

'Invoeren van SLA's, iets dat je niet zomaar even doet'

*Onderzoek naar de mogelijkheid tot het invoeren van
Service Level Agreements en de Balanced Scorecard om de kwaliteit
van de dienstverlening van het facilitair bedrijf van zorginstelling
De Strijp-Waterhof te optimaliseren.*

Gaby Allaart
Mei 2004

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

Docentbegeleider: Mevr. B.A. Heemskerk – Nooij

Medebeoordelaar: Dhr. C.M. Genet

Opdrachtgever: De Strijp – Waterhof
Facilitair Bedrijf
Polanenhof 525
2548 MP Den Haag

Mentor: Dhr. E. Cirk
Manager Facilitair Bedrijf

Periode
onderzoek: Januari 2004 – mei 2004

Auteursreferaat

Onderzoek naar de mogelijkheid tot het invoeren van Service Level Agreements (SLA's) en de Balanced Scorecard (BSC) om de kwaliteit van de dienstverlening te optimaliseren. Het onderzoek is uitgevoerd bij zorginstelling De Strijp-Waterhof in Den Haag.

De onderzoeksvraag is: Op welke wijze kunnen, op basis van de nieuwe **producten- en dienstengids** en het **servicepunt, Service Level Agreements** in combinatie met de **Balanced Scorecard** ontwikkeld en geïmplementeerd worden, om de **kwaliteit van de dienstverlening** tussen het Facilitair Bedrijf en haar klanten vast te leggen, meetbaar te maken en zo te optimaliseren?

De belangrijkste conclusie is dat Service Level Agreements en de Balanced Scorecard nog niet ingevoerd kunnen worden binnen het facilitair bedrijf, omdat de organisatie niet voldoet aan de gestelde randvoorwaarden. Daarbij kan worden geconcludeerd dat het facilitair bedrijf is begonnen met het invoeren van instrumenten van **Service Level Management (SLM)**. Er zullen aanbevelingen gedaan worden om in de toekomst SLA's, BSC en overige instrumenten van SLM in te kunnen voeren.

Voorwoord

Graag wil ik een aantal mensen bedanken die hebben bijgedragen aan het tot stand komen van dit adviesrapport.

Ik wil meneer Cirk bedanken voor het bieden van een afstudeerplek en de begeleiding bij de organisatie. Daarnaast wil ik alle medewerkers bedanken voor hun medewerking bij het afnemen van interviews en het voorzien van informatie.

Vanuit de opleiding wil ik graag mijn docentbegeleider mevrouw Heemskerk bedanken voor haar begeleiding gedurende het afstudeertraject. Ik wil haar bedanken voor al haar hulp, goede adviezen en het vertrouwen in mij. Ook wil ik vanuit de opleiding mijn medebeoordelaar meneer Genet bedanken voor het geven van goede adviezen.

Ik wil ook mijn collega's, John Deelen en Marjon Gielisse, van mijn bijbaan bij de afdeling Commerciële Zaken op Haagse Hogeschool bedanken voor hun hulp en het geven van goede adviezen.

Ten slotte wil ik mijn thuisfront bedanken voor alle hulp en steun als ik het even niet meer zag zitten.

Gaby Allaart
Den Haag, mei 2004

Managementsamenvatting

Het facilitair bedrijf van De Strijp-Waterhof is in ontwikkeling. Zo is er onder andere een producten- en dienstengids en een servicepunt ontwikkeld. Deze worden in juni 2004 ingevoerd.

Er zijn binnen het facilitair bedrijf problemen omtrent kwaliteitszorg. Er zijn namelijk geen afspraken vastgelegd over de kwaliteit van de dienstverlening. Hierdoor kan er geen constante kwaliteit geleverd worden wat ontevreden klanten tot gevolg kan hebben. Daarbij wordt er in de huidige situatie veel ad hoc gewerkt, omdat er geen vaste afspraken/ procedures zijn. Het werk kan daardoor niet goed gestructureerd en gepland worden. Doordat er geen afspraken zijn vastgelegd kan de kwaliteit niet gemeten worden en kan er dus ook niet goed verbeterd worden.

Het facilitair bedrijf heeft aangegeven graag SLA's in te willen voeren, mogelijk in combinatie met de BSC.

Voor dit onderzoek is de volgende probleemstelling geformuleerd:

'Op welke wijze kunnen, op basis van de nieuwe producten- en dienstengids en het servicepunt, Service Level Agreements in combinatie met de Balanced Scorecard ontwikkeld en geïmplementeerd worden, om de kwaliteit van de dienstverlening tussen het Facilitair Bedrijf en haar klanten vast te leggen, meetbaar te maken en zo te optimaliseren?'

