geen uitzondering en heeft bijvoorbeeld een aantal “facilitaire” activiteiten ondergebracht bij andere afdelingen. Veelal geschiedt deze indeling op basis van de mate van interdependentie met het primaire proces of is deze in het verleden zo bepaald. Momenteel is de facilitaire organisatie vooral volgend aan het primaire proces. De Facilitaire Dienst is budgethouder en levert standaard aanbod van diensten, ongeacht de vraag uit het primaire proces.

²¹ Keuning en Eppink, 2000

In figuur 4.1 wordt het huidige proces, waarlangs de Facilitaire Diensten tot stand komen, vereenvoudigd weergegeven.



Figuur 4.1: Aanbodgericht Facilitair Proces

De kosten van het huidige assortiment worden deels intern doorbelast, maar voor het resterende deel is de Facilitaire Dienst budgethouder. De oorzaak hiervan is dat bepaalde kosten lastig zijn door te berekenen naar de verschillende afdelingen. Toch is het mogelijk en zelfs noodzakelijk om de facilitaire kosten transparanter te maken. Van veel facilitaire producten uit het facilitaire aanbod is het voor de klant momenteel niet mogelijk om inzicht in de kosten te krijgen. Het streven naar kapitaal en kostenbewustzijn wordt hierdoor niet gestimuleerd.

4.3 Interdependentie en afbreukrisico

Interdependentie en het afbreukrisico geven de onderlinge samenhang van deelprocessen weer. Voor de Facilitaire Dienst betekent dit in welke mate een facilitair deelproces bepalend is voor de voortgang van het primair proces. Kenmerkend voor alle ondersteunende diensten is dat zij veelal geen directe bijdrage leveren aan het bedrijfsresultaat. Toch zijn deze afdelingen doorgaans mede bepalend voor de continuïteit van de organisatie.

Naarmate een onderdeel van het facilitaire proces een meer directe relatie heeft met andere deelprocessen kan worden gesproken van een afbreukrisico voor de voortgang van het proces. Een voorbeeld van sequentiële interdependentie is het “monsterverzendproces”. Hier is de postkamer, verantwoordelijk voor het verzenden van monsters, rechtstreeks afhankelijk van de “monsterverzend” afdeling en de afdeling transport. De “monsterverzend” afdeling dient de monsters gereed te maken en de afdeling transport is verantwoordelijk voor de aanlevering van de transportdocumenten. Als een deelproces in één van deze afdelingen wordt vertraagd, heeft dat direct gevolgen voor de voortgang van het gehele proces. Als het gehele facilitaire assortiment wordt bekeken aan de hand van NEN 2748²², wordt duidelijk dat de meeste facilitaire diensten waar dit onderzoek zich op richt een laag afbreukrisico kennen.

4.4 Communicatie met de klant

Op dit moment vindt de communicatie tussen de Facilitaire Dienst en de interne klant plaats door verschillende kanalen. Veelal zijn deze kanalen gevormd naar aanleiding van de specifieke taken van een betreffende dienst. Op dit moment vindt er vooral eenzijdige communicatie plaats door middel van de volgende kanalen:

- Op het intranet “IQ” vindt er eenzijdige communicatie plaats door een beschrijving van de afdeling en het facilitaire assortiment. Tevens staan hier de personen beschreven die als aanspreekpunt dienen voor een specifiek te leveren dienst.
- In het “instructieboekje” voor medewerkers staat dezelfde beschrijving als op intranet.
- Op het “Gouda Bulletin Board” in Lotus Notes wordt voornamelijk actuele informatie bekend gemaakt.
- Op de verschillende “mededelingen borden” wordt net als op het Bulletin Board actuele informatie geplaatst over bepaalde onderwerpen.

²² Bijlage 6: Facilitair assortiment Uniqema

Daarbij zijn er de volgende aanspreekpunten per afdeling welke op een aantal manieren kunnen worden bereikt. Het hoofd restaurant dient als aanspreekpunt voor diensten op het gebied van catering, vergaderservice en schoonmaak. Het Hoofd Post en Repro dient als aanspreekpunt voor spoedzendingen, monster verzendingen en tracing. De repromedewerker is zelf het aanspreekpunt van de reprografie, net zoals de “huismeester” die zelf alle meldingen betreffende klein onderhoud en verhuisverzoeken verwerkt. De andere medewerker van de Terrein Service Groep onderhoudt contact met alle contractors voor civiele- en bouwtechnische zaken. Alle bovenstaande aanspreekpunten zijn zowel over de e-mail als per telefoon/ pieper bereikbaar.

Daarnaast worden er wekelijks door medewerkers van verschillende afdelingen *OKE-rondes* en maandelijks *CURE-rondes* gelopen. Deze rondes zijn gericht op het continue onder de aandacht brengen van veiligheid en veiliger werken en kunnen resulteren in een aantal werkzaamheden voor de Facilitaire Dienst.

4.5 SWOT

De strength, weaknesses, opportunities en threats- matrix geeft de sterke en zwakke punten van de Facilitaire Dienst weer en de kansen en bedreigingen voor de facilitaire organisatie. Als eerste wordt er een inventarisatie gemaakt van de sterke en zwakke punten van de afdeling en welke kansen en bedreigingen er in de markt spelen. Al deze factoren tezamen vormen de SWOT matrix. Naar aanleiding van de matrix kunnen er bijvoorbeeld een aantal strategieën worden geformuleerd om de Facilitaire Dienst in de toekomst beter te kunnen laten functioneren.

Intern		Sterktes	Zwaktes
Extern			
Kansen		• Er is weinig facilitaire overhead • Hoog kostenbewustzijn bij de facilitaire medewerkers • Hoog verantwoordelijkheidsgevoel • Inhoudelijke kennis van facilitaire werkprocessen • Laag personeelsverloop • Directe relatie met de klant	• Hoge mate van zelfstandigheid • Geringe financiële middelen • Kosten niet inzichtelijk voor de interne klant. • Geen duidelijk inzicht in de eisen en wensen van de klant • Ad-hoc dienstverlening
	Bedreigingen	• Diversificatie van het facilitaire assortiment • Toenemend maatschappelijk bewustzijn • Nadruk op het reduceren van de vaste kosten	• Het groeiende aanbod van externe facilitaire aanbieders • Kleinschaligheid van de facilitaire organisatie • Verslechterde economische omstandigheden

Figuur 4.2: Overzicht sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen van de facilitaire dienst

De momenteel intern sterke punten welke tevens kansen bieden voor de toekomst komen voort uit het feit dat er momenteel relatief weinig facilitaire overhead bij de organisatie is. De afzonderlijke afdelingen zijn zich doorgaans sterk kostenbewust en kennen een hoog verantwoordelijkheidsgevoel. Samen met deze sterktes hangen ook een aantal zwaktes, zo is er door de directe relatie met de klant geen duidelijk en helder inzicht in de vraag en is de bereikbaarheid verdeeld over de diensten en voor de klant niet altijd even duidelijk. De hoge mate van zelfstandigheid kan er eveneens voor zorgen dat coördinatie lastig is en voor de klant niet altijd inzichtelijk is.

Vanuit de externe omgeving vindt er in toenemende mate een diversificatie plaats van Facilitaire Diensten. Deze uitbereiding van het facilitaire pakket heeft vroeg of laat ook gevolgen voor de Facilitaire Dienst van Uniqema. Daarbij komt dat er zowel vanuit de

maatschappij als vanuit de medewerkers steeds meer facilitaire voorzieningen worden gevraagd. Op korte maar zeker ook op lange termijn worden deze Facilitaire Diensten steeds meer bepalend voor de continuïteit van de onderneming.

Een aantal ontwikkelingen uit het Beacon reorganisatieproces kunnen tevens gevolgen hebben voor het facilitaire proces. In het “slechtste” scenario kunnen vrijwel alle facilitaire diensten worden uitbesteed. Om dit te voorkomen betekent dit dat de facilitaire dienst haar toegevoegde waarde in de toekomst nog nadrukkelijker dient te bewijzen. Facilitaire aanbieders op de markt spelen hier op in door bij soortgelijke ontwikkelingen in andere organisaties een facilitair pakket op maat te bieden. De Facilitaire Dienst heeft hierdoor te maken met een (interne) klant die steeds meer van de dienstverlening verwacht en een organisatie die de bedrijfsprocessen aanzienlijk wil vereenvoudigen.

HOOFDSTUK 5: Indicatie van het kostenniveau

In het vorige hoofdstuk is de huidige positie van de Facilitaire Dienst op organisatorisch gebied beschreven. Gezien de ontwikkelingen die hierin spelen is het interessant om de kosten van de dienstverlening eens in kaart te brengen. Dit hoofdstuk geeft een indicatie van het kostenniveau van een aantal Facilitaire Diensten door een vergelijking te maken met kengetallen. Hiermee geeft dit hoofdstuk tevens antwoord op subvraag 6, welke luidt:

- Wat is het huidige kostenniveau van de Facilitaire Dienst?

5.1 Facilitaire kostenindicatie

Dat de facilitaire kosten opgeteld toch een aanzienlijke post vormen en een brede verscheidenheid kennen is inmiddels algemeen bekend. Toch zijn deze kosten wel beïnvloedbaar op lange termijn en besparingen kunnen direct bijdragen aan het financiële resultaat van de organisatie. De laatste jaren is er meer inzicht gekomen in de facilitaire kosten en worden er op verschillende manieren kengetallen gerubriceerd. Voorbeelden zijn Facana, FKG en Bernard Williams Associates.

Toch gaat geen van deze databases specifiek in op de facilitaire kosten voor bijvoorbeeld industriële ondernemingen. Het grote verschil is dat de kengetallen van FKG²³ en Bernard Williams Associates²⁴ breder van opzet zijn dan die van Facana, die heel duidelijk onderscheid maakt tussen verschillende typen organisaties zoals overheid, zorginstellingen of zakelijke dienstverlening. Doordat de kengetallen slechts een algemene benadering geven van de facilitaire kosten blijft de waarde ervan in eerste instantie relatief. Door het gebruik van kengetallen, op dezelfde basis, in de toekomst periodiek te herhalen en indien mogelijk te koppelen aan branchegenoten wordt het gebruik hiervan nog waardevoller.

Bij de opbouw van de kengetallen²⁵ van Uniqema is er niet gestreefd naar volledigheid en perfectie, zoals het rubriceren van het facilitair pakket conform de NEN 2748 norm. Hiervoor is gekozen vanwege het facilitaire assortiment, dat voor bepaalde faciliteiten een specifieke benadering kent en de huidige inzichtelijkheid (overgang van SAP in november 2002) van de financiële gegevens in relatie tot de beschikbare tijd.

5.2 Kostenindicatie Schoonmaak

De schoonmaak is volledig uitbesteed aan ISS Facility Services. Uniqema heeft met deze organisatie een jaarcontract afgesloten, waarin de schoonmaakwerkzaamheden zijn opgenomen. Een onafhankelijk adviesbureau controleert twee maal per jaar steekproefsgewijs de technische kwaliteit van de schoonmaakhandelingen die met een minimale frequentie van eenmaal per week worden uitgevoerd. In deze technische kwaliteitsbeoordeling scoort de schoonmaak in de diverse ruimtes doorgaans matig of een kleine voldoende. Hierbij dient echter te worden opgemerkt dat de kwaliteitsbeleving van de gebruikers hiervan kan afwijken, aangezien deze meting het niveau toetst aan het contractueel overeengekomen kwaliteitsniveau.

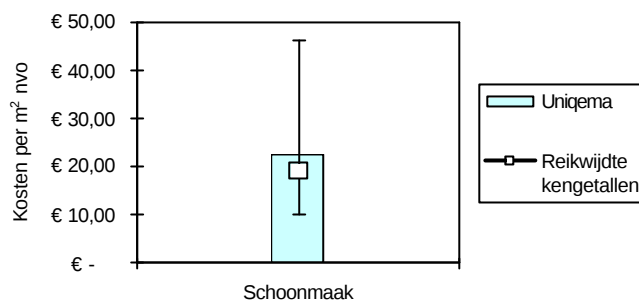
Wanneer van dit schoonmaakcontract de kosten worden verdeeld, blijkt dat het niveau iets boven het gemiddelde kengetal voor schoonmaak van het FKG ligt. Met € 22,45 zijn de kosten € 3.36 per netto vierkante meter boven het gemiddelde van het kengetal. Een ander kengetal, schoonmaak van bijzondere zaken, ligt vrijwel gelijk met de kostenindicatie van het FKG. De schoonmaakkosten blijven hierbij ruim binnen de bandbreedte waaruit het kengetal is samengesteld. In 2001 heeft er echter een aanzienlijke reductie op het schoonmaakkudget plaatsgevonden, waardoor bepaalde schoonmaakhandelingen zijn

²³ Handboek Facilitaire Kengetallen, 2001

²⁴ Bernard Williams, 2000

²⁵ Bijlage 7: Totaal overzicht Facilitaire Kengetallen Uniqema

komen te vervallen of aanzienlijk zijn beperkt. In grafiek 5.1 is het huidige kostenniveau van de schoonmaak en de relatie tot het kengetal weergegeven.



Grafiek 5.1: Kosten schoonmaak per netto m² vloeroppervlak

De voornaamste oorzaken van het huidige kostenniveau zijn:

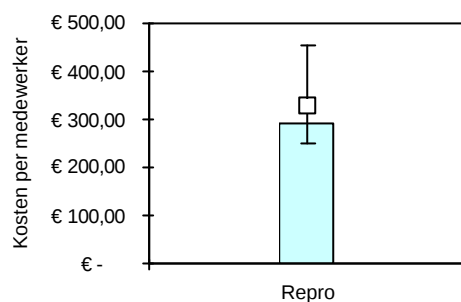
- De werkzaamheden hebben betrekking op veel verschillende vormen van huisvesting, verdeeld over een relatief groot gebied;
- De huisvesting van Uniqema kent veel oude gebouwen, waardoor de inrichting en het gebruik van materialen niet optimaal zijn voor de schoonmaak;
- Een aantal ruimtes wordt 24 uur per dag bezet en raken hierdoor meer “bevuild”.

5.4 Kostenindicatie Post en Repro

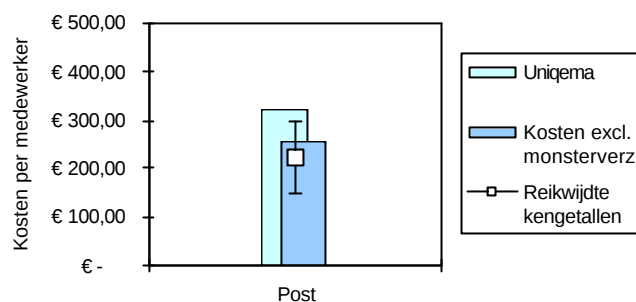
Vanwege de geringe beschikbaarheid voor kengetallen over de post en repro is het kostenniveau vergeleken met kengetallen van Bernard Williams Associates. Opmerkelijk is dat de kosten van de postvoorziening van Uniqema hoger zijn dan de reikwijdte van het kengetal en de kosten voor de reprografie aanzienlijk lager liggen dan het gemiddelde. Binnen Uniqema vormen de Post en Repro eigenlijk één afdeling. Zo is er gemakshalve voor de Repro uitgegaan van een 1 fte, terwijl een medewerker uit de postkamer regelmatig bijspringt of waarneemt bij de Repro en andersom. De overall prestatie van de afdeling is dan ook niet slecht. Dat neemt niet weg dat de voorname kostenveroorzakers liggen bij de postvoorziening in de vorm van arbeidskosten²⁶.

Een rekenvoorbeeld voor de postafdeling, waar de arbeidsintensiviteit uit blijkt: bij benadering worden er dagelijks 20 monsters verzonden, waar de postafdeling ongeveer 15 minuten per stuk aan besteedt. De post besteedt dan 0.6 fte aan het verzenden van monsters, hetgeen een reducering van het kengetal betekent van bijna 20%. Het monsterverzenden is daarmee een zeer arbeidsintensieve bezigheid voor de Post afdeling, hetgeen ook door eerdere interne casestudies reeds is aangetoond. Het kostenniveau van de Repro ligt € 40.30 lager per medewerker en de kosten van de Post is na correctie € 28.85 hoger dan het gemiddelde van het kengetal.