Uit het onderzoek kan worden geconcludeerd dat het nog niet mogelijk is om SLA's in te voeren. Naar aanleiding van zowel het theoretisch onderzoek als het empirisch onderzoek kan er vastgesteld worden dat het facilitair bedrijf niet aan de randvoorwaarden voor het invoeren van SLA's voldoet. Ook het invoeren van de BSC is nog niet mogelijk, om dezelfde reden. Om de kwaliteit van de dienstverlening vast te leggen, meetbaar te maken en te optimaliseren zullen er dus eerst andere activiteiten gedaan moeten worden om bovengenoemde instrumenten in te voeren.

Het facilitair bedrijf is begonnen met het invoeren van Service Level Management. De eerste twee instrumenten daarvan, te weten de producten- en dienstengids en het servicepunt, worden in juni 2004 ingevoerd. Er zal eerst gekeken moeten worden hoe deze instrumenten gaan functioneren. Het facilitair bedrijf moet beseffen dat er niet allerlei veranderingen tegelijk kunnen worden ingevoerd. Elke verandering heeft tijd nodig om te wennen in de organisatie.

Daarnaast zullen er eerst een aantal andere interne zaken veranderd moeten worden binnen het facilitair bedrijf.

Hierna kan er begonnen worden met het invoeren van de overige instrumenten van SLM. Er zal eerst een doorbelastingsysteem ingevoerd moeten worden, aangezien dit noodzakelijk is voor het succesvol functioneren van SLA's. Wanneer dit is gebeurd, kan het facilitair bedrijf pas beginnen met het invoeren van SLA's. Hiervoor zal een testafdeling moeten worden aangewezen om ervaring op te doen en zo niet het hele facilitair bedrijf te belasten. Hierna zal er een informatiesysteem ingevoerd kunnen worden. Ten slotte zal er een evaluatiemodel ingevoerd moeten worden. Hiervoor kan de BSC ingezet worden, maar het facilitair bedrijf zal nog eens goed moeten overwegen of dit een geschikt instrument is, omdat bepaalde kenmerken van dit model in strijd zijn met de werkwijze binnen De Strijp-Waterhof.

Samenvattend kan er voor dit onderzoek worden gesteld dat het invoeren van SLA's iets is dat je niet zomaar even doet.

Inhoudsopgave

Inleiding.....	1
1. Onderzoeksplan.....	3
1.1. Aanleiding van het onderzoek.....	3
1.2. Probleemstelling.....	3
1.3. Theoretisch onderzoek.....	4
1.4. Empirisch onderzoek.....	4
1.4.1. Type onderzoek.....	4
1.4.2. Dataverzamelingmethoden.....	5
2. Organisatieanalyse.....	7
2.1. Organisatie.....	7
2.2. Structuur.....	8
2.3. Strategie.....	8
2.3.1. Visie.....	9
2.3.2. Doelstellingen.....	9
3. Facilitair Bedrijf.....	10
3.1. Structuur.....	10
3.2. Klanten.....	10
3.3. Toekomstperspectief en ontwikkelingen.....	11
3.3.1. Producten- en Dienstengids.....	11
3.3.2. Servicepunt.....	12
4. Kwaliteit en kwaliteitsinstrumenten.....	13
4.1. Kwaliteit.....	13
4.1.1. Kwaliteit van de dienstverlening.....	14
4.1.2. Kwaliteitsmanagement.....	14
4.1.3. Randvoorwaarden, succesfactoren en consequenties.....	15
4.2. Service Level Management.....	16
4.2.1. Instrumenten voor Service Level Management.....	17
4.2.2. Stappenplan voor Service Level Management.....	18
4.2.3. Randvoorwaarden, succesfactoren en consequenties.....	18
4.3. Service Level Agreements.....	19
4.3.1. Inhoud van een SLA.....	20
4.3.2. Service Level Agreements als kwaliteitsinstrument.....	20
4.3.3. Randvoorwaarden, succesfactoren en consequenties.....	21
4.4. Balanced Scorecard.....	22
4.4.1. Stappenplan.....	23
4.4.2. Balanced Scorecard als evaluatiemodel voor SLM.....	23
4.4.3. Randvoorwaarden, succesbepalende factoren en consequenties.....	24
5. Resultaten empirisch onderzoek.....	25
5.1. Resultaten gebruik bestaande gegevens.....	25
5.2. Resultaten observeren.....	25
5.3. Resultaten interviews.....	25
5.4. Resultaten brainstormsessie.....	28
6. Conclusies.....	29
6.1. Kwaliteit.....	29
6.2. SLM.....	29
6.3. SLA.....	29
6.4. BSC.....	30
7. Aanbevelingen.....	32
8. Financiële personele en organisatorische consequenties.....	38
8.1. Financiële consequenties.....	38
8.2. Personele consequenties.....	39
8.3. Organisatorische consequenties.....	40
9. Implementatie.....	41
Literatuurlijst.....	44

Inleiding

In deze inleiding worden in het kort de aanleiding van het onderzoek, de (sub)probleemstellingen, het doel, de doelgroep, de randvoorwaarden en de indeling van het adviesrapport behandeld.