²⁶ Bijlage 7: Totaaloverzicht facilitaire kengetallen



Grafiek 5.2: Kosten repro per medewerker



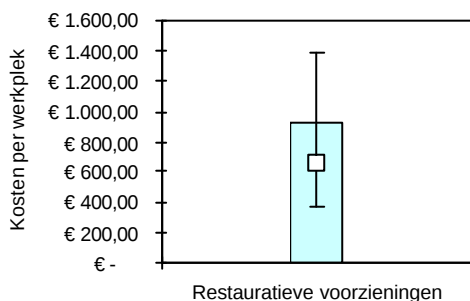
Grafiek 5.3: Kosten post per medewerker

De kostenveroorzakers voor de post en repro zijn:

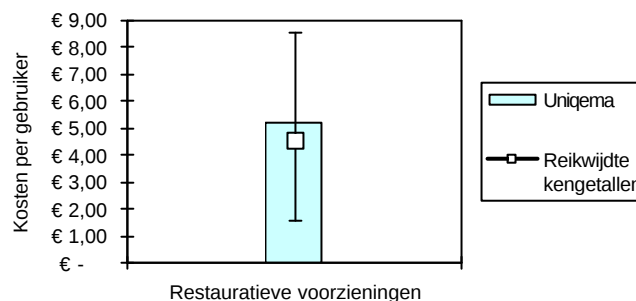
- Het postvoorziening kent een relatief groot verspreidingsgebied;
- Het verzenden van monsters is erg arbeidsintensief;
- De vrijwel dagelijkse rit naar de douane en/ of kamer van koophandel vergt veel tijd.

5.5 Kostenindicatie Restauratieve voorzieningen

Voor de Restauratieve voorzieningen is er een vergelijking gemaakt met de kengetallen van het FKG op basis van het aantal werkplekken. Het aantal werkplekken bij Uniqema is laag (doordat er gewerkt wordt in ploegdiensten) in verhouding tot het aantal medewerkers. Dit is wellicht een verklaring van het feit dat het kengetal voor werkplekken (€ 260.46 hoger) meer verschilt van het kengetal per gebruiker dat slechts € 0.63 afwijkt van het gemiddelde van het kengetal.



Grafiek 5.4: Kosten rest. voorzieningen per werkplek



Grafiek 5.5: Kosten rest. voorzieningen per gebruiker

Kostenveroorzakers voor de restauratieve voorzieningen zijn:

- De serviceverlening voor het divisiekantoor van ICI welke voor rekening van de Gouda site komt.
- De organisatie bevindt zich dicht bij de binnenstad van Gouda, waardoor veel medewerkers hun lunch elders gebruiken.

5.6 Beheersing van de facilitaire kosten

De Facilitaire Dienst van Uniqema kenmerkt zich als een kostencentrum. Kosten worden niet of slechts deels doorbelast naar de gebruikers. Budgetten worden vastgesteld op meerdere jaren en tussen de verschillende posten kunnen verschuivingen voorkomen. Het MT bepaalt met de Facility manager het kwaliteitsniveau en de Facility manager stelt prioriteiten aan bepaalde aspecten van de dienstverlening. Projectmatige dienstverlening wordt echter wel doorbelast op de betreffende afdelingen en hebben een meer structureel karakter. Hierdoor

biedt deze vorm van dienstverlening ook meer mogelijkheden op financieel gebied. De individuele gebruikers hebben zelf echter een beperkte invloed op de dienstverlening en beschouwen de dienst daardoor als vanzelfsprekend. Het huidige niveau van de facilitaire kosten wordt grotendeels veroorzaakt door een aantal factoren:

Gebouwgebonden:

- De omvang, spreiding en diversiteit van het gebouwenbestand²⁷;
- De leeftijd en toestand van het gebouwenbestand.

Servicesgebonden:

- Het gewenste kwaliteitsniveau;
- Het gewenste serviceniveau.

Middelen:

- De economische (en technische) levensduur van bepaalde middelen;
- Capaciteitsbeperking van bepaalde middelen, zoals met name de financiële middelen.

²⁷ Bijlage 8: Plattegrond gebouwen Uniqema naar functies

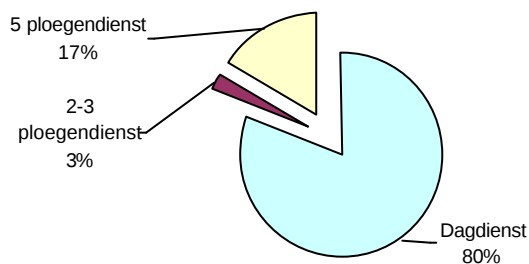
HOOFDSTUK 6: Klanttevredenheid van de facilitaire diensten

In het vorige hoofdstuk is er een indicatie gegeven van het kostenniveau van de verschillende facilitaire diensten. De bevindingen van de klant zijn vooralsnog niet onderzocht, terwijl deze in principe bepalend zijn in het dienstverleningsproces. In subvraag 7 wordt dit verwoord in:

- In hoeverre is de interne klant tevreden over het kwaliteitsniveau van de Facilitaire Dienst?

6.1 Klanttevredenheid

Om de klanttevredenheid over de facilitaire diensten vast te stellen is er per email een enquête naar de medewerkers van Uniqema verstuurd. In totaal zijn dit 410 adressen, waarvan er 226 hebben gereageerd. Van deze 226 enquêtes waren er 225 voorzien van bruikbare informatie. De bruikbare respons komt daarmee op 55% en is voornamelijk afkomstig (zie figuur 6.1) van de dagdiensten, waarin ook de meesten werkzaam zijn. De 225 reacties zijn geanalyseerd met behulp van pivot-tables in MS Excel, waarbij de categorie die geen ervaring hebben met een bepaalde stelling er direct zijn uitgefilterd. Daarbij zijn er ook verschillende opmerkingen bij de enquête geplaatst die ook een belangrijke gegevensbron kunnen vormen.



Figuur 6.1: Verdeling respondenten

6.2 Klanttevredenheid gebouwen en omgeving

Veel respondenten hebben een uitgesproken mening²⁸ over de gebouwen en omgeving. De stellingen die hier betrekking op hebben scoren over het algemeen erg hoog in het belang en relatief laag in de perceptie van de gebruikers. De meest opvallende scores uit de onderstaande tabel worden afzonderlijk behandeld. Uit opmerkingen van de respondenten blijkt eveneens dat de gebruikers niet altijd tevreden zijn over de huidige omstandigheden. Woorden zoals vervanging en renovatie worden veel gebruikt en er wordt zelfs gesproken van onveilige situaties. Verder zijn er veel opmerkingen die betrekking hebben op de directe werkomgeving, welke bijvoorbeeld niet representatief of slecht onderhouden wordt gevonden.

²⁸ Bijlage 9: Resultaten en opmerkingen gebouwen en omgeving

Gebouwen & Omgeving	Perceptie			Belang		
	Oneens	Neutraal	Eens	Laag	Middel	Hoog
1. <i>De gebouwen bevinden zich in goede staat van onderhoud.</i>	39%	29%	32%	1%	19%	80%
2. <i>De inrichting en aankleding is representatief voor het werkproces.</i>	29%	18%	53%	3%	24%	72%
3. <i>De werkplekken zijn van alle noodzakelijke voorzieningen voorzien.</i>	22%	9%	69%	0%	6%	94%
4. <i>Het aanbod van vergader en overlegruimte in mijn directe omgeving is voldoende.</i>	24%	10%	66%	6%	33%	61%
5. <i>Het terrein bevindt zich in goede staat van onderhoud</i>	38%	29%	32%	0%	22%	77%
6. <i>Het terrein ziet er verzorgd uit.</i>	27%	30%	42%	1%	28%	71%
7. <i>De kleedruimten voldoen aan mijn eisen en wensen.</i>	39%	31%	30%	6%	39%	55%
8. <i>Er zijn voldoende plaatsen in de fietsenstalling.</i>	9%	8%	83%	3%	26%	71%
9. <i>Het aantal parkeerplaatsen is voldoende.</i>	51%	14%	34%	5%	25%	71%
10. <i>Voor opmerkingen of verzoeken is de Terrein Service Groep goed bereikbaar.</i>	32%	35%	33%	1%	35%	64%
11. <i>Mijn klachten worden snel en deskundig afgehandeld.</i>	42%	31%	28%	16%	34%	50%
Gem. score:	32%	22%	46%	2%	26%	71%

Tabel 6.1: Score overzicht gebouw & omgeving

- **Stelling 1:** *De gebouwen bevinden zich in goede staat van onderhoud;* wordt door 39% van de respondenten als oneens ervaren, terwijl 80 % zegt dit toch belangrijk te achten.
- **Stelling 5:** *Het terrein bevindt zich in goede staat van onderhoud;* wordt eveneens niet goed beoordeeld en toch een belangrijk punt van aandacht gevonden.
- **Stelling 7:** *De kleedruimten voldoen aan mijn eisen en wensen;* scoort onvoldoende in verhouding tot het belang dat hieraan wordt toegekend.
- **Stelling 9:** *Het aantal parkeerplaatsen is voldoende;* is door 51% als onvoldoende beoordeeld, terwijl 71 % dit een belangrijk aspect vindt. Dit is een punt waar een keerzijde aan is verbonden. Uniqema hoeft het autogebruik immers niet te stimuleren.
- **Stelling 10:** *Voor opmerkingen of verzoeken is de Terrein Service Groep goed bereikbaar;* scoort met 32% aan de lage kant. Het belang dat hieraan wordt toegekend ligt echter wel lager dan de meeste voorgaande stellingen.
- **Stelling 11:** *Mijn klachten worden snel en deskundig afgehandeld;* scoort nog iets lager dan stelling 10. Alleen is ook het belang hiervan volgens de respondenten aanzienlijk lager.

6.2 Klanttevredenheid Restaurant

De stellingen die van toepassing zijn op het restaurant zijn zeer divers beoordeeld²⁹. De scores liggen soms ver uiteen en gemiddeld kennen de respondenten een hogere score toe aan de perceptie dan aan het belang. Opvallend is dat respondenten het belang van deze stellingen lager vinden dan bijvoorbeeld gebouwen & omgeving en schoonmaak, toch kan er over het algemeen gesproken worden van een goede uitslag, waarin de klant over het algemeen tevreden is.

²⁹ Bijlage 10: Resultaten en opmerkingen restaurant

Restaurant	Perceptie			Belang		
	Oneens	Neutraal	Eens	Laag	Middel	Hoog
12. <i>Ik maak vrijwel iedere werkdag gebruik van het restaurant.</i>	40%	6%	54%	13%	30%	58%
13. Ik ben tevreden over de huidige openingstijden van het restaurant.	9%	12%	78%	9%	41%	49%
14. Ik verblijf tijdens de lunch graag in het restaurant.	35%	27%	38%	16%	51%	32%
15. De looproute in het restaurant is logisch.	6%	19%	75%	14%	51%	35%
16. Er is voldoende ruimte en er zijn voldoende tafels aanwezig.	10%	24%	66%	5%	34%	62%
17. <i>Ik vind de wachttijd acceptabel.</i>	23%	22%	55%	4%	28%	68%
18. De kassahandelingen in het restaurant zijn goed.	10%	14%	76%	5%	27%	68%
19. <i>Het huidige betaalsysteem is eenvoudiger dan contante betalingen.</i>	14%	6%	80%	8%	28%	64%
20. Er is dagelijks voldoende keuze uit brood en broodbeleg.	8%	9%	83%	3%	29%	69%
21. Een soep per dag is voldoende.	39%	23%	38%	17%	51%	31%
22. <i>Er is dagelijks voldoende keuze is snacks.</i>	7%	24%	69%	26%	54%	20%
23. Er is wekelijks voldoende keuze in warme maaltijden.	20%	29%	51%	14%	45%	42%
24. Er is dagelijks voldoende keuze uit rauwkost en salades.	11%	19%	71%	11%	44%	45%
25. Er is dagelijks voldoende keuze uit desserts.	9%	33%	58%	21%	52%	26%
26. Er is voldoende keuze uit vruchtensappen, zuivelproducten en frisdranken.	5%	13%	83%	7%	47%	46%
27. De producten van mijn keuze zijn altijd beschikbaar.	31%	22%	47%	10%	41%	49%
28. Er is dagelijks voldoende keuze uit producten en dranken uit de automaten.	21%	23%	56%	7%	43%	50%
29. <i>De maaltijden uit de automaat zijn van goede kwaliteit.</i>	29%	43%	28%	5%	41%	55%
30. De producten hebben een goede prijs/kwaliteitsverhouding.	23%	28%	49%	2%	28%	70%
31. Het aanbod van koffie en thee is voldoende in de directe omgeving van mijn werkplek.	6%	4%	91%	2%	13%	86%
32. De vergaderzalen A en B zijn van alle noodzakelijke voorzieningen voorzien.	11%	17%	72%	4%	30%	66%
33. Voor opmerkingen of verzoeken is het restaurant goed bereikbaar.	5%	25%	71%	2%	28%	71%
34. Mijn klachten worden snel en deskundig afgehandeld.	5%	57%	38%	1%	61%	38%
Gem. score:	16%	22%	62%	9%	39%	52%

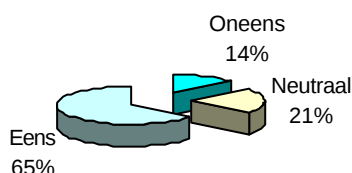
Tabel 6.2: Score overzicht restaurant

- **Stelling 12:** *Ik maak vrijwel iedere werkdag gebruik van het restaurant;* wordt door 40% met oneens beantwoord. Dit betekent dat er voor het restaurant commercieel gezien nog een grote (interne) markt te veroveren valt.
- **Stelling 17:** *Ik vind de wachttijd acceptabel;* wordt door 23% met oneens beantwoord. Dit is gezien de investering in het nieuwe betaalsysteem, dat al heeft gezorgd voor kortere wachttijden aan het buffet, nog steeds aanzienlijk. Een kritische blik op de buffetvolgorde kan de tevredenheid van dit punt aanzienlijk vergroten.
- **Stelling 19:** *Het huidige betaalsysteem is eenvoudiger dan contante betalingen;* is onder de respondenten, ondanks een aantal negatieve opmerkingen heel positief beoordeeld.

- **Stelling 22:** *Er is dagelijks voldoende keuze in snacks;* wordt door de respondenten weliswaar positief ervaren, maar men kent hier ook het laagste belang aan. Dit biedt voor het restaurant wellicht een mogelijkheid om tijd en kosten te besparen door het aanbod van snacks terug te brengen. Dit kan zowel bereidingstijd als schoonmaaktijd schelen en “slechts” 20% van de respondenten zegt dit van belang te vinden.
- **Stelling 29:** *De maaltijden uit de automaat zijn van goede kwaliteit;* wordt door 29% met oneens en 43% als neutraal beantwoord. Ook zijn er een aantal opmerkingen gericht op de kwaliteit van de producten uit de automaten. Dit is punt waar het restaurant preventief aandacht aan moet schenken, zodat de balans in de toekomst niet de verkeerde kant uitslaat.

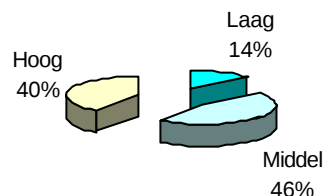
Bij de gemiddelde score van het restaurant ligt de perceptie van de respondenten hoger dan het belang dat zij hieraan toekennen. Als er specifiek naar de stellingen wordt gekeken die direct betrekking hebben op het assortiment, stelling 20 t/m 26, is er eveneens een hoge tevredenheid te constateren. Verbeterpunten kunnen worden gehaald uit specifieke elementen van de dienstverlening, zoals in een aantal van de voorgaande stellingen is beschreven.

Tevredenheid assortiment



Figuur 6.2: Overzicht tevredenheid

Belang assortiment



Figuur 6.3: Overzicht Belang

6.3 klanttevredenheid Schoonmaak

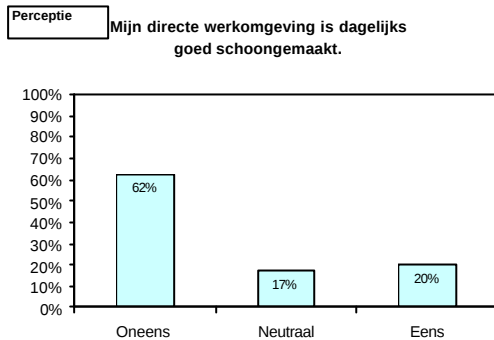
De schoonmaak scoort over vrijwel alle stellingen behoorlijk laag. Gezien de opmerkingen en het belang³⁰ dat er aan de schoonmaak wordt gehecht is dit duidelijk een “hot” item onder de respondenten.

Schoonmaak	Perceptie			Belang		
	Oneens	Neutraal	Eens	Laag	Middel	Hoog
35. <i>Mijn directe werkomgeving is dagelijks goed schoongemaakt.</i>	62%	17%	20%	0%	7%	92%
36. <i>De toiletten zijn aan het begin van iedere werkdag goed schoon.</i>	25%	22%	53%	0%	3%	96%
37. <i>De gemeenschappelijke ruimtes zijn aan het begin van iedere werkdag goed schoon.</i>	38%	26%	37%	0%	18%	82%
38. <i>Ik ben tevreden over de huidige schoonmaaktijden.</i>	21%	19%	60%	8%	37%	55%
39. <i>Voor opmerkingen of verzoeken is de schoonmaak goed bereikbaar.</i>	37%	36%	27%	1%	39%	61%
40. <i>Mijn klachten worden snel en deskundig afgehandeld.</i>	35%	40%	25%	2%	33%	66%
Gem. score:	36%	27%	37%	2%	23%	75%

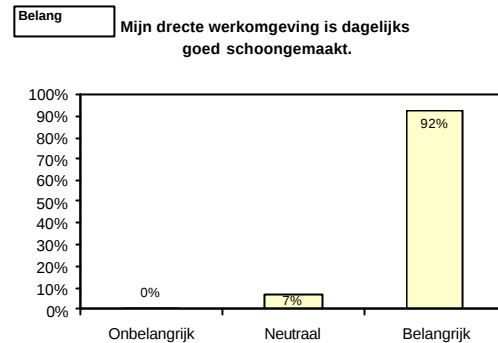
Tabel 6.3: Score overzicht schoonmaak

³⁰ Bijlage 11: Resultaten en opmerkingen Schoonmaak

- **Stelling 35:** *Mijn directe werkomgeving is dagelijks goed schoongemaakt*, is duidelijk het zwaartepunt van de stellingen die aan de schoonmaak zijn gerelateerd, immers 62% van de respondenten is niet tevreden over het huidige schoonmaakniveau van de directe werkomgeving.



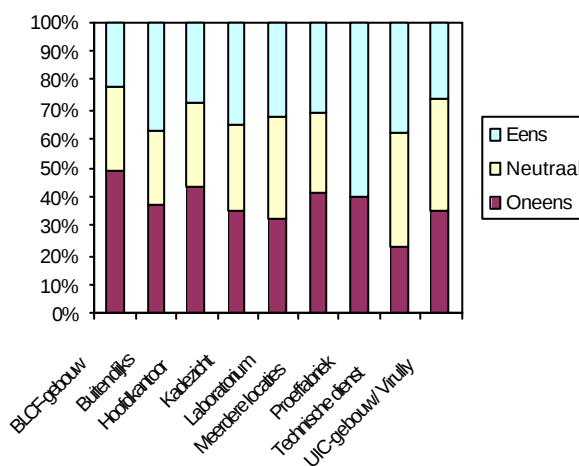
Grafiek 6.1: Score tevredenheid, stelling 35



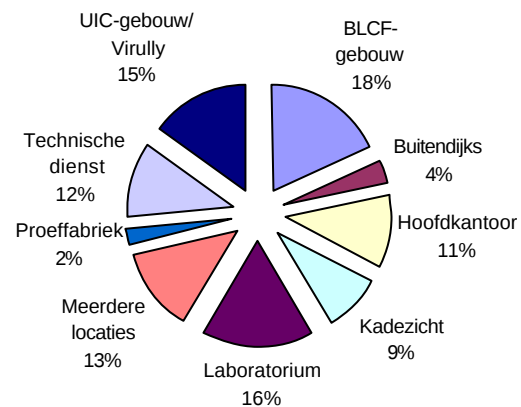
Grafiek 6.2: Score belang, stelling 35

- **Stelling 37:** *De gemeenschappelijke ruimtes zijn aan het begin van iedere werkdag goed schoon*; scoort in verhouding tot het belang te laag.
- **Stelling 39:** *Voor opmerkingen of verzoeken is de schoonmaak goed bereikbaar*; is voor 61% belangrijk, maar slechts 27% is het hier momenteel mee eens.
- **Stelling 40:** *Mijn klachten worden snel en deskundig afgehandeld*; scoort ongeveer hetzelfde als stelling 39 en vormt daarmee ook een belangrijk punt van aandacht.

In de gemiddelde scores wordt duidelijk dat 75% van de respondenten de schoonmaak belangrijk vindt. Een klein percentage is hierover neutraal en slechts 2% vindt de schoonmaak onbelangrijk. De gemiddelde score voor perceptie voor de schoonmaak ligt een stuk lager. De respondenten zijn vooral ontevreden over de schoonmaak in de directe werkomgeving. Als de stelling 35 wordt gekoppeld aan het gebouw waar de respondenten werkzaam zijn, blijkt dat men op een aantal plaatsen meer ontevreden is over de schoonmaak.



Grafiek 6.3: Tevredenheid schoonmaak per gebouw



Grafiek 6.4: Percentage respondenten per gebouw

6.4 Klanttevredenheid Post en Repro

De beoordeling van Post en Repro is over het algemeen heel erg positief, ook gezien de opmerkingen³¹ die bij de stellingen zijn gemaakt. Zo is bij iedere stelling slechts een klein percentage het oneens met de verschillende stellingen, terwijl de verschillende stellingen wel belangrijk worden geacht. De gemiddelde scores van de Post & Repro liggen zelfs hoger dan het belang dat de respondenten hier aan toekennen.

Post & Repro	Perceptie			Belang		
	Oneens	Neutraal	Eens	Laag	Middel	Hoog
41. <i>De afhandeling van spoedberichten door bode en koeriersdienst verloopt goed.</i>	11%	25%	64%	0%	22%	78%
42. <i>De inzameling en bezorging van andere poststukken verloopt naar wens.</i>	11%	19%	70%	2%	43%	55%
43. <i>Het dagelijks aantal postrondes is voldoende.</i>	10%	17%	74%	2%	43%	55%
44. <i>Voor vrijwel alle reprografische werkzaamheden kan ik bij de Repro terecht.</i>	2%	6%	91%	3%	25%	72%
45. <i>Voor opmerkingen of verzoeken is de Repro goed bereikbaar.</i>	5%	14%	81%	2%	28%	70%
46. <i>Mijn klachten worden snel en deskundig afgehandeld.</i>	7%	34%	59%	1%	36%	63%
Gem. score:	8%	19%	73%	2%	33%	66%

Tabel 6.4: Score overzicht Post en Repro

- Stelling 41: *De afhandeling van spoedberichten door bode en koeriersdienst verloopt goed*; valt op door het hoge belang dat respondenten hier aan toekennen en het relatief hoge percentage dat hier neutraal en “lage” percentage dat het eens is met deze stelling. Aangezien 78% het wel belangrijk vindt, verdient dit dient toch de aandacht voor de Post & Repro.
- Stelling 44: *Voor vrijwel alle reprografische werkzaamheden kan ik bij de Repro terecht*; wordt als zeer positief ervaren door de respondenten. Immers 72% zegt het belangrijk te vinden dat men voor vrijwel alle reprografische werkzaamheden bij de Repro terecht kan en 91% vindt dat dit momenteel het geval is.
- Stelling 46: *Mijn klachten worden snel en deskundig afgehandeld*; komt grotendeels overeen met stelling 41. Alleen het belang dat de respondenten hieraan hechten ligt lager. Ook hiervoor geldt dus ook dat dit niet als een probleem wordt ervaren, maar dat de Post en Repro hier toch alert op moet blijven.

5.5 Kwaliteit

Om een indicatie te geven over de kwaliteit van de dienstverlening wordt er gebruik gemaakt van de kwaliteitsdimensies³² uit het Servqual-model. In een alinea over meetmethoden wordt al gesuggereerd dat de interne klant veelal meer waarde hecht aan de “zachte” kwaliteitsdimensies dan aan de “harde” kwaliteitsdimensies. Als we dit vergelijken met de enquête bij Uniqema, welke vooral was gericht op tastbaarheden, blijkt dat ook de interne klant bij Uniqema veel belang hecht aan deze zogenaamde “zachtere” dimensie, zoals responsiviteit. In tabel 6.5 wordt duidelijk dat de perceptie lager is dan het belang dat de klant hieraan hecht. In een volgende kwaliteitsmeting lijkt het daarom ook verstandig het accent iets te verleggen naar de “zachtere” kwaliteitsdimensies.

³¹ Bijlage 12: Resultaten en opmerkingen Post en Repro

³² Bijlage 2: Vragen vertaald naar kwaliteitsdimensies

Score kwaliteitsdimensies			
	<i>Laag</i>	<i>Middel</i>	<i>Hoog</i>
Tastbaarheden			
<i>Perceptie</i>	22%	20%	58%
<i>Belang</i>	6%	33%	61%
Betrouwbaarheid			
<i>Perceptie</i>	20%	35%	45%
<i>Belang</i>	2%	38%	60%
Responsiviteit			
<i>Perceptie</i>	20%	26%	53%
<i>Belang</i>	2%	31%	67%

Tabel 6.5: Score overzicht kwaliteitsdimensies

De facilitaire onderdelen uit de enquête kennen een relatief lage verwevenheid met het primaire proces. Indien de kwaliteit lager wordt dan een bepaald niveau zal de productiviteit negatief worden beïnvloed. Aan een bepaald kwaliteitsniveau zijn natuurlijk kosten verbonden. De kunst is echter om de ideale mix te vinden tussen kosten en kwaliteit. Het gewenste kwaliteitsniveau voor de facilitaire processen dient eerst vast te worden gesteld. Uit de enquête blijkt bijvoorbeeld dat de organisatie zich duidelijk moet focussen op de schoonmaak en onderhoud van de werkomgeving. Het kwaliteitsniveau dat de medewerkers van Uniqema eisen ligt voor bepaalde aspecten hoger dan dat dit momenteel wordt ervaren. Een dialoog tussen de beide partijen om hierin meer inzicht te krijgen in bepaalde knelpunten is dan ook wenselijk. Dit sluit tevens aan bij de ontwikkelingen in de markt waarin facilitaire organisaties steeds meer vraaggericht gaan werken.

De kwaliteitsdimensies betrouwbaarheid en responsiviteit kennen een groter verschil tussen perceptie en belang dan de andere dimensie. De responsiviteit heeft in dit geval vooral betrekking op de bereikbaarheid en betrouwbaarheid van de verschillende diensten en is vooral gericht op het afhandelen van klachten. Dit hoeft niet direct te betekenen dat de Facilitaire dienst in zijn algemeenheid slecht bereikbaar is of de Facilitaire dienst slecht luistert naar klachten, maar hier kunnen verschillende oorzaken voor worden gevonden. Beide dimensies hangen voor een deel samen met elkaar. Zo is het voor de interne klant niet altijd bekend op welke wijze hij of zij de betreffende dienst kan bereiken. Hierdoor worden eventuele klachten of specifieke verzoeken niet of nauwelijks kenbaar gemaakt aan de Facilitaire Dienst. Door met name de bereikbaarheid in de toekomst te verbeteren en daarbij de klant beter te informeren kan de huidige score wellicht positief worden beïnvloed.

Conclusie

Het doel om de facilitaire organisatie van Uniqema eens tegen het licht te houden is in eerste instantie gericht om de huidige positie te bepalen. Hierbij is gebruik gemaakt van de volgende probleemstelling:

Wat is de positie van de Facilitaire Dienst binnen Uniqema te Gouda en welke maatregelen kunnen er worden getroffen om de facilitaire ondersteuning ten opzichte van de interne klant te verbeteren?

De Facilitaire dienst van Uniqema is duidelijk volgend aan het primaire proces en levert een “standaard” dienstenpakket. De dienst vormt hiermee een kostencentrum binnen de organisatie, waardoor de huidige dienstverlening als vanzelfsprekend wordt ervaren. Uit de resultaten van het onderzoek naar de klanttevredenheid blijkt dat bepaalde facetten van de Facilitaire dienst kunnen worden verbeterd. De huidige organisatievorm biedt voldoende mogelijkheden om aan de eisen van de klant te voldoen. Toch lijkt het verstandig om in de toekomst de facilitaire kosten die met de dienstverlening samenhangen inzichtelijker te maken. De interne klant kan meer centraal in het dienstverleningsproces worden gesteld, zodat het facilitaire aanbod beter aansluit bij de behoeften van de klant.

In het onderzoek is de nadruk gelegd op het huidige kostenniveau en klanttevredenheid van de facilitaire diensten. De kosten van de facilitaire diensten liggen doorgaans dicht bij het gemiddelde van de kengetallen en er is een plausibele verklaring te vinden als deze hiervan afwijken. Er zijn echter wel een aantal belangrijke kostenveroorzakers te vinden, welke het kostenniveau negatief beïnvloeden. Binnen de afdelingen kan er worden gesproken van een hoog kostenbewustzijn, waarbij er voortdurend wordt gezocht naar besparingen. Het kwaliteitsniveau van de facilitaire diensten wordt vooralsnog voornamelijk door het MT en de Facilitair Manager bepaald. Uit het onderzoek naar de klanttevredenheid blijkt dit niveau op bepaalde punten af te wijken van de kwaliteitswaarde van de interne klant. Onder meer de bereikbaarheid van een aantal van de diensten en de uitvoering van de schoonmaakwerkzaamheden in de directe werkomgeving kan worden verbeterd. Uit de diverse opmerkingen blijkt tevens dat er onder de respondenten ook nog een aantal onduidelijkheden zijn over bepaalde aspecten van de dienstverlening.

Aanbevelingen

Vereenvoudiging van de communicatiekanalen.

Een aantal van deze aspecten kan relatief gemakkelijk worden verholpen door de communicatie met de interne klant te verbeteren. Momenteel wordt er op diverse manieren met de klant gecommuniceerd (paragraaf 4.4), maar dit is voor een bepaalde groep klanten blijkbaar niet voldoende. Er ontstaan over bepaalde zaken, ook gezien de verschillende opmerkingen welke worden gemaakt toch nog onduidelijkheden. Een deel kan hierdoor worden opgehelderd door bijvoorbeeld de communicatie uitgebreider te maken. Bijvoorbeeld het intranet biedt hiervoor nog meer mogelijkheden dan er tot op heden gebruikt worden.

Verbeteren van de schoonmaak kwaliteit

Een van de aspecten waar in eerste instantie de specifieke aandacht naar uit dient gaan is het verbeteren van de schoonmaak kwaliteit. Temeer omdat dit ook een aspect is dat naast de gezondheidsklachten die werknemers hierdoor kunnen ervaren, ook de arbeidsproductiviteit negatief wordt beïnvloed. Daarbij wordt de schoonmaak kwaliteit door de respondenten bijzonder belangrijk geacht en wordt de uitvoering van schoonmaakwerkzaamheden in de directe werkomgeving als negatief ervaren.

Naast het verbeteren van de communicatie is het verstandig om de bereikbaarheid te vereenvoudigen. Het voordeel hiervan is dat er eerder kan worden ingespeeld op de verzoeken en verwachtingen van de klant. De bereikbaarheid kan vergroot worden door een aantal “simpele” maatregelen te treffen. Het aanmaken van eenduidige benamingen in het telefoonboek en het e-mail adres (bijvoorbeeld: schoonmaak@uniqema.com) van Uniqema.

Veel medewerkers weten inmiddels de personen achter de betreffende dienst, maar dit is niet voor iedereen vanzelfsprekend. Uniqema kan de volgende maatregelen nemen om de facilitaire ondersteuning richting de interne klant te verbeteren:

<i>Facilitair onderdeel</i>	<i>Korte termijn</i>	<i>Lange termijn</i>
Algemeen	• Vereenvoudigen bereikbaarheid • Het uitbereiden van het informatieaanbod van de facilitaire diensten. • Registreren van klachten en verzoeken. • Eenduidige benaming voor de telefoon en het e-mail adres.	• Onderzoek naar de mogelijkheden van intranet voor de facilitaire organisatie. • Periodiek (jaarlijks) onderzoek naar kengetallen van de facilitaire diensten.
Post en Repro	• Meer bekendheid geven aan de reprografische mogelijkheden en de relatie met het kostenvoordeel dat hierdoor kan worden bereikt.	• Het heroverwegen om bepaalde werkzaamheden met de monster-verzendafdeling te integreren, zeker tijdens drukte of onderbezetting. • Onderzoek naar de mogelijkheden van elektronische documentuitwisseling met kvk en douane.
Restaurant	• Een kritische blik op de buffet indeling, waardoor de wachttijd wordt verkort. • Uitgebreidere communicatie over het Mi-fare betaalkaarten systeem.	• Beperken van het "standaard" assortiment tijdens drukte (bijv. recepties) of onderbezetting, waardoor de werkdruk wordt verminderd.
Schoonmaak	• Dialoog aangaan met de klant, bijv. door het instellen van bepaalde contactpersonen binnen ieder gebouw. • (Her)opvoeden van de klant ten aanzien van oa. Clean desk policy.	• Onderzoek naar de mogelijkheden voor aanpassing van het schoonmaakcontract
Terrein Service Groep	• Prioriteiten en procedures opstellen en toepassen voor bepaalde werkzaamheden, zodat ad-hoc dienstverlening wordt vermeden.	