Aanleiding

Dit onderzoek is uitgevoerd bij het facilitair bedrijf van De Strijp-Waterhof. Dit is een zorginstelling voor ouderen. Afhankelijk van de situatie per bewoner biedt de Strijp-Waterhof diverse mogelijkheden voor ouderen die hulpbehoevend zijn. Zo kunnen ouderen geheel zelfstandig wonen, maar er kan ook volledige zorg geboden worden. Het facilitair bedrijf is erg belangrijk binnen het uitvoeren van het primaire proces. Zij biedt diverse producten- en diensten aan waar de klant gebruik van kan maken. De klanten van het facilitair bedrijf zijn de bewoners en medewerkers van De Strijp-Waterhof. Binnen het facilitair bedrijf zijn er problemen omtrent kwaliteitszorg. De uitgebreide aanleiding en probleembeschrijving komen in het volgende hoofdstuk aan bod. In dit adviesrapport zal er onderzoek gedaan worden om de huidige problemen op te lossen en de kwaliteit van het facilitair bedrijf te meten en te verbeteren.

Probleemstelling

Voor dit onderzoek is de volgende probleemstelling geformuleerd:

'Op welke wijze kunnen, op basis van de nieuwe producten- en dienstengids en het servicepunt, Service Level Agreements in combinatie met de Balanced Scorecard ontwikkeld en geïmplementeerd worden, om de kwaliteit van de dienstverlening tussen het Facilitair Bedrijf en haar klanten vast te leggen, meetbaar te maken en zo te optimaliseren?'

Doel

Het doel van dit onderzoek is adviezen te geven hoe de kwaliteit binnen het facilitair bedrijf van De Strijp-Waterhof gemeten en verbeterd kan worden.

De doelgroep van dit adviesrapport is het management van het facilitair bedrijf van De Strijp-Waterhof.

Leeswijzer

Het adviesrapport bestaat uit twee delen, te weten het adviesrapport zelf en de bijlagen. Door het adviesrapport heen wordt antwoord gegeven op de verschillende subprobleemstellingen. Elk hoofdstuk begint met een introductiekader waarin de inhoud van het hoofdstuk kort beschreven wordt en welke subprobleemstellingen er beantwoord worden. Elk hoofdstuk wordt beëindigd met een slotkader waarin er kort samengevat wordt wat er beschreven is.

Hoofdstukindeling

In hoofdstuk 1 worden de aanleiding van dit onderzoek, de opzet en de gebruikte onderzoeksmethoden besproken. In hoofdstuk 2 wordt de organisatie van De Strijp-Waterhof beschreven. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 het facilitair bedrijf beschreven. In hoofdstuk 4 worden de resultaten van het theoretisch onderzoek weergegeven met als hoofdonderwerpen kwaliteit, SLM, SLA's en BSC. In hoofdstuk 5 worden de resultaten van het empirisch onderzoek weergegeven aan de hand van de gebruikte dataverzamelingmethoden. In hoofdstuk 6 worden conclusies getrokken. Vervolgens worden er op basis van deze conclusies in hoofdstuk 7 aanbevelingen gedaan. In hoofdstuk 8 zullen de financiële, personele en organisatorische consequenties beschreven worden. Ten slotte zal in hoofdstuk 9 de implementatie van de aanbevelingen worden beschreven.

Slotopmerking

In de huidige situatie wordt de structuur van de gehele organisatie herzien. Gedurende mijn onderzoeksperiode zijn er een aantal veranderingen doorgevoerd. Zo is de naam facilitair bedrijf veranderd in facilitaire zaken. Ook het organogram van de totale organisatie is veranderd. Deze is in bijlage 3 opgenomen. Dit herstructureringsproces is nog steeds bezig. Ik ben voor mijn onderzoek uitgegaan van de oude situatie, omdat de veranderingen pas in de laatste fase van mijn afstudeerperiode zijn ingevoerd en ik dus voornamelijk in de oude structuur gewerkt heb. In de resultaten van dit onderzoek is het herstructureringsproces wel meegenomen. Het heeft verder geen invloed gehad op het uitvoeren van het onderzoek.

1. Onderzoeksplan

In dit hoofdstuk zal de opzet van het onderzoek beschreven worden. Allereerst zal de aanleiding van het onderzoek worden beschreven. Hierop volgend zullen de probleemstelling en subprobleemstellingen toegelicht worden. Daarna zal de onderzoeksmethode beschreven worden, uitgesplitst in het theoretisch onderzoek en het empirisch onderzoek.

1.1. Aanleiding van het onderzoek

Het facilitair bedrijf van De Strijp-Waterhof is in ontwikkeling, aangezien er vanuit zowel intern als extern perspectief veel verandert. Een externe factor is de overheid die bezuinigingen oplegt.¹ Dit betekent dat er weinig financiële middelen beschikbaar zijn. Een andere externe factor is de trend van het scheiden van wonen en zorg. Dit komt voort uit de AWBZ (Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten). Bewoners kunnen middels een persoonsgebonden budget zelf zorg inkopen bij een aanbieder naar keuze. Zorginstellingen zullen hun bedrijfsvoering hierop aan moeten passen. Intern heeft dit voor het facilitair bedrijf tot gevolg dat het steeds meer een ondernemerskarakter krijgt. Het facilitair bedrijf zal in de toekomst steeds meer afhankelijk worden van de klant. De klant wordt geheel eigen budgethouder. Dit betekent dat de bewoner alleen een standaardbedrag voor de huur van de woning betaalt en zelf de keuze maakt welke producten en diensten hij/ zij wil afnemen. Zo zou het ook kunnen zijn dat de klant bij een andere afnemer zijn producten en diensten inkoopt. Om de klant te behouden zal het facilitair bedrijf hierop in moeten spelen door middel van het leveren van een hoge kwaliteit tegen marktconforme prijzen.

Er zijn in de huidige situatie problemen met betrekking tot kwaliteitsmanagement. Er bestaan weinig afspraken met betrekking tot het leveren van kwaliteit en als deze er al zijn, worden ze mondeling gemaakt. Dit leidt tot onduidelijkheden bij zowel klant als medewerker. Er kan hierdoor geen constante kwaliteit geleverd worden.

Een ander punt is dat er nu heel veel ad hoc gewerkt wordt. Hierdoor kunnen medewerkers niet goed het werk inplannen en kan het werk ook niet gestructureerd worden. Door deze manier van werken, komen ze niet toe aan bepaalde werkzaamheden. Dit leidt tot het opstapelen van werk, waardoor tijdsgebrek en een hoge werkdruk ontstaan. Om dit probleem weg te nemen, zullen er afspraken vastgelegd moeten worden.

Er wordt binnen het facilitair bedrijf te weinig gedaan aan kwaliteitszorg. Er zijn geen instrumenten om de kwaliteit te meten. Doordat het niet gemeten wordt, kan het kwaliteitsniveau niet worden vastgesteld. Hierdoor kan er niet goed geëvalueerd en verbeterd worden. Dit heeft tot gevolg dat er niet optimaal kan worden ingespeeld op de wensen en behoeften van de klant.

Het facilitair bedrijf heeft met betrekking tot kwaliteitsmanagement wel een stap in de goede richting gedaan. Er zijn een producten- en dienstengids en een servicepunt ontwikkeld. Deze instrumenten zullen in juni van dit jaar worden ingevoerd. Met het inzetten van deze instrumenten heeft het facilitair bedrijf ten doel gesteld een verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening te realiseren.

Het facilitair bedrijf heeft aangegeven dat ze SLA's wil gaan invoeren. Ook wil ze met de Balanced Scorecard gaan werken. Hiermee willen ze de huidige problemen oplossen. Hiervoor is onderzocht in hoeverre dit realiseerbaar is voor het facilitair bedrijf. De resultaten hiervan zijn opgenomen in dit adviesrapport.

1.2. Probleemstelling

Voor dit onderzoek is de volgende probleemstelling geformuleerd:

'Op welke wijze kunnen, op basis van de nieuwe producten- en dienstengids en het servicepunt, Service Level Agreements in combinatie met de Balanced Scorecard ontwikkeld en geïmplementeerd worden, om de kwaliteit van de dienstverlening tussen het Facilitair Bedrijf en haar klanten vast te leggen, meetbaar te maken en zo te optimaliseren?'

¹ www.arcades.nl

Om tot een antwoord te komen op deze probleemstelling zijn de volgende subprobleemstellingen geformuleerd.

1. Wie zijn de klanten van het Facilitair Bedrijf?
2. Welke producten en diensten levert het Facilitair Bedrijf?
3. Wat is kwaliteit en wat is het belang van kwaliteitsmanagement?
4. Wat zijn Service Level Agreements?
5. Wat is de Balanced Scorecard?
6. Wat zijn de wensen/ eisen van de betrokkenen met betrekking tot Service Level Agreements?
7. Wat is de samenhang tussen de producten- en dienstengids, het servicepunt en Service Level Agreements en wat is de relatie met kwaliteit van de dienstverlening?
8. Op welke wijze kunnen er Service Level Agreements ontwikkeld en geïmplementeerd worden met integratie van de Balanced Scorecard?
9. Wat zijn de financiële, personele en organisatorische consequenties?
10. Op welke wijze kunnen de aanbevelingen het beste geïmplementeerd worden?

1.3. Theoretisch onderzoek

Het theoretisch onderzoek bestaat uit het verzamelen van bestaande informatie. Voor dit onderzoek is gebruikt gemaakt van literatuurstudie om de benodigde gegevens over het onderzoeksthema te verkrijgen.