Kosten en baten

De voorgestelde maatregelen zullen uiteindelijk een positieve invloed hebben op de kwaliteit van de dienstverlening. Sommige maatregelen kunnen zelfs leiden tot een verhoogde productiviteit van de medewerkers. Voor de voornaamste werkzaamheden zijn de kosten en baten van de maatregelen globaal berekend. Hierbij is er van uitgegaan dat de maatregelen leiden tot een kleine stijging in de productiviteit. Als naast de schoonmaak het gehele binnenmilieu wordt verbeterd kan de opbrengst zelfs oplopen tot 10% productiviteitsstijging³³ per medewerker op jaarbasis.

Aannames:

• Huidig aantal decentrale kopieën (in stuks):	420100
• Huidig aantal centrale kopieën (in stuks):	650000
• Huidig aantal werknemers:	500
• Gemiddeld aantal decentrale kopieën per medewerker (per jaar):	840.2
• Gemiddelde werktijd in uren (per jaar):	50
• Gemiddelde loonkosten (per uur):	20

Beoogde besparingen:

• Beoogde daling decentraal kopieergebruik (in %):	5%
• Verwachte stijging productiviteit (in uren per week):	0.03

Aanbevelingen:

Structureel: *Het vereenvoudigen van de communicatie met de interne klant.*

Deze maatregel loopt uiteen van de eenduidige benamingen in het adresboek tot het vereenvoudigen, verbeteren en uitbereiden van de intranetomgeving van de facilitaire dienst. De kosten die hiermee samenhangen zijn gebaseerd op de structurele tijd die hier wekelijks voor vrijgemaakt dient te worden.

Tijdsinvestering (in uren per week): 2

Structureel: *Het verbeteren van de schoonmaak kwaliteit.*

Door wekelijks tijd vrij te maken voor een dialoog met de met de gebruikers over de kwaliteit van de schoonmaak, waarin specifieke schoonmaakwerkzaamheden kort kunnen worden gesproken, kan de klant beter in zijn of haar behoeften worden voorzien.

Tijdsinvestering (in uren per week): 1

Eenmalig: *Het voorkomen van ad-hoc dienstverlening.*

Het voorkomen van ad-hoc dienstverlening is een manier om de correctieve dienstverlening te verminderen. Dit kan onder meer door het opstellen van procedures ten opzichte van bepaalde werkzaamheden en tegenover de interne klant. Vervolgens zal de communicatie hierin een belangrijke rol gaan spelen.

Tijdsinvestering (in uren): 80

Eenmalig: *Het uitbereiden van de producten- en dienstencatalogus.*

De producten- en dienstencatalogus kan worden uitgebreid met procedures, bestel en levertermijnen en de kosten die met de betreffende dienstverlening samenhangen. Hierdoor wordt de dienstverlening nog overzichtelijker en wordt het kostenbewustzijn gestimuleerd.

Tijdsinvestering (in uren): 120

Opbrengst

Verhoging productiviteit door minder op decentrale plekken te kopiëren:	€ 10.000,-
Verhoging productiviteit door verbeteren communicatie en dienstverlening:	<u>€ 5.000,-</u>
	€ 15.000,-

Kosten:

Structureel: Het vereenvoudigen van de communicatie met de interne klant.	€ 2.000,-
Structureel: Het verbeteren van de schoonmaak kwaliteit.	€ 1.000,-
Eenmalig: Het voorkomen van ad-hoc dienstverlening.	€ 1.600,-
Eenmalig: Het uitbereiden van de producten- en dienstencatalogus.	<u>€ 2.400,-</u>
	€ 7.000,-

Netto opbrengst: € 8.000,-

³³ Bluysen, 2002

Procesevaluatie

In de procesevaluatie wordt globaal besproken op welke wijze het rapport tot stand is gekomen. In het boek advieskunde³⁴ wordt de stageperiode verdeeld in drie fasen, waaronder: de oriëntatiefase, de onderzoeks/oplossingsfase en de invoeringsfase. Deze fasen zullen ook worden gebruikt om de afstudeerperiode te evalueren.

Oriëntatiefase

Voorafgaand aan de afstudeerperiode ben ik gaan zoeken naar opdrachten en een organisatie die mij aanspraken. In eerste instantie leek dit niet gemakkelijk en heb ik gereageerd op een opdracht van het stagebureau. Daarnaast heb ik vanuit persoonlijke interesse een open brief verstuurd naar Uniqema Nederland BV. te Gouda. Na een positief verlopen intakegesprek kon ik bij het eerste adres terecht. Vlak hierna reageerde Uniqema en ook hier ben ik naar het intakegesprek gegaan. Binnen relatief korte tijd had ik dus in plaats van geen, twee stageplaatsen.

Uniqema sprak mij het meeste aan, temeer omdat dit geen “standaard” afstudeeradres was. Er volgde een tweede gesprek waarin we een aantal afspraken hebben gemaakt over de stageperiode. Hieruit heb ik een eerste probleemstelling geformuleerd en heb ik een voorstel bij de afstudeercommissie ingediend. Vervolgens heb ik een werkplan gemaakt, welke ook een globale overeenkomst met het Tienstappenplan van Kempen en Keijzer kende. Ter kennismaking en oriëntatie ben ik eerst een aantal weken met de verschillende diensten meegelopen. Middels deze vorm van participatie raakte ik op de hoogte van de organisatie in zijn geheel en de verschillende facilitaire afdelingen. Na verloop van tijd bleek de eerste probleemstelling niet juist geformuleerd en is deze veranderd in zijn huidige vorm.

Door gesprekken met medewerkers werd mij duidelijk dat de rol van Facility management hier anders is dan ik tot dusver gewend was. Mijn ervaringen hierin waren vooral afkomstig uit eerdere stages en werk in de zorg- en sociale sector. Een organisatie uit de industriële sector was in dat opzicht al een nieuwe ervaring. Bepaalde facilitaire onderdelen zijn hier meer verweven in het primaire proces en voor de “standaard” facilitaire diensten is het afbreukrisico veel lager. Dat neemt niet weg dat het belang van deze diensten daarom lager is dan in andere sectoren, maar deze vraagt in bepaalde gevallen een andere aanpak.

Het vergde mij daarom ook meer tijd dan ik aanvankelijk had gedacht om een passende onderzoeksopzet te maken. Bijvoorbeeld de probleemstelling was bewust breed opgezet, maar hierdoor was de afbakening niet voldoende helder. Een goede afbakening in het begin geeft voor alle betrokken partijen meer duidelijkheid en hierin ben ik eerste instantie tekortgeschoten. Het heeft er onder meer voor gezorgd dat ik mij te lang algemeen oriënterend heb bezig gehouden en in verhouding pas laat begonnen ben aan het onderzoeken van specifieke onderdelen.

Onderzoeks/oplossingsfase

Voor literatuuronderzoek heb ik mij in eerste instantie gericht op begrippen als: organisatie van facilitaire diensten, kwaliteit van diensten en benchmarking door middel van facilitaire kengetallen. Deze begrippen waren noodzakelijk voor onderbouwing van de organisatorische beschrijving, het onderzoek naar het kostenniveau en het meten van de tevredenheid over de facilitaire diensten. Mijn stagebegeleiders en de bibliotheek van de Haagse Hogeschool stelden zich hiervoor heel vrijgevig op en boden mij voldoende theorie om het theoretische kader van het onderzoek samen te stellen.

³⁴ Kempen en Keijzer, 2000

Naast literatuuronderzoek heb ik een bezoek gebracht aan Nerefco (een olieraffinaderij te Europoort), daar heb ik onder andere een methode gezien om enquêtes middels het intranet af te nemen. Verder was het bezoek bijzonder interessant door vele andere toepassingen waarvoor zij het intranet gebruiken. Mijn bevindingen heb ik besproken met mijn begeleiders en de afdeling IT van Uniqema. Hieruit bleek dat er ook bij Uniqema mogelijkheden waren om de enquête voor de klanttevredenheid digitaal af te nemen.

Het voorbereiden en opstellen van de enquête en voorbereiding vergde veel tijd, maar de vorm waarin deze is afgenomen zorgde voor een hoge respons. Ondanks de uitgebreide voorbereiding en toetsing bleken er bij afname toch een aantal foutjes in te zijn geslopen. Dit bewijst het belang van een goede voorbereiding en toetsing. Het aantal stellingen (46) was aanzienlijk en toch hebben 225 respondenten de moeite genomen de lijst in te vullen. Natuurlijk ben ik met deze uitslag uitermate tevreden, maar een betere toetsing en een kortere lijst met stellingen zal ongetwijfeld leiden tot een nog hogere respons. Deze onderzoeksmethode is mij zeer goed bevallen en gaf een representatief beeld over de Facilitaire dienst. Het heeft ook mijn ogen geopend voor de mogelijkheden van programma's als Lotus Notes, MS Acces en MS Excel, welke ik met de hulp van verschillende mensen heb (her)ontdekt.

Het verwerken van de data vond ik zo leuk dat de rapportage er in deze periode voor een deel bij inschoot. Ondertussen had ik al een opzet gemaakt voor het gebruik van kengetallen, die op deze wijze begin januari kon worden geactualiseerd. Het toepassen van kengetallen voor facilitaire diensten vond ik tevens interessant, maar gaf mij minder informatie dan ik vooraf had verwacht. Dit komt onder meer omdat het rubriceren van kengetallen voor facilitaire voorzieningen nog in ontwikkeling is en omdat er zeker voor de industriële sector weinig informatie over dit onderwerp te vinden is. Dit bleek dus een onderdeel waar een aantal haken en ogen aan zaten.

Invoeringsfase

De uit het onderzoek naar voren gekomen resultaten gaf interessante informatie over de verschillende facilitaire diensten. In de conclusie komen naar aanleiding hiervan een aantal verbeterpunten naar voren. Het was vooraf de doelstelling om een realistisch advies naar de Facilitaire dienst uit te brengen. De voorgestelde maatregelen zijn dan ook relatief eenvoudig te implementeren. Zelf ben ik niet meer betrokken bij dit proces. Het afronden van het onderzoek en schrijven van de scriptie vergde veel tijd, waardoor het niet mogelijk was om in deze fase een actieve rol te spelen.

Eindconclusie

Tijdens het afstudeertraject ben ik vrij zelfstandig te werk gegaan en ik heb het als een leerzame maar vooral aangename periode ervaren. Ik besepte wel dat mijn onderzoekservaring slechts gering was, maar was er van overtuigd dat ik voldoende tijd had om de noodzakelijke kennis eigen te maken. Natuurlijk zal ik achteraf gezien een aantal zaken anders aanpakken, maar ik ben blij dat ik mijn onderzoek bij Uniqema heb kunnen uitvoeren. De tijdsdruk bleek achteraf toch zwaarder dan ik had verwacht. De voornaamste oorzaak hiervan is waarschijnlijk dat ik het onderzoek in de beginperiode onvoldoende had afgebakend.

Bronnen:

Literatuur:

- D.B. Baarda en M.P.M. de Goede: *Methoden en technieken, Praktische handleiding voor het opzetten van onderzoek*. Tweede druk. Houten: Educatieve Partners Nederland BV. 1997, ISBN 90 207 2589 0
- J.D. Bij, H. van der Broekhuis en J.F.B. Gieskens: *Kwaliteitsmanagement in beweging, Kwaliteitsmanagement als integraal organisatievraagstuk en de relatie naar kenmerken van de organisatie*. Deventer: Kluwer 1999, ISBN 90 267 2935 9
- Cozijnsen A.J., Vrakking W.J., *Ontwerp en invoering, Strategieën voor organisatieverandering*. Alphen aan den Rijn: Samson, ISBN 90 140 5011 9
- M.I. Harrison: *Organisatiediagnose, methoden, modellen en processen*, Tweede druk. Assen: Van Gorcum 1991, ISBN 90 232 2531 7
- J.M. Juran: *Kwaliteitsmanagement, Plannen, Besturen, verbeteren*. Tweede druk. Deventer: Kluwer 1997, ISBN 90 23225317
- P.M.Kempen en J.A. Keizer: *Advieskunde voor praktijkstages, Organisatieverandering als leerproces*. Tweede druk. Groningen: Wolters-Noordhoff 2000, ISBN 90 01 46822 5
- D. Keuning en D.J. Eppink: *Management en Organisatie*, Zevende druk, Houten: Educatieve Partners Nederland BV. 2000, ISBN 90 11 06327 9
- G.W.A. Maas en J.W. Pleunis: *Facility management*, Eerste druk. Alphen aan den Rijn: Kluwer 2001, ISBN 90 140 7794 7
- J. Regterschot, *Facility management, het professioneel besturen van de kantoorhuisvesting*. Tweede druk. Deventer: Kluwer 1989, ISBN 90 267 1270 7
- Tettero, J.H.J.P., Vierhoff, J.H.R.M., *Marketing voor dienstverlenende organisaties, Beleid en uitvoering*. Derde Druk, Deventer: Kluwer 1994, ISBN 90 267 1925 6

Handboeken:

- *Het facilitaire kengetallen handboek*, Nieuwegein: Arko 2001, ISBN 90 720 4791 5
- Nederlands Normalisatie-instituut, NEN 2748: *Termen voor facilitaire voorzieningen, Rubricering en definiëring*, Delft: 2001
- Bernard Williams, *Facilities Economics in the European Union*, Bromley Building Economics Bureau Ltd., ISBN 09 042 3723 0

Artikelen en scriptie:

- A. Bambach en J.A. Gerritz: *Corporate Infrastructure Resource Management, Facility Manager, ben je al klaar voor je nieuw uitdaging?* Facility Management Magazine, november 1999
- M. Bluysen: *Hogere productiviteit door gezondere gebouwen*, TNO Bouw, 2002
- J.W. Pleunis en W.F. Muller: *SERVQUAL, toepasbaar binnen de facilitaire dienst? Een onderzoek naar de mogelijkheden om het Servqual-model te gebruiken voor het meten van de kwaliteit van de facilitaire dienstverlening*. Scriptie postdoctorale opleiding Facility Management, 1997
- B. Wauters: *The Added Value of Facility Management Benchmarking*, Bernard Williams Associates, 2003

Syllabi:

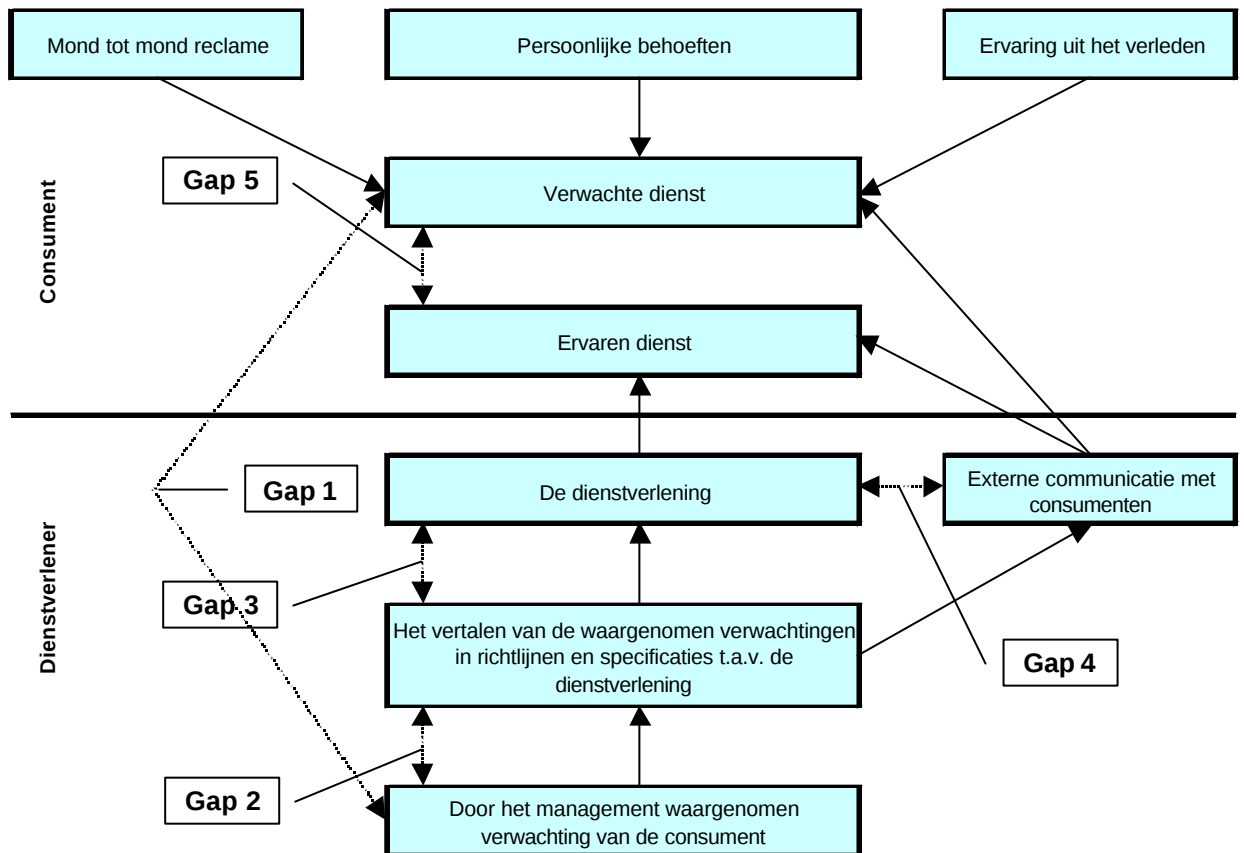
- R.F. Bouter, *Handleiding voor de afstudeeropdracht*, Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management 2002/2003, Achtste druk. Zoetermeer: Ribberink van der Gang 2002, ISBN 90 73077 09 5
- J. Van Krimpen, *Facility Management in perspectief, Het organiseren van maatwerk in de facilitaire dienstverlening*. Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management 2002/2003, Code: 2347
- Y.A. Mante, *Handleiding schriftelijke rapportage*, Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management 1999/2000, Code: 2318