Voor de literatuurstudie is gebruik gemaakt van diverse boeken, syllabi, tijdschriften, internet en scripties gerelateerd aan het onderwerp. Hiervoor zijn voornamelijk de bibliotheek van de Haagse Hogeschool en internet geraadpleegd. Voor de keuze hiervan heb ik op bepaalde criteria gezocht. Zo heb ik gezocht op de volgende onderwerpen:

- Methoden van onderzoek
- Kwaliteit
- Service Level Management
- Service Level Agreements
- Balanced Scorecard
- Afstudeerscripties over bovenstaande onderwerpen
- Schriftelijke rapportage

Ik heb hiervoor gekozen, omdat deze onderwerpen gerelateerd zijn aan mijn afstudeeronderzoek en ik hieruit relevante informatie heb kunnen halen. De gebruikte literatuur en bronnen zijn opgenomen in de literatuurlijst.

1.4. Empirisch onderzoek

Bij empirisch onderzoek worden de gegevens verworven door middel van een zelfstandig uitgevoerd onderzoek. Hierbij kunnen verschillende onderzoeksinstrumenten worden gebruikt. In deze paragraaf worden de typen onderzoek en de dataverzamelingsmethoden beschreven.

1.4.1. Type onderzoek

Bij empirisch onderzoek kan onderscheid gemaakt worden tussen diverse typen onderzoek. Hieronder zullen deze begrippen toegelicht worden en zal er beschreven worden van welke typen onderzoek gebruik is gemaakt.

Kwalitatief c.q. kwantitatief onderzoek

Bij kwalitatief onderzoek wordt overwegend gebruik gemaakt van gegevens van kwalitatieve aard met als doel onderzoeksproblemen in of van situaties, gebeurtenissen en personen te beschrijven en te interpreteren.

Bij kwantitatief onderzoek gaat het om de hoeveelheid, de omvang, de frequentie, etc. Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek door middel van een brainstormsessie en het afnemen van interviews. Hiervoor is gekozen, omdat het onderzoeksprobleem kwalitatieve kenmerken heeft. Vanwege de complexiteit van het onderwerp in diepgang in het onderzoek noodzakelijk. Hierom heb ik geen gebruik gemaakt van kwantitatief onderzoek, omdat ik hieruit niet de informatie kon halen die bruikbaar was voor mijn onderzoek.

Beschrijvend/ explorerend/ toetsend onderzoek

Bij een beschrijvend onderzoek beschikt de onderzoeker vooraf niet over een bepaalde theorie, verwachting of hypothese. Het gaat hierbij om een systematische beschrijving in onderwerpen van kenmerken van onderzoekseenheden.

Voor dit onderzoek is gekozen voor een beschrijvend onderzoek, omdat er voorafgaand aan het onderzoek geen hypothese of theorie over de onderzoeksvraag bestond. Hiervoor heb ik gebruik gemaakt van diverse literatuur. Ik heb een uitgebreid literatuuronderzoek gedaan en hieruit een samenvatting gemaakt. Deze theorie heb ik tegen de resultaten van het empirisch onderzoek gelegd en hieruit heb ik conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan om zo de probleemstellingen te kunnen beantwoorden.

Bij explorerend onderzoek gaat het om relaties tussen kenmerken van de onderzoeksobjecten. Daarin kunnen verschillen of samenhangen te zien zijn.

Voor dit onderzoek is er ook gebruik gemaakt van explorerend onderzoek, omdat er verschillende onderzoeksonderwerpen met elkaar in samenhang zijn. Op basis van het literatuuronderzoek zijn er zijn relaties gelegd tussen de verschillende onderzoeksonderwerpen. Bij toetsend onderzoek heeft de onderzoeker van tevoren een theorie die door middel van onderzoek wordt getoetst op juistheid.

Er is geen gebruik gemaakt van toetsend onderzoek, aangezien er van tevoren geen theorie was waarop het onderzoek getoetst kon worden.

1.4.2. Dataverzamelmethode

Bij empirisch onderzoek kan er onderscheid gemaakt worden tussen verschillende methoden om data te verzamelen, te weten²:

- Bestaande gegevens gebruiken
- Observeren
- Interviewen

Daarnaast is er gebruik gemaakt van brainstormen. Hieronder zullen de gebruikte dataverzamelmethode toelicht worden.

Bestaande gegevens gebruiken

Voor het beantwoorden van de probleemstelling en de subprobleemstellingen is er gebruik gemaakt van bestaande gegevens, omdat deze veel informatie opleveren en een theoretisch kader vormen.

Ik heb gebruik gemaakt van literatuuronderzoek om zoveel mogelijk theorie te verzamelen. Op deze manier heb ik mijn kennis kunnen vergroten over de diverse onderwerpen van dit onderzoek. Ik heb diverse literatuur geraadpleegd en gezocht op de criteria die reeds genoemd zijn. Deze informatie is in dit onderzoek opgenomen en alle bronnen zijn in de literatuurlijst vermeld.

Ook is er gebruik gemaakt van desk research. Deze gegevens zijn gebruikt om de basiskennis te vormen voor het uitvoeren van dit onderzoek. Het gaat hierbij vooral om documentatie van de organisatie. Ik heb hiervoor diverse documenten van de organisatie geraadpleegd, zoals jaarverslagen en folders. Hiervan heb ik een samenvatting gemaakt en zo de organisatie kunnen analyseren.

Observeren

Er is gebruik gemaakt van observeren. Doordat ik gedurende mijn afstudeerperiode verschillende werkplekken had, heb ik veel kunnen waarnemen. Ik heb bijvoorbeeld werkplekken gehad bij het secretariaat van het facilitair bedrijf, bij de manager facilitair bedrijf en bij een aantal middenkadermanagers. Ik heb hierdoor de werkwijze van verschillende werknemers kunnen waarnemen en ik heb de cultuur van de organisatie kunnen proeven. Ik heb niet bewust voor deze methode gekozen, maar ik heb hierdoor veel informatie kunnen verkrijgen die nuttig is geweest voor mijn onderzoek.

² Genet, C.M.: MVO en de Markt. Pagina 22

Interviews

Er is gebruik gemaakt van mondelinge, open interviews, omdat dit een goede manier is om informatie te verkrijgen over attitudes, opinies en kennis. Een voordeel van het houden van een mondeling interview is dat er op belangrijke punten kan worden doorgevraagd. Hiertoe is gebruik gemaakt van een gestructureerd interview met overwegend open vragen. De vragen in het interview zijn er op gericht om de huidige situatie te analyseren en ideeën voor de toekomstige situatie te krijgen.

Ik heb interviews afgenomen bij de vier middenkadermanagers en de applicatiebeheerder. In dit onderzoek wordt de applicatiebeheerder gerekend tot de middenkadermanagers, aangezien hij op hetzelfde niveau werkzaam is, maar het in het organogram niet zo is opgenomen. Ik heb deze mensen geïnterviewd, omdat zij de doelgroep zijn van dit adviesrapport. Het doel van het interview was informatie te verkrijgen over de huidige situatie, hun visie over SLA's en kwaliteitsmeting, hun bekendheid van het onderwerp en hun visie over de ontwikkeling en invoering ervan.

Daarnaast heb ik ook de facilitair manager geïnterviewd, omdat hij het hoofd van het facilitair bedrijf is en hij alle medewerkers aanstuurt. Het doel van het gesprek was informatie te verkrijgen over de huidige situatie, zijn visie over SLA's en kwaliteitsmeting, zijn visie over de ontwikkeling en invoering ervan en de relatie tussen SLA's en de BSC.

Ik heb ervoor gekozen om de klanten van het facilitair bedrijf buiten beschouwing te laten, omdat mijn onderzoek niet direct betrekking op hen heeft. Dit onderzoek is bedoeld om het management een advies te geven. Wanneer het management de aanbevelingen uit dit adviesrapport gaat implementeren, zullen zij zelf contact hebben met de directe klant om hun wensen en behoeften te onderzoeken. Dit is geen onderdeel van mijn onderzoek.

Alle interviews zijn opgenomen met een memorecorder, omdat op deze wijze de interviews makkelijk geanalyseerd kunnen worden. Ik heb eerst alle vragen per geïnterviewde uitgewerkt. Deze uitwerkingen heb ik teruggekoppeld naar de geïnterviewden ter informatie en om feedback van hen te krijgen. Vervolgens heb ik per vraag een samenvatting gemaakt van de interviews met de middenkadermanagers en de manager facilitair bedrijf. Dit is terug te lezen in hoofdstuk 5. Deze uitwerkingen heb ik in een analyseschema gezet die in bijlage 9 is terug te vinden. Op basis hiervan heb ik conclusies kunnen trekken.

Brainstormsessie

Binnen De Strijp-Waterhof worden enkele malen per jaar beleidsmiddagen georganiseerd. Op deze middagen gaan de manager Facilitair Bedrijf, de middenkadermanagers en de beleidsmedewerkers met elkaar discussiëren over een bepaald onderwerp.

Zo is er ook een beleidsmiddag georganiseerd waar Service Level Agreements het thema was. Deze beleidsmiddag heb ik samen met de beleidsmedewerker en de waarnemend manager facilitair bedrijf/ manager Restauratieve Voorzieningen georganiseerd. Het doel van deze middag was samen met de middenkadermanagers te brainstormen over het onderwerp. Hiervoor is gekozen, omdat het in een korte tijd veel informatie kan opleveren. Het stimuleert het creatief denken waardoor er veel ideeën ontstaan.

Ik heb op deze middag een presentatie gegeven over het onderwerp. Hierna heeft de beleidsmedewerker de opdracht uitgezet, waarbij de middenkadermanagers werden opgesplitst in tweetallen om over het onderwerp te gaan brainstormen. Voor de resultaten hiervan verwijs ik naar hoofdstuk 5.