Interne informatie:

- Beacon presentatie, 1 november 2003
- Introductieboekje Uniqema
- Jaarorder ISS Facility Services, 2003
- Kostenoverzicht 2003, Post en Repro
- Kostenoverzicht 2003, Restaurant

Internet

- <http://www.ici.com>
- <http://www.uniqema.com>

Bijlage 1: Servqual-model

Bijlage 2: Vragen vertaald naar kwaliteitsdimensies

Eigenschaps- begrip	Dimensie	Indicator	Uitspraak
Beoordeling klanttevredenheid facilitaire dienst Uniqema	Tastbaarheden	Gebouwen	De gebouwen bevinden zich in goede staat van onderhoud.
		Inrichting	De inrichting en aankleding is representatief voor het werkproces.
		Werkplek	De werkplekken zijn van alle noodzakelijke voorzieningen voorzien.
		Vergaderen	Het aanbod van vergader en overlegruimten in mijn directe omgeving is voldoende.
		Terreinen	Het terrein bevindt zich in goede staat van onderhoud.
		Terreinen	Het terrein ziet er verzorgd uit.
		Kleedruimten	De kleedruimten voldoen aan mijn eisen en wensen.
		Fietsvoorzieningen	Er zijn voldoende plaatsen inde fietsstalling.
		Parkeergelegenheid	Het aantal parkeerplaatsen is voldoende.
	Responsiviteit	Bereikbaarheid	Voor opmerkingen of verzoeken is de Terrein service Groep goed bereikbaar.
	Betrouwbaarheid	Klachten	Mijn klachten worden snel en deskundig afgehandeld.
		Bezoek	Ik maak vrijwel iedere werkdag gebruik van het restaurant.
	Tastbaarheden	Openingstijden	Ik ben tevreden over de huidige openingstijden van het restaurant.
		Inrichting	Ik verblijf tijdens de lunch graag in het restaurant.
		Inrichting	De looproute in het restaurant is logisch.
		Capaciteit	Er is voldoende ruimte en er zijn voldoende tafels aanwezig.
	Responsiviteit	Wachttijd	Ik vindt de wachttijd acceptabel.
	Betrouwbaarheid	Kassahandelingen	De kassahandelingen in het restaurant zijn goed.
		Betaalsysteem	Het huidige betaalsysteem is eenvoudiger dan de contante betalingen.
	Tastbaarheden	Assortiment	Er is dagelijks voldoende keuze uit brood en broodbeleg.
		Assortiment	Een soep is voldoende.
		Assortiment	Er is dagelijks voldoende variatie in snacks.
		Assortiment	Er is wekelijks voldoende keuze uit warme maaltijden.
		Assortiment	Er is dagelijks voldoende keuze uit rauwkost en salades.
		Assortiment	Er is dagelijks voldoende keuze uit desserts.
		Assortiment	Er is voldoende keuze uit vruchtensappen, zuivelproducten en frisdranken.
		Assortiment	De producten van mijn keuze zijn altijd beschikbaar.
		Automaten	Er is dagelijks voldoende keuze uit producten en dranken uit de automaten.
		Automaten	De maaltijden uit de automaat zijn van goede kwaliteit.
		Prijs/ Kwaliteit	De producten hebben een goede prijs/ kwaliteitsverhouding.
		Werkplek	Het aanbod van koffie en thee is voldoende in de directe omgeving van mijn werkplek.
		Vergaderen	De vergaderzalen A en B zijn van alle noodzakelijke voorzieningen voorzien.
		Bereikbaarheid	Voor opmerkingen of verzoeken is het restaurant goed bereikbaar.
	Betrouwbaarheid	Klachten	Mijn klachten worden snel en deskundig afgehandeld.
		Werkplek	Mijn directe werkomgeving is dagelijks goed schoongemaakt.
	Tastbaarheden	Sanitair	De toiletten zijn aan het begin van iedere werkdag goed schoon.
		Gemeenschappelijke ruimten	De gemeenschappelijke ruimtes zijn aan het begin van iedere werkdag schoon.
		Schoonmaaktijden	Ik ben tevreden over de huidige schoonmaak tijden.
	Responsiviteit	Bereikbaarheid	Voor opmerkingen of verzoeken is de schoonmaak goed bereikbaar.
	Betrouwbaarheid	Klachten	Mijn klachten worden snel en deskundig afgehandeld.
		Bijzondere werkzaamheden	De afhandeling van spoedberichten door bode en koeriersdienst verloopt goed.
	Tastbaarheden	Posttrondes	De inzameling en bezorging van andere poststukken verloopt naar wens.
		Posttrondes	Het dagelijkse aantal posttrondes is voldoende.
	Responsiviteit	Reprografie	Voor vrijwel al reprografische werkzaamheden kan ik bij de repro terecht.
		Bereikbaarheid	Voor opmerkingen of verzoeken is de Post en Repro goed bereikbaar.
	Betrouwbaarheid	Klachten	Mijn klachten worden snel en deskundig afgehandeld.

Bijlage 3: Aandachtspunten bij het opstellen van de vragenlijst

Bij het opstellen van vragenlijsten zijn een aantal aandachtspunten wat betreft de formulering van de vragen, de antwoordcategorieën en de opzet van de vragenlijst.

Formulering

Er wordt alleen betrouwbare en valide informatie verkregen wanneer er goede en heldere vragen worden gesteld. Bij de formulering moet gelet worden op de volgende punten:

- slechts één onderwerp per vraag behandelen;
- vragen en antwoorden mogen niet voor meer dan één uitleg vatbaar zijn;
- de vragen moeten grammaticaal eenvoudig zijn (korte zinnen, werkwoorden in actieve vorm en geen ontkenningen);
- het taalgebruik moet aangepast zijn aan dat van de geïnterviewde;
- de vragen moeten niet suggestief zijn;
- de vragen moeten geen kennis of feiten veronderstellen die er niet zijn.

Antwoordcategorieën

Bij nominale vragen moeten de antwoordcategorieën:

- uitputtend zijn, alle mogelijkheden moeten zijn opgenomen;
- elkaar wederzijds uitsluiten.

Bij ordinale vragen wordt vooral bij het meten van attitudes en meningen veelvuldig gebruik gemaakt van schalen als antwoordmogelijkheid. Wanneer er gebruik gemaakt wordt van schalen moet er nagedacht worden over de volgende zaken:

- het aantal antwoordcategorieën;
- of een even of oneven aantal categorieën gebruikt gaat worden;
- wat er gedaan wordt met 'geen mening' of 'weet niet'.

Opzet van de vragenlijst

Bij de opzet van de vragenlijst moet er gelet worden op de volgende punten:

- er moet een goede introductie zijn;
- er moet niet direct begonnen met moeilijke onderwerpen;
- logische opbouw;
- nieuwe onderwerpen moeten geïntroduceerd worden;
- de vragenlijst moet afwisselend zijn, het formulier moet er verzorgd uitzien.

Bijlage 4: Vragenformulier Facilitaire Dienst Uniqema



Enquete facilitair management

Geachte lezer,

De bijgaande enquête is een onderdeel van mijn stage binnen Uniqema en heeft betrekking op de Facilitaire Dienst. De analyse van de resultaten zal met name gericht zijn om verbeteringen te definiëren die passen in het huidige financiële klimaat. We zoeken dus die elementen die zonder veel investeringen gedaan kunnen worden door het anders verdelen van aandacht cq "menskracht".

In deze enquête wordt een aantal aspecten van de dienstverlening aan de orde gesteld, waar u op kunt reageren door uw mening te geven in een van de antwoordmogelijkheden. Het invullen vergt slechts enkele minuten van uw tijd en de resultaten zullen uiteindelijk naar u worden teruggekoppeld. Wilt u de enquête zo spoedig mogelijk, maar uiterlijk voor 22 december, terugsturen middels de retourbutton onder aan de pagina.

Alvast bedankt voor uw medewerking en met vriendelijke groet,

Rick Verhoef
(stagiair facilitaire dienst)

De antwoorden kunnen anoniem worden ingevuld en de individuele resultaten zullen vertrouwelijk worden behandeld.

Algemeen

1. Op welke lokatie bent u voornamelijk werkzaam?

2. Op welk gedeelte van de dag bent u voornamelijk werkzaam?

3. De enquête werkt als volgt:

Er wordt telkens een uitspraak gedaan over een aspect van de dienstverlening. In de eerste kolom kunt u aangeven hoe u dit momenteel ervaart. Vervolgens kunt u in de tweede kolom aangeven welk belang u hecht aan dit aspect. Mocht een uitspraak voor u niet van toepassing zijn, dan kunt u dat aangeven in de rechter kolom "geen ervaring". Per onderwerp bestaat er tevens de mogelijkheid om een opmerking toe te voegen.

Gebouwen en omgeving

1. De gebouwen bevinden zich in een goede staat van onderhoud.
2. De inrichting en aankleding is representatief voor het werk process.
3. De werkplekken zijn van alle noodzakelijke voorzieningen voorzien.
4. Het aanbod van vergader en overlegruimten in mijn directe omgeving is voldoende.
5. Het terrein bevindt zich in goede staat van onderhoud.
6. Het terrein ziet er verzorgd uit.
7. De kleedruimten voldoen aan mijn eisen en wensen.
8. Er zijn voldoende plaatsen in de fietsenstalling.
9. Het aantal parkeerplaatsen is voldoende.
10. Voor opmerkingen of verzoeken is de Terrein service Groep goed bereikbaar.
11. Mijn klachten worden snel en deskundig afgehandeld.

Opmerkingen Gebouwen:

Restaurant

12. Ik maak vrijwel iedere werkdag gebruik van het restaurant.
13. Ik ben tevreden over de huidige openingstijden van het restaurant.
14. Ik verblijf tijdens de lunch graag in het restaurant.
15. De looproute in het restaurant is logisch.
16. Er is voldoende ruimte en er zijn voldoende tafels aanwezig.
17. Ik vind de wachttijd acceptabel.
18. De kassahandelingen in het restaurant zijn goed.
19. Het huidige betaalsysteem is eenvoudiger dan de contante betalingen.
20. Er is dagelijks voldoende keuze uit brood en broodbeleg.
21. Eén soep per dag is voldoende.
22. Er is dagelijks voldoende keuze in snacks.
23. Er is wekelijks voldoende variatie in warme maaltijden.
24. Er is dagelijks voldoende keuze uit rauwkost en salades.
25. Er is dagelijks voldoende keuze uit desserts.
26. Er is voldoende keuze uit vruchtensappen, zuivelproducten en frisdranken.
27. De producten van mijn keuze zijn altijd beschikbaar.
28. Er is dagelijks voldoende keuze uit producten en dranken uit de automaten.
29. De maaltijden uit de automaat zijn van goede kwaliteit.
30. De producten hebben een goede prijs/ kwaliteitsverhouding.
31. Het aanbod van koffie en thee is voldoende in de directe omgeving van mijn werkplek.
32. De vergaderzalen A en B zijn van alle noodzakelijke voorzieningen voorzien.
33. Voor opmerkingen of verzoeken is het restaurant goed bereikbaar.
34. Mijn klachten worden snel en deskundig afgehandeld.

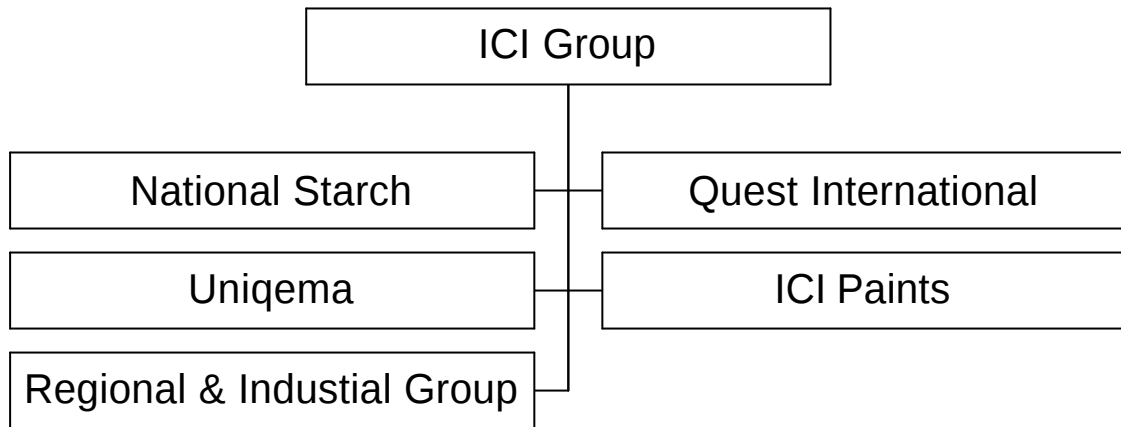
Opmerkingen Restaurant:**Schoonmaak**

35. Mijn directe werkomgeving is dagelijks goed schoongemaakt.
36. De toiletten zijn aan het begin van iedere werkdag goed schoon.
37. De gemeenschappelijke ruimtes zijn aan het begin van iedere werkdag schoon.
38. Ik ben tevreden over de huidige schoonmaak tijden.
39. Voor opmerkingen of verzoeken is de schoonmaak goed bereikbaar.
40. Mijn klachten worden snel en deskundig afgehandeld.

Opmerkingen Schoonmaak:**Post en Repro**

41. De afhandeling van spoedberichten door bode en koeriersdienst verloopt goed.
42. De inzameling en bezorging van andere poststukken verloopt naar wens.
43. Het dagelijkse aantal postrondes is voldoende.
44. Voor vrijwel al reprografische werkzaamheden kan ik bij de repro terecht.
45. Voor opmerkingen of verzoeken is de Post en Repro goed bereikbaar.
46. Mijn klachten worden snel en deskundig afgehandeld.

Opmerkingen Post en Repro:

Bijlage 5: Overzicht ICI

Bijlage 6: Facilitaire assortiment Uniqema

Deze lijst met faciliteiten uit de NEN 2748 geeft het voorkomen en het belang aan met het primair proces. Hierbij is er gebruik gemaakt van een vijf puntsschaal, waarbij 0 geen aanwezigheid weergeeft en P (of 5) is geïntegreerd in het primair proces.