In dit hoofdstuk is de onderzoeksaanpak beschreven. In de komende hoofdstukken zullen de resultaten van de diverse onderzoeksmethoden worden weergegeven. In de conclusies en aanbevelingen zullen er relaties gelegd worden tussen de resultaten van het theoretisch en empirisch onderzoek.

2. Organisatieanalyse

In dit hoofdstuk zal de organisatie van De Strijp-Waterhof beschreven worden. Allereerst zal er algemene informatie over de organisatie gegeven worden. Daarna zal de structuur beschreven worden. Ten slotte zal de strategie toegelicht worden waar de visie en de doelstellingen weergegeven worden.

2.1. Organisatie

De Strijp-Waterhof is een zorginstelling. Voor 1 januari 2003 waren dit 2 organisaties, te weten verpleeghuis De Strijp en zorgcentrum Waterhof. Wegens juridische redenen zijn beide organisaties gefuseerd.

De Strijp-Waterhof maakt deel uit van het samenwerkingsverband Woon- en Zorgcentra Haaglanden (WZH). Sinds 25 maart 2003 is WZH ontstaan uit de holding tussen de Algemene Haagse Stichting (AHS) en de Stichting Parco.

Met ruim 2200 medewerkers en meer dan 1000 vrijwilligers behoort de Stichting Woon- en Zorgcentra Haaglanden tot één van de grotere koepelorganisaties op het gebied van ouderenzorg in de regio Haaglanden.

WZH bestaat uit de volgende woon-zorgcentra in Den Haag, Leidschendam en Voorburg:

- Het Anker
- Nieuw Berkendael
- Prinsenhof
- Rustoord
- Sammersbrug
- De Sonneruyter
- Schoorwijk
- De Strijp-Waterhof
- Transvaal
- Zuiderpark

De tien woon-zorgcentra hebben elk een eigen identiteit en bewonerscultuur. Ieder huis is anders en kent andere woon-, werk en leefomstandigheden, bijvoorbeeld een specialisatie op het gebied van leefstijlen, multiculturele zorg of niet aangeboren hersenletsel bij jonge mensen. Kleine woon- en leefgroepen maken het leven overzichtelijk en dragen bij aan de intimiteit van de zorg. Ook wordt er veel aan wijkgerichte zorg gewerkt in de vorm van maaltijdvoorzieningen, zorgabonnementen en mogelijkheid tot deelname aan activiteiten. Deze diversiteit in woonvormen en zorg binnen de verschillende vestigingen is kenmerkend voor en tevens de kracht van WZH.³

Er zijn verschillende woon- en zorgmogelijkheden binnen De Strijp-Waterhof, verdeeld over verschillende gebouwen.

De Strijp

Hier wordt zorg, begeleiding en behandeling aangeboden voor dementerende ouderen. Het gaat hier om psychogeriatrische zorg. De ouderen wonen in leefstijlgroepen.

Garantwoningen

Dit zijn 114 appartementen voor zelfstandig wonen. Naar behoefte kunnen zij gebruik maken van de producten en diensten van De Strijp-Waterhof.

Nederlands Indische Woontoren

Hier zijn 26 appartementen gevestigd waar ouderen zelfstandig wonen. Deze ouderen hebben allemaal affiniteit met Indië. Ook zij kunnen naar behoefte gebruik maken van de producten en diensten van De Strijp-Waterhof.

³ www.destrijpwaterhof.nl

Bungalows Polanenhof

Hier wordt zorg, begeleiding en behandeling aangeboden voor dementerende ouderen. De bewoners krijgen volledige psychogeriatrische zorg afgestemd op het leefstijlmodel en zij kunnen aan allerlei activiteiten deelnemen die door De Strijp-Waterhof georganiseerd worden.

Hofje van Boheemen

Hier wordt zorg, begeleiding en behandeling aangeboden voor gehandicapte ouderen, ouderen met een psychiatrische achtergrond en ouderen met dementie.

Afdeling Niet Aangeboren Hersenletsel

Hier wordt zorg, begeleiding en behandeling aangeboden voor volwassenen met cognitieve en/of somatische stoornissen en/of psychiatrische problematiek. Zij verblijven op een aparte afdeling in het gebouw van De Strijp.

Hofje van Castellum

Hier wordt zorg, begeleiding en behandeling aangeboden voor ouderen die een intensieve begeleiding nodig hebben, maar die nog graag zelfstandig willen wonen. Het uitgangspunt is het zoveel mogelijk voortzetten van het eigen leven in een eigen woonomgeving.

Wateringse Veld (in voorbereiding)

Hier wordt zorg, begeleiding en behandeling aangeboden voor ouderen met een lichamelijke zorgvraag en voor ouderen met dementie, eventueel met hun partner. Hier worden zelfstandige,- verzorgings,- aanleun-, en garantwoningen gebouwd.