Facilitair assortiment	Industrie*	Uniqema
Huisvesting		
bouwkundig onderhoud	P	P
gebouw	P	P
installaties	P	P
parkeervoorzieningen	2	3
technisch onderhoud	P	P
terreinen	4	4
verbouwingen	P	P
verzekeringen	3	2
water en energie	4	3
Diensten en Middelen		
bewaking en beveiliging	4	P
bewegwijzering	2	4
documenten en archivering	2	2
groenvoorziening	1	1
kantoorartikelen	2	1
kleding en bewassing	1	2
postkamer	3	4
receptiediensten	2	3
restaurantieve voorzieningen	2	2
reststoffenverwerking	4	P
schoonmaak en glasbewassing	2	3
vergadervoorzieningen	2	3
verhuisprojecten	2	3
vervoer (woon-werk-werk)	3	1
werkplekinrichting	2	2
ICT		
externe aansluitingen	4	P
gebouwbeheerssystemen (GBIS)	P	P
servers en randapparatuur	P	P
telefooncentrales/ randapparatuur	3	4
Facility Management		
bedrijfsbureau en administratie	2	1
beleidsvorming en innovatie	2	1
contractbeheer	2	2
inkoopmanagement	P	P
kwaliteitsmanagement	P	P
planning en control	1	1
servicedesk	1	1
Totaal	62	53

* Van Krimpen, 2002

Bijlage 7: Totaal overzicht facilitaire kengetallen

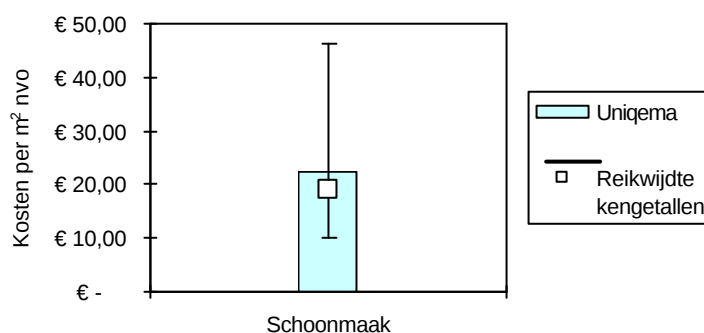
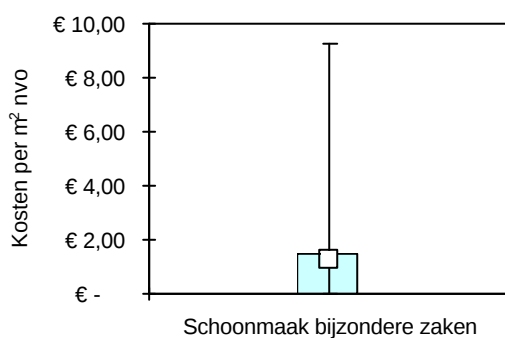
Basisinformatie:

De financiële gegevens zijn afkomstig uit de cumulatieve afdelingsoverzichten van 2003, het schoonmaakcontract van ISS-facility services en SAP. Andere gegevens zijn afkomstig van direct betrokken medewerkers.

- Netto vierkante meter vloeroppervlak: 10207
- Totaal aantal bezoekers restaurant per jaar: 44460
- Totaal aantal medewerkers: 500
- Totaal aantal werkplekken: 250
- Totaal aantal automaten: 66

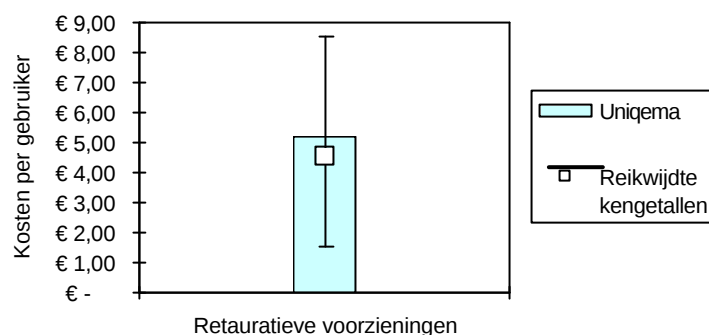
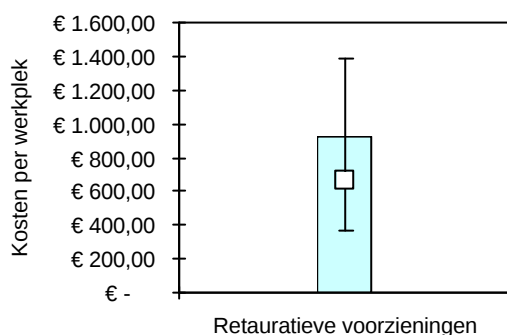
Schoonmaak:

Kengetallen Schoonmaakkosten Uniqema			Kengetallen FKG	
Multi's	22088,48			
Kosten schoonmaakonderhoud		226.834		
Kosten glasbewassing		15.030,35		
Kosten bijzondere zaken		15.213,49		
Overige kosten		2.313		
Totale kosten		259.390,62		
Kosten per medewerker	€	518,78	€	19,09
Kosten per nvo	€	22,45	€	1,23
Kosten bijzondere zaken per nvo	€	1,49	€	7,27
Kosten glasbewassing per m2 glasoppervlak				

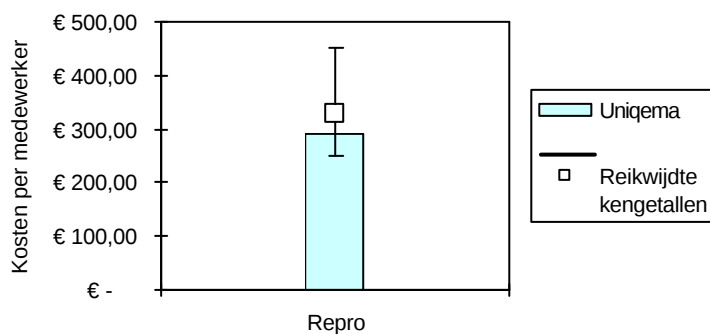


Restauratieve voorzieningen:

Kengetallen Restauratieve voorzieningen Uniqema			Kengetallen FKG
Contante omzet	-	249.261	
Ingrediënten		233.968	
Personele kosten		209.683	
Overige kosten		36.066	
Totale kosten		479.717	
Resultaat		230.456	
Kosten per medewerker	€	460,91	€ 4,55
Kosten per gebruiker per jaar	€	5,18	€ 661,36
Kosten per werkplek	€	921,82	€ 0,03
Aantal automaten per werkplek		0,26	

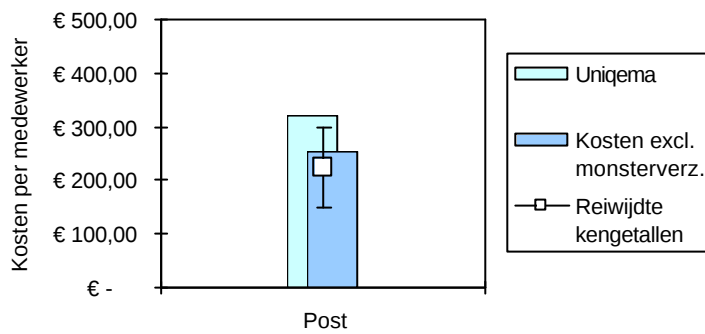
**Repro:**

Kengetallen Repro voorzieningen Uniqema			Kengetallen Bernard Williams
Aantal fte		1,00	Per capita means per office-based worker
Kosten kopiers		82.712	
Personele kosten		50.042	
Overige kosten (papier, toners e.d.)		12.096	
Totale kosten		144.850	
Kosten per medewerker	€	289,70	€ 330,00
Kosten per werkplek	€	579,40	



Post:

Kengetallen Post voorzieningen Uniqema			Kengetallen Bernard Williams	
Porti	83.158		Euro's per capita (excluding postage and courier charges)	
Aantal fte's	3,00			
Personele kosten		150.127		
Overige kosten		11.225		
Totale kosten		161.352		
Kosten per medewerker	€	322,70	€	225,00
Kosten per werkplek	€	645,41		



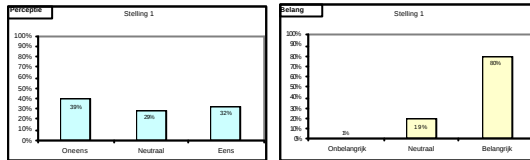
Bijlage 8: Plattegrond Uniqema Gouda site

Bijlage 9: Resultaten en opmerkingen Gebouwen en omgeving

Gebouwen en omgeving

• Stelling 1:

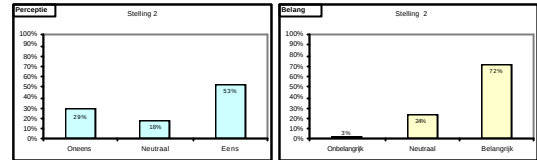
De gebouwen bevinden zich in goede staat van onderhoud.



Gebouwen en omgeving

• Stelling 2:

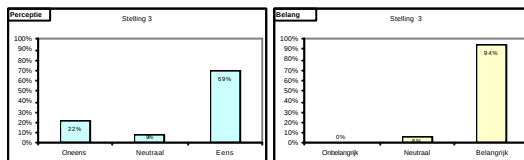
De inrichting en aankleding is representatief voor het werkproces.



Gebouwen en omgeving

• Stelling 3:

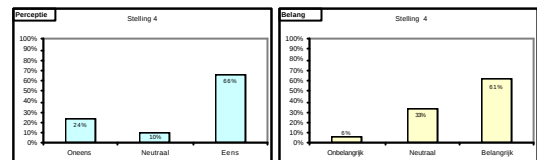
De werkplekken zijn van alle noodzakelijke voorzieningen voorzien.



Gebouwen en omgeving

• Stelling 4:

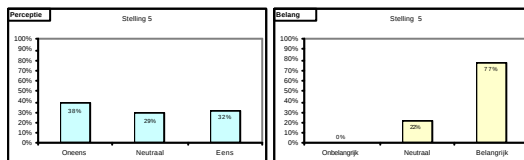
Het aanbod van vergader en overlegruimten in mijn directe omgeving is voldoende.



Gebouwen en omgeving

• Stelling 5:

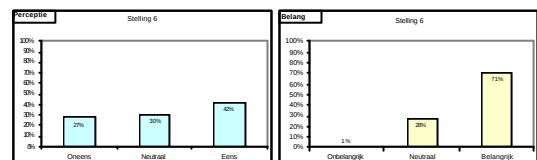
Het terrein bevindt zich in goede staat van onderhoud.



Gebouwen en omgeving

• Stelling 6:

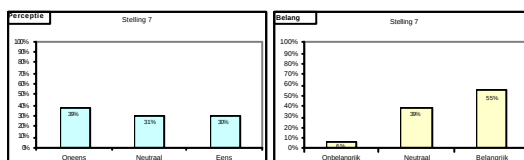
Het terrein ziet er verzorgd uit.



Gebouwen en omgeving

• Stelling 7:

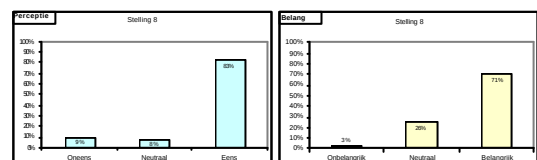
De kleedruimten voldoen aan mijn eisen en wensen.



Gebouwen en omgeving

• Stelling 8:

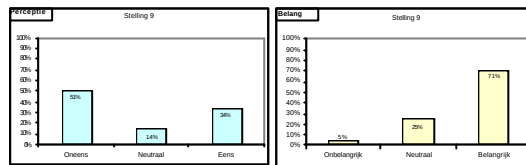
Er zijn voldoende plaatsen in de fietsenstalling.



Gebouwen en omgeving

• Stelling 9:

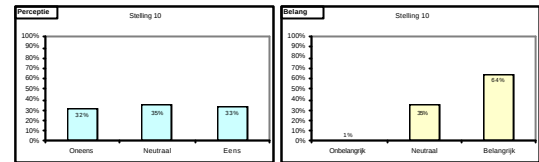
Het aantal parkeerplaatsen is voldoende.



Gebouwen en omgeving

• Stelling 10:

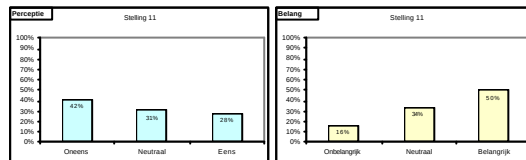
Voor opmerkingen of verzoeken is de Terrein Service Groep goed bereikbaar.



Gebouwen en omgeving

• Stelling 11:

Mijn klachten worden snel en deskundig afgehandeld.



Opmerkingen respondenten:

1. Proeffabriek en omgeving: Vemen e.d. zien er belabberd uit en wijze van transport van materialen naar en uit de vrachtwagens is sterk achterhaald.
2. In de omgeving van ester 4 en ester 1 komen regelmatig de rioolputten omhoog. Dit veroorzaakt een smeerbeol en er wordt weinig aan gedaan.
3. Voor het rijden op een heftruck is het Uniqema terrein zeer ongeschikt (lijkt de utrechtse heuvelrug wel)
4. Voor de keuken en de WC bij de sproeitoren buitendijks zijn mij twee, eenarmige mengkranen toegezegd. Ik heb ze tot op heden niet gezien. Het warme water is bij ons 90 graden, slechte zaak.
5. Voor een bedrijf dat VEILIGHEID zo hoog heeft staan is het een slechte zaak dat er geen liften zijn.
6. De terreinservice groep is wel vakkundig maar niet snel. zeg maar gerust traag!!!!
7. Laatst een curerondje over de parkeerterreinen gelopen, zijn slecht opgeruimd, veel afval langs de zijkant.
8. Er wordt veel te weinig schoongemaakt, waardoor het gebouw steeds meer vervuult. Bovendien vaak oud en lelijk meubilair en op een aantal kamers moet ook nodig het zeil vervangen worden. Dit is niet erg representatief, zeker niet als er bezoekers komen.

9. Als ik rond kijk in mijn kamer vindt ik het maar een saai vies hok
10. Punt 6 (Het terrein ziet er verzorgd uit): NA
11. Onze kantoorruimte bevindt zich in de portocabin achter het labgebouw. Er is veel geluidsoverlast door matige geluids isolatie en het is tochtig.
12. "Gebouwen zijn zwaar verouderd en zijn duidelijk aan een grote onderhoudsbeurt toe.
13. Redelijk vaak problemen met het klimaat, zoals verwarming / airco
14. Verlichting werkplek is slecht t.o.v. computers e.d."
15. Viruly gebouw: De entree en het trappenhuis zijn vaak niet representatief."
16. Temperatuur controle in mijn kantoor is ondermaats, vooral zomers. Dit is echt een serieuze zaak, aangezien het de productiviteit aantast.
17. Toiletruimte beneden voor heren dient verbeterd te worden. Slechte luchtafvoer en verkeerde potten.
18. Het is allemaal nogal oud wat er op het terrein staat. Het hoofdkantoor is 's zomers erg warm. Overall is het in de kantoren zeer zeer stoffig. Er is te weinig tijd voor de schoonmakers om alles goed schoon te houden. Vaak teveel mensen op een afdeling, wat ook meer stof betekent. Zeer ongezond."
19. We hebben dikwijls klachten over het schoonmaken van het gebouw, omdat dingen als stof op de vloer en je schoenen onder het stof, en in het ergste geval je kleding als je onder je bureau iets moet oppakken wat is gevallen, al heel gewoon is maken we daar al niet eens een melding meer van. Voor bijv. een melding van vuil sopwater in de wastafels op het toilet gegoten en daarna niet gereinigd (ongeveer een half jaar geleden) is wel snel iemand langs geweest maar het is daarna nog zeker wel een keer of 2 gebeurd. Ik moet wel zeggen dat de schoonmaakster die we nu hebben beter is als de persoon daarvoor maar ze heeft gewoon de tijd niet om alles goed schoon te maken.
20. Afdeling Planning is in november 2003 verbouwd, en ziet er perfect uit! Voor de verbouwing was het een zootje.
21. Het BLCF gebouw ziet er van binnen wat sjofel uit.
22. Vraag 3: er ontbreekt in het lab-gebouw op dit moment op veel plaatsen een goede airco, waardoor het afgelopen zomer regelmatig boven 30 C was, hier ontbreekt dus een noodzakelijke voorziening. Door de hoge temp. wordt het zowel voor mens als machine moeilijk werken. Sommige werkzaamheden kunnen dan helemaal niet uitgevoerd worden. Hier wordt echter aan gewerkt, en hopelijk is het goed geregeld voor het weer zomer wordt. Bovendien werken de zuurkasten regelmatig niet, door slechte aanleg van het systeem (Schaik en Berghuis). Als het vriest, hebben we vaak problemen met een ""vorstklep"" die ervoor zorgt dat de zuurkasten 's ochtends uitschakelen. Het is niet een betrouwbaar systeem."
23. Voor goede hygiëne moet de handwas-water warm zijn (word ook door GMP en HACCP vereist) en dat is bij veele afdelingen niet het geval.
24. Ik heb nog nooit van de Terrein service Groep gehoord.

25. Kantoren op kadezicht hebben last van onjuiste klimaat beheersing (koude lucht stromen, koude vloer), luchtjes uit het bedrijfsrestaurant, geluid overlast etc
26. AAN RENOVATIE TOE !!!, VER ONDER ALGEMEEN GEACCEPTEEERDE STANDAARD !!!
27. Airco wordt steeds belangrijker. Die missen we al jaaaren
28. Niet meer van deze tijd en voor bezoekers moet men zich schamen
29. Viruly gebouw: dit gebouw wordt vaak bezocht door klanten en ziet er behoorlijk aftands uit.
30. Veel stoepen slecht onderhouden, ongelijk. Geen lift in gebouw (ook niet voor goederen, daarom veiligheidsrisico meerdere malen per dag)
31.
 1. Site only has one meeting room can sit in > 30 people. We need to have another one. Otherwise Lab werkoverleg arrangement is very difficulty.
 2. It is very difficult to find a park place, if one is late. The second parking place should be paved better.
32. In kadezicht zijn de netwerkaansluitingen zeer beperkt op gezet: onvoldoende en weinig mogelijkheden voor schuiven met bureaus
33.
 1. Gebouw Ester 2/3 heeft al jaren een lek dak.
 2. Het terrein zit vol kuilen en gaten, dit is vooral te merken onder rijden van een heftruck.
 3. De grote kleedruimte is het zomers veel te warm tot het benauwde toe.
 4. Voor de mensen die in de 5 ploegendienst werken is er onvoldoende parkeer ruimte, het is vaak een 20 / 30 min wachten tot er ruimte is terwijl het parkeer ruimte bij de board leeg is.

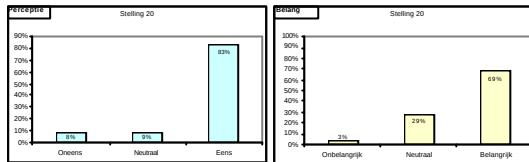
Het terrein zit vol hobbels en kuilen gezien het feit dat ik over het hele terrein met de heftruck moet begeven moet je erg uitkijken zeker met onstabiele vracht b.v. big-bags of slecht gestapelde pallets.
34. In het hoofdkantoor is geen airco, waardoor het zomers heel heet is en dus geen goed werkklimaat
35. Het aantal parkeerplaatsen is ruim voldoende als een ieder die in een straal van 7km van Uniqema met de fiets zou komen
36. Sommige gebouwen zijn in uitstekende staat andere zwaar verwaarloost of hebben veel achterstallig onderhoud. Hierdoor ontstaan grote verschillen. In mijn opinie is het, gezien onze locatie midden in de wijk, van groot belang een zo representatief mogelijke uitstraling te hebben. Voor de terreinen geldt vrijwel hetzelfde, sommige stukken zien er keurig uit en worden goed onderhouden, maar rond de proeffabriek zit ik met een groot bestratings probleem, welke maar matig wordt aangepakt. Het ergste wordt hersteld, maar een goede definitieve oplossing komt er maar niet.
37. Motor/ bromfietsstalling te krap
38. Met name de daklijsten en de stalen kozijnen zijn vaak slecht.
39. Motorstalling wordt onterecht gebruikt voor bromfietsen !
40. Terrein Service groep? Nooit van gehoord?????

41. Viruly gebouw: het is een oud gebouw, dat beperkt de mogelijkheden natuurlijk behoorlijk. Flinterdunne muurtjes scheiden de kantoren, niet erg handig en prettig, dat is de laatste maanden wel gebleken. Ook zou ik erg graag de smerige vloerbedekking uit m'n kantoor laten vervangen door hetzelfde marmoleum als in de rest van de gang, maar ondanks dat iedere keer op de CURE lijst staat, gebeurt daar helemaal niets mee. Jammer maar vandaar de antwoorden.
42. Nog steeds geen airco in het hoofdkantoor
43. De trappen zijn doorgaans te stijl. WC's e.d. zijn ook te klein. Stoeptegels liggen niet goed, het lab gebouw heeft op de eerste verdieping naar meer dan 120 jaar(!) nog geen airco.
44. CCK EN ANDERE CONTROLEKAMERS WORDEN ONVOLDOENDE
SCHOONGEMAAKT
DE INRICHTING IS EEN GROTE TROEP
45. Virulygebouw: Kamers zeer slecht onderhouden. Kwaliteit tapijt, verf en behang laat te wensen over, zo ook de staat van bureau/kasten/stoelen etc. Geen visitekaartje voor Uniqema!
46. Als je in de fabriek werkt en zeker in de ""oudere"" afdelingen sta je soms verstoeld dat het gebouw er nog kan staan, zeker als je weet dat deze echt ""oud"" zijn en intensief gebruikt worden.
47. Het onderhoud is soms zo achterstallig dat b.v. het hemelwater niet of slecht afgevoerd word.

Bijlage 10: Resultaten en opmerkingen Restaurant

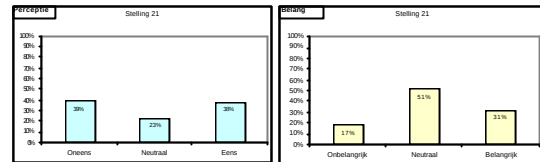
Restaurant

- Stelling 20:
Er is dagelijks voldoende keuze uit brood en broodbeleg



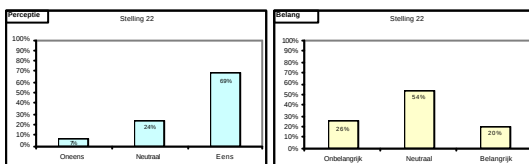
Restaurant

- Stelling 21:
Een soep per dag is voldoende.



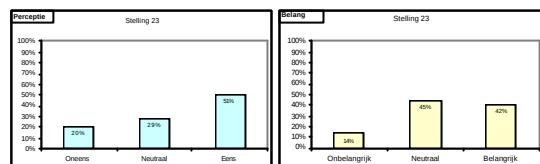
Restaurant

- Stelling 22:
Er is dagelijks voldoende keuze in snacks.



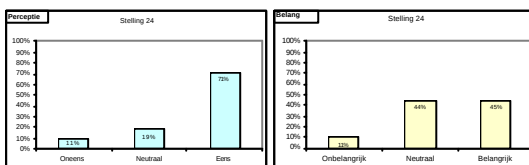
Restaurant

- Stelling 23:
Er is wekelijks voldoende variatie in warme maaltijden.



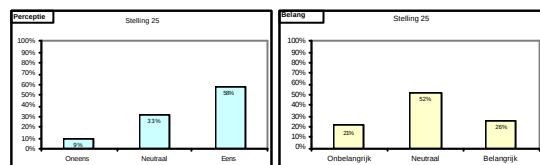
Restaurant

- Stelling 24:
Er is dagelijks voldoende keuze uit rauwkost en salades.



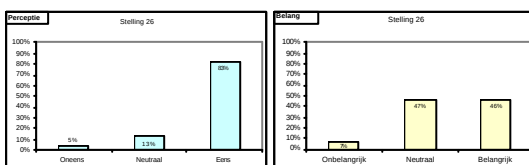
Restaurant

- Stelling 25:
Er is dagelijks voldoende keuze uit desserts.



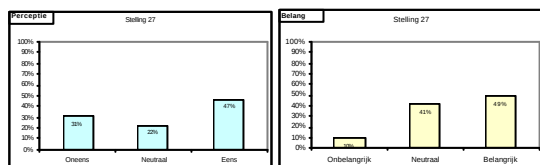
Restaurant

- Stelling 26:
Er is voldoende keuze uit vruchtensappen, zuivelproducten en frisdranken.



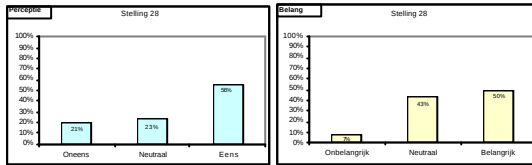
Restaurant

- Stelling 27:
De producten van mijn keuze zijn altijd beschikbaar.



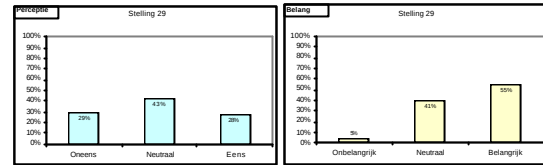
Restaurant

- Stelling 28:
Er is dagelijks voldoende keuze uit producten en dranken uit de automaten.



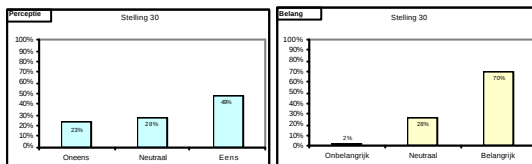
Restaurant

- Stelling 29:
De maaltijden uit de automaat zijn van goede kwaliteit.



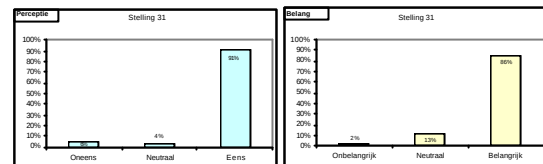
Restaurant

- Stelling 30:
De producten hebben een goede prijs/ kwaliteitsverhouding.



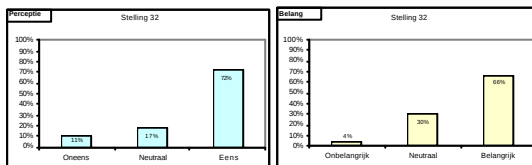
Restaurant

- Stelling 31:
Het aanbod van koffie en thee is voldoende in de directe omgeving van mijn werkplek.



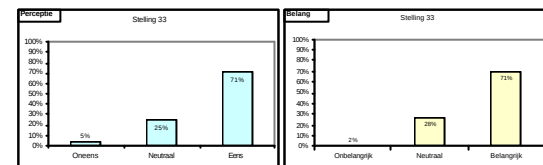
Restaurant

- Stelling 32:
De vergaderzalen A en B zijn van alle noodzakelijke voorzieningen voorzien.



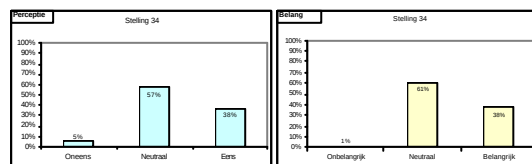
Restaurant

- Stelling 33:
Voor opmerkingen of verzoeken is het restaurant goed bereikbaar.



Restaurant

- Stelling 34:
Mijn klachten worden snel en deskundig afgehandeld.



Opmerkingen respondenten:

1. Ik maak te weinig gebruik van het restaurant om een chipkaart te kopen, door mijn continudiensten. Vindt daarom dat het mogelijk moet zijn om in de automaten met contant geld te betalen. Ondanks eerdere opmerkingen zijn de laatste tijd, naar de Granny Smith alleen maar van die melige gele appels beschikbaar, ondanks het feit dat op een gegeven moment hele grote lekkere appels (groen/rood) in het assortiment kwamen.
2. Het is jammer dat niet-rokers soms gedwongen worden om in de rook te lunchen, indien er op dat moment alleen nog maar tafels binnen of net buiten het rookgebied beschikbaar zijn. Zeker de zware shag rokers leveren een walm die ver buiten het rookgebied op te merken is.
3. De warme lunchgerechten op dinsdag en donderdag zijn algemeen van uitstekende kwaliteit!
4. Voor de 5 ploegendienst niet van belang. (Aan de dure kant voor tegen kostprijs).
5. Belachelijk systeem, een slechte service naar de klant! Je moet eerst betalen voor een kaart en dan betalen voor je eten! Ben je de kaart kwijt moet je opnieuw betalen om wat te kunnen kopen."
6. In de weekenden / nachten veel te weinig voorraad.
7. Keuze is vaak beperkt tot ""vette hap"".
8. Houdbaarheids datum ""vette hap"" is niet te zien.
9. Te beperkte openings tijden."
10. Tijdens de ochtenddiensten doordeweeks zitten er om half elf als de continu pauze heeft ook chauffeurs en mensen van derden. Dan is het continu hok te klein. Het is ook de bedoeling dat van half elf deze ruimte alleen voor de continu is, maar er is niemand die ze wegstuurt.
11. Een aantal prijzen vindt ik voor een bedrijfs restaurant aan de hoge kant. Die koffie uit de gestandariseerde automaten vindt ik maar niks. geef mij maar een echt bakkie.
12. Het schoonhouden van de controleruimte is niet helemaal wat ik er van verwacht. De mensen mogen niet eens het toetsenbord optillen om er een lapje onderdoor te halen.
13. Wat meer keuzes van vegetarisch voedsel aub
14. Soms wat te overvloedig
15. Goed eten, maar vindt de prijzen te hoog!
16. Helaas is de automatenkoffie niet lekker, geef mij maar weer de koffiezetapparaten!!
17. Ik eet altijd bij mijn werkplek en om zo nu en dan een stukje eten/snoep te halen vind ik contant geld makkelijker"
18. is veel te duur. bij AH heb je 1 liter melk en voor meer geld een 1/2 liter in de kantine, enz.

19. Mijn voorkeurlooproute : Belegde broodjes - rauwkost - beleg - broodjes/brood - snacks - overig warm
20. Het is niet gratis, en je krijgt niet automatisch een kassabon.
21. Graag overal prijsaanduidingen bij, dan hoeft het kassabonnetje niet geprint te worden."
22. Ik kom bijna niet in het Restaurant, maar volgens mij is er voldoende keuze voor iedereen. Betalen met pasjes volgens mij een goede keuze om wachttijden te verlagen.
23. Ik zelf vind EUR 7,50 voor een pasje belachelijk, dat is een reden waarom ik niet meer ga."
24. Wat betreft de salade bar, in het verleden was er de mogelijkheid om naar keuze een dressing kuipje uit te zoeken, nu ben je verplicht wil je geen smaakloze salade er tonijn of iets anders mayo achtigs door te doen. Vooral vrouwen zijn nogal eens aan de lijn en ik denk dat het echt een gemis is dat er geen dressings meer zijn.
25. De kwaliteit van de soepen en maaltijden zou beter kunnen. Het geheel maakt niet echt een professionele indruk.
26. Een suggestie: verplaats de saladebar naar een plek buiten het buffet en laat mensen eerst betalen en dan zelf salade nemen. Dit zal de wachttijd aanzienlijk bekorten. Daarnaast zou ik persoonlijk de voorkeur geven aan niet-aangemaakte salades met losse dressing."
27. De looproute in het restaurant is hopeloos en dat gaat met name over de lokatie van de saladebar. Deze zorgt voor een groot oponthoud en ergernis doordat niet iedereen even snel een keuze kan maken welke salade ze wel/niet gaan nemen. Ergo, er ontstaat een gat tussen saladebar en kassa. Oplossing is eenvoudig: saladebar verplaatsen naar plek buiten de looproute, bij de kassa aangeven of je salade wilt (bakje meenemen), naar de saladebar lopen en daar zoeken cq twijfelen --> zo hebben de mensen die geen salade willen er geen last van.
28. Er is geen (personen) lift aanwezig.
29. Kwaliteit van Thee uit automaten is slecht tot zeer slecht.
30. Er is een grote noodzaak om in elke vergaderzaal een telefoon met teleconferencing faciliteiten te hebben zodat meerdere landen ingebeld kunnen worden.
31. Zou wat meer aandacht aan specifiek dieet wensen zoals vet-arm, zout-arm vegetarisch enz moeten komen.
32. In Zaal A/B geen overhead projektor meer aanwezig.
33. Positieve instelling en zeer goede service
34. Klimaatbeheersing in zaal A+ B slecht. Vaak te koud. Geluidoverlast in zaal A /B komt ook veel voor.
35. Er zou elke dag mininmaal 1 warme maaltijd moeten zijn (ipv 2 x per week).
36. Maakt alleen gebruik van het continu restaurant, hier kan de afhandeling van bestellingen (duurt lang voor je aan de beurt ben) beter. Ook het nieuwe betaal systeem neemt voor dit restaurant veel tyd inbeslag

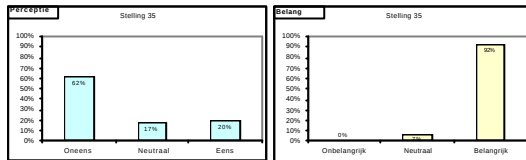
37. te duur, automaten voedsel slecht, zit er veel te lang in.
38. In de nachtdienst zijn de automaten met betrekking op de warme maaltijden vaak leeg.
39. Sinds het pasjes systeem koop ik er niks meer
40. uit het zogenaamde koffie apparaat in de controle kamer produceert een cafeïne vrije ""koffie prut"" is niet te drinken en blijf je niet wakker van. "
41. Het is weer duidelijk een enquête voor de dagdienstmedewerkers. Vragen over de "Wacht" kantine en hoelang je daar soms in de rij staat wordt niet gevraagd. Ook vragen over de keuze mogelijkheid op de avonden en in het weekend, specifiek op zondag, slaan we maar over.
42. Het stinkt vaak in de hal voor het restaurant. Dit wekt de eetlust niet echt op
43. Rauwkost en salades zijn vaak hetzelfde en de salades worden volgestopt met zilveruitjes en aardappels in plaats van tonijn of een ander ingrediënt waar de salade naar genoemd wordt.
44. De salades zijn niet echt mager te noemen, veel vette dressings of aangemaakte salades.
45. Vraag 28: Is het misschien mogelijk om ook Jus d'orange toe te voegen aan de frisdrankautomaat.
46. Oud brood is niet acceptabel / soep & maaltijden zijn TE zout / prijs vd producten voor 2004 zijn te hoog
47. Kassa systeem heeft wachtrijen positief beïnvloed, echter het grote verschil is nog steeds wie er achter de kassa zit, hier valt veel meer te verbeteren.
48. Warme maaltijden, vaker dan alleen dinsdag en donderdag zou prettig zijn. Meer continuïteit daarin zou volgens mij ook meer vraag oproepen.
49. Prijzen zijn, zeker nu met de huidige prijzenslag in de supermarkten toch behoorlijk hoog.
50. Salades zijn nogal eens op als je in de tweede serie zit, dus de mensen die vanaf half 1 pauze hebben.
51. Keuze uit twee soepen is natuurlijk prettig.
52. Ontbreken van internetverbinding is soms lastig wanneer je tijdens een meeting een website wil laten zien/bespreken.
53. algeheel rookverbod in de gebouwen + restaurant
54. De ""vers"" heid van de ""warme"" maaltijden in de continue lokatie is soms ""ijs""zingwekkend te noemen. zeker in het weekeinde.
55. Onze uniquema draait 24hr per dag.het zou fijn zijn als deze lokatie frequenter bevoorraad werd met verse produkten, ook in het weekeinde."

56. Vind persoonlijk het assortiment en aanbod aan de luxe kant. Als er significant kosten mee te sparen zouden zijn lijkt het me een goed alternatief om het assortiment te reduceren. Bijvoorbeeld geen warme maaltijden meer, 1 soep, 1 of 2 snacks, geen saladebar meer, reductie in toetjes, soorten brood/broodjes etc. Het is natuurlijk een fantastische kantine (bedrijfsrestaurant), maar kunnen we ons dat nog wel veroorloven?

Bijlage 11: Resultaten en opmerkingen Schoonmaak

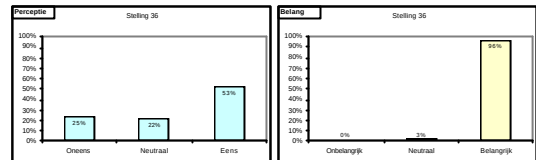
Schoonmaak

- Stelling 35:
Mijn directe werkomgeving is dagelijks goed schoongemaakt.



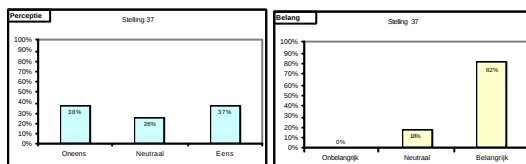
Schoonmaak

- Stelling 36:
De toiletten zijn aan het begin van iedere werkdag goed schoon.



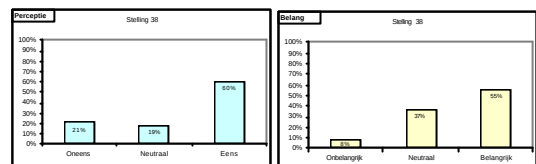
Schoonmaak

- Stelling 37:
De gemeenschappelijke ruimtes zijn aan het begin van iedere werkdag schoon.



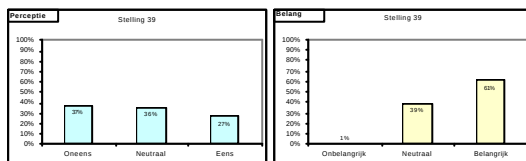
Schoonmaak

- Stelling 38:
Ik ben tevreden over de huidige schoonmaaktijden.



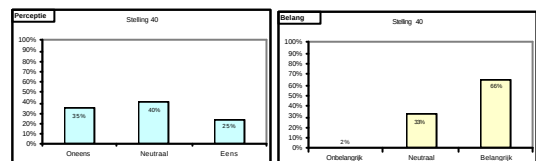
Schoonmaak

- Stelling 39:
Voor opmerkingen of verzoeken is de schoonmaak goed bereikbaar.



Schoonmaak

- Stelling 40:
Mijn klachten worden snel en deskundig afgehandeld.



Opmerkingen respondenten:

1. De schoonmaak van kantoren is zeer matig. In de kantoren, trappen en gangen van het Virulygebouw is de vloerbedekking oud, afgetrapt en vol vlekken. Dit is niet representatief.
als de schoonmaakdienst de lijst van werkzaamheden ook dagelijks zou volgen, zouden alles regelmatig schoner zijn.
2. Toiletten stinken iedere dag en de gehele dag zowel in de kleed ruimtes als bij het restaurant.
3. Vloer in de CCK is regelmatig te vies.
4. Werkplekken worden niet of nauwelijks schoon gemaakt (rondom de computers).

5. Van de sociale ruimte wordt alleen de vloer bijgehouden.
6. ""oude"" controle kamers worden helemaal niet meer schoongemaakt."
7. De schoonmaker is er tijdens de wachtwisseling, zeer vervelend. Het is wel de beste die we gehad hebben.
8. De Kantoren worden nooit echt goed schoongemaakt(half werk)
9. Ik denk dat er op het moment te weinig tijd voor de schoonmakers is om echt goed schoon te maken. Het vervuild hier nu steeds meer en veel mensen hier klagen daar over.
10. Zeer slecht schoongemaakt in de cck. wel bij die rukkers op de 2e dagelijks. wij zijn er 7 dagen per week en 24 uur per dag en 1x schoonmaken of stofvegen????
11. Het schoonmaken richt zich uiteraard op zaken die zijn afgesproken, maar andere zaken zoals computerapparatuur, die de schoonmakers niet mogen schoonmaken worden nu nooit schoongemaakt, er zijn ook geen voorzieningen voor aanwezig. Ook printerapparatuur wordt nooit schoongemaakt, wat weer storingen tot gevolg heeft. Voor deze zaken is echt een oplossing nodig.
12. Legen prullenbakken op de werkplek hoeft niet elke dag te gebeuren, maar wel als ie vol zit of als er etensresten in zitten.
13. De beschikbare schoonmaaktijd lijkt nogal krap.
14. De persoon achter het schoonmaken is anoniem.
15. Graag zou ik regelmatig een schoonmaker 'zien' om wensen om eens ergens extra aandacht aan te besteden te kunnen bespreken, zonder dat het meteen als een klacht wordt genoteerd."
16. Schoonmaakactiviteiten zijn ver en ver beneden peil.
17. De mensen die schoonmaken hebben veel te weinig tijd hiervoor. Ik vind het een grote vieze stofbende op elke afdeling.
18. Toiletten zelf zijn wel schoon maar deurposten en deuren en deur knoppen en tegels aan de wand vaak niet, (extreem voorbeeld, er zit al 3 jaar een dode vlieg op een van de toilet deuren)
19. De verpaupering slaat toe, BLCF 1e etage (gangen, muren etc.) wordt niet meer met water schoongemaakt, terwijl hier constant mensen uit de fabriek langskomen die vuile werkschoenen aanhebben. Af en toe maken wij dit zelf maar schoon. Bellen doen wij ook niet meer.
20. Schoonmaakploeg wordt niet goed begeleid en geïnformeerd op het lab. Op deze manier kunnen er behoorlijk gevaarlijke situaties ontstaan.
21. Toiletten 5-ploegendienst worden in weekend niet schoongemaakt en worden daardoor erg vies.
22. De CCK wordt VEEL TE WEINIG schoongemaakt! Dit budget is sinds profitbooster 2001 gesneden en sinds dien is het vaak een grote klere bende, met name op de vloer.

23. DE ALGEMENE STAAT VAN REINHEID IN HET TOTALE GEBOUW IS BUITENGEWOON VER ONDER IEDER ACCEPTABEL NIVEAU, KORTOM HET IS EEN OUD EN VERLOEDERD EN SMERIG GEBOUW
24. Ver beneden de maat; een aanfluiting
25. Schoonmaak van kantoren, bureaus vensterbanken e.d. is gewoon ZEER slecht. Het hoogstnoodzakelijke wordt gedaan maar nooit wordt er eens een echte grote schoonmaak gehouden.
26. Vloer wordt te weinig gedweild. Kortom : thuis zou ik zo niet willen leven, helaas moet het hier wel!
27. De douches in de kleedruimtes worden zeer slecht schoongemaakt, ook na herhaaldelijke melding bij Theo!. Ventilatie kleedruimte onvoldoende. Putjes lopen slecht af.
28. In de loop van de dag merk je dat er "lieden" zijn die er blijkbaar plezier in hebben de schoonmakers van werk te voorzien door er een zootje van te maken in de gezamenlijke ruimten.
29. De tijd van schoonmaken wisselt sterk met de persoon die het doet en dat wisselt erg vaak.
30. De staat van schoonmaak varieert sterk met de persoon die schoon komt maken,
31. De huidige schoonmaker volbrengt zijn taak goed en is altijd bereid om op specifieke verzoeken in te gaan."
32. IK VIND HET SMERIG DAT DE VIESMAAKSTERS MET EEN VUILE, NATTE LAP DE WC-BRILLEN NADOEN. ALTHANS ZO LIJKT HET. VOOR DE REST LIJKT ALLES SCHOON."
33. Mijn directe werkomgeving is heel erg smerig, er wordt niet vaak schoongemaakt, meestal wordt alleen de vuilniszak in de prullenbak vervangen.
34. De toiletten zijn vaak zonder papier, dit is de dames in Kadezicht. De rollen worden er ook opgedaan zonder een begin te maken als de dispenser openstaat, zodat je als gebruiker naar het begin moet zoeken in een dichte dispenser, dan haal je ook je vel open en heb je een bloedende wond van het toiletpapier??? dus bedankt schoonmaak! Het handdoekenkastje /dispenser wordt zo vol gepropt dat je er niet eens een handdoekje kunt uithalen zonder de boel te scheuren. dat geeft dan weer troep op de vloer, dus meer werk voor de schoonmaak.
35. Het fonteintje is veel te klein, als je je handen wast, en ik bedoel echt wast en niet alleen afspoelen, dan heb je ook natte voeten en een natte buik. Dat geeft dus ook troep en wordt de ruimte onnodig vies. Het plankje om toiletpullen op te zetten is veel te klein, en biedt plaats aan een toilettas. Graag een kastje voor damesverband e.d. aan de muur. Nu moet ik mijn toilettas soms achter de plee vandaan halen, omdat iedereen hem ergens anders neerzet.
36. Het onderhoud van de luchtverversingskanalen is gedaan met de afwaskwast van de pantry in Kadezicht, hij [de onderhouds man] heeft geen nieuwe achtergelaten, wij moeten nu de kopjes schoonmaken met een afwaskwast die gebruikt is voor die vieze deksels van de luchtverversing.
37. Er is geen afwasmiddel voor de kopjes die je zelf gebruikt."

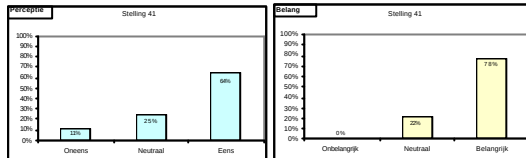
38. Het schoonmaken van bureaus, toiletten en de vloer kan beter.
39. Naar mijn idee krijgen de medewerkers weinig tijd per unit om goed schoon te maken.
40. Mijn directe werkomgeving is heel erg smerig, er wordt niet vaak schoongemaakt, meestal wordt alleen de vuilniszak in de prullenbak vervangen.
41. Ik vind het irritant dat schoonmaakpersoneel zonder aankondiging zomaar mijn kantoor schoon begint te maken terwijl ik aan het werk of in telefoongesprek ben.
42. Er wordt wel redelijk maar te weinig schoongemaakt. Sommige plekken worden vergeten en dat lijkt eerder tijdgebrek dan onwil.
43. Er wordt inmiddels niet meer over geklaagd of het moet heel erg zijn, maar men heeft dat een beetje opgegeven denk ik omdat het gevoel bestaat dat Uniqema er toch niet echt geld aan uit willen geven.
44. Afdelings kontroleruimtes's buiten de dagdienst wandeling worden niet dagelijks schoongemaakt.

Bijlage 12: Resultaten en opmerkingen Post en Repro

Post & Repro

- Stelling 41:

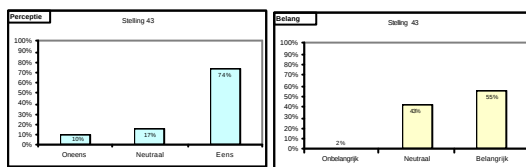
De afhandeling van spoedberichten door bode en koeriersdienst verloopt goed.



Post & Repro

- Stelling 43:

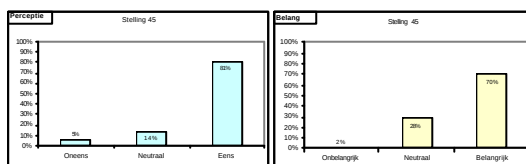
Het dagelijks aantal postrondes is voldoende.



Post & Repro

- Stelling 45:

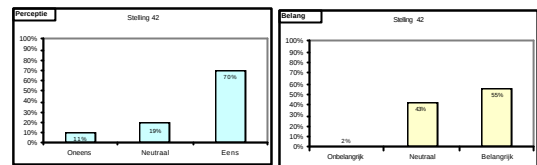
Voor opmerkingen of verzoeken is de Post en Repro goed bereikbaar.



Post & Repro

- Stelling 42:

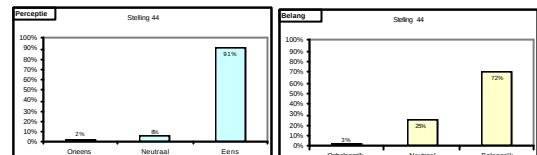
De inzameling van andere poststukken verloopt naar wens.



Post & Repro

- Stelling 44:

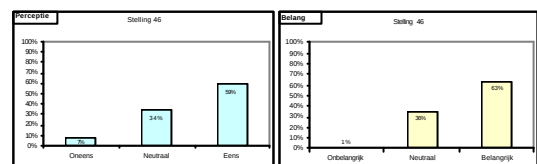
Voor vrijwel alle reprografische werkzaamheden kan ik bij de repro terecht.



Post & Repro

- Stelling 46:

Mijn klachten worden snel en deskundig afgehandeld.



Opmerkingen respondenten:

1. Repro is prima!
2. Mijn contact post en repro minimaal, maar een uitstekende afdeling en klantvriendelijk.
3. Uiterst tevreden
4. Is het mogelijk om post na 16.45 uur te versturen?
5. Ik zit naast de Post en Repro afdeling. Dit houdt in dat er naast self-service ook een laagdrempelig contact is.

6. Bij afwezigheid van Post en Repro medewerkers worden pakketten van buiten op onze afdeling afgeleverd."
7. Repro niets op aan te merken, post afdeling is onderbemand, vaak voor spoedklussen niemand aanwezig of er moet een taxi gebeld worden voor spoed, kamer en douane zaken.
Telefoon wordt ook regelmatig niet opgenomen op de postafdeling."
8. Door e-mail, wordt het dagelijks aantal poststukken steeds minder, echter door de fysieke locatie van de proeffabriek, achter op het terrein, kan het soms wat lang duren voor poststukken ons bereiken. Het versturen van spoedpakketten gaat via direct contact en verloopt zonder problemen.
9. Mutaties worden niet altijd doorgegeven op tijd en of verwerkt op tijd. Zodat je nadat iemand al een jaar op een andere afdeling zit, nog steeds zijn/ haar post krijgt.
10. Soms vroeg dicht aan het eind van de middag.
11. Voor het versturen van monsters is niet altijd duidelijk, wie wat doet en dat leidt soms daartoe dat nog monsters de deur uitgaan nog men op de hoogte daarvan gesteld wordt. Het gaat met name om lab monsters, niet monsters van commerciële producten.
12. Bezetting is niet altijd 100%.
13. Zou er geen moeite mee hebben als er nog maar 1 postronde zou plaatshebben, als dit tot belangrijke voordelen zou leiden. Deze zou dan in de ochtend moeten plaatshebben. Iemand die zijn post nog die dag weg wil hebben loopt maar naar de postkamer toe. Moet dan wel besparing uit voortkomen.