2.2. Structuur

De Strijp-Waterhof is opgedeeld in verschillende divisies, te weten:

- divisie Somatiek
- divisie Psychootgeriatrie
- divisie Personeel en Opleiding
- divisie Facilitair Bedrijf
- divisie Administratie

Deze divisies worden aangestuurd door de directie. De directie wordt ondersteund door de Ondernemingsraad en de Cliëntenraad. Verder fungeren het Directiesecretariaat, PR/Communicatie, de Medische Dienst en Adviseur Psychootgeriatrie als stafafdelingen. Het Facilitair Bedrijf is in de organisatie van De Strijp-Waterhof geen stafafdeling, maar direct gerelateerd aan het primaire proces. Dit betekent dat zij functioneert als een zelfstandige divisie in het primaire proces. Binnen De Strijp-Waterhof is het facilitair bedrijf onderdeel van het primaire proces in plaats van het ondersteunend zijn aan het primaire proces. In bijlage 1 is het organogram van De Strijp-Waterhof opgenomen.

2.3. Strategie⁴

De strategie is vastgelegd aan de hand van drie kernbegrippen die in alle activiteiten van De Strijp-Waterhof terugkomen. Deze kernbegrippen zijn:

- Ouderen
Hierbij staat het richten op de zorgvraag van ouderen centraal.
- Kiezen
Hierbij staat de keuzevrijheid van bewoners, cliënten en medewerkers centraal.
- Zingeving
Hierbij staat de bijdrage van het wonen en werken aan de kwaliteit van het leven centraal.

⁴ Kasius, H. e.a.: De Strijp-Waterhof, waar ouderen kleur bekennen.

2.3.1. Visie

De visie van De Strijp-Waterhof is:
'Keuzes bieden, keuzes maken'

Hierin wordt ten doel gesteld het zorg- en dienstenaanbod zo te organiseren dat deze aansluit bij de vraag van de klanten. De kern van de visie is het hebben van een zinvol bestaan, waarin de klanten zoveel mogelijk zelf de regie houden over hun leven, ondanks het eventuele optreden van de met ouderdom gepaard gaande beperkingen.

De zorg wordt naar behoefte geboden, uitgaande van de mogelijkheden van de klant en gericht op de ondersteuning van de beperkingen. De zorg sluit aan bij de levensfase waarin de klant zich bevindt en waarin hij/ zij tot een goede, persoonlijke afronding van het leven tracht te komen.

2.3.2. Doelstellingen

Binnen WZH zijn een aantal strategische beleidsdoelstellingen vastgesteld. Deze doelstellingen zijn de volgende:

- Versterken van de strategische positie in de regio;
- Verbeteren van kwaliteit van de zorg met het doel de holding en de daarbij aanwezige zorgcentra in de regio te profileren als kwaliteitszorgaanbieder;
- Gezamenlijk nieuwe zorgproducten ontwikkelen, waaronder in ieder geval thuiszorg in de directe omgeving van de locaties;
- Van elkaar leren door het uitwisselen van kennis en deskundigheid;
- Behalen van schaalvoordelen in met name ondersteunende en faciliterende onderdelen van de organisatie.

De Strijp-Waterhof heeft een aantal strategische beleidsdoelstellingen geformuleerd. Deze doelstellingen zijn de volgende:

- Streven naar fusie tussen verpleeghuis De Strijp en zorgcentrum Waterhof (dit is per 1 januari 2003 geformaliseerd en afgerond);
- Vernieuwen en aanpassen van de woonaccommodaties;
- Zorgvernieuwing in kwaliteit en ontwikkeling van nieuwe eigentijdse vormen van dienstverlening.

De Strijp-Waterhof wil een lerende organisatie zijn. Een kenmerk hiervan is dat er volgens de bottum-up-strategie wordt gewerkt⁵. Het management bepaalt de kaders, maar de medewerkers geven samen met de desbetreffende leidinggevende zelf invulling aan hun werk. Hierdoor wordt er ook veel aandacht besteed aan scholing van de medewerkers.

Tevredenheid van de medewerkers is van groot belang. Motivatie en inzet van de medewerkers dragen bij aan de haalbaarheid van doelstellingen en de kwaliteit van de zorg- en dienstverlening.

In dit hoofdstuk is er algemene informatie gegeven over de organisatie. Het is bedoeld als basiskennis voor het lezen van dit adviesrapport. Er is dan ook geen subprobleemstelling beantwoord.

In het volgende hoofdstuk zal het facilitair bedrijf beschreven worden.

⁵ Interne memo van De Strijp-Waterhof. De exacte bron was niet meer te achterhalen.

3. Facilitair Bedrijf

In dit hoofdstuk zal het facilitair bedrijf van De Strijp-Waterhof beschreven worden. Allereerst zal de structuur toegelicht worden. Daarna worden de klanten van het facilitair bedrijf beschreven. Ten slotte zullen de toekomstperspectieven en ontwikkelingen worden toegelicht waarin de producten- en dienstengids en het servicepunt aan de orde zullen komen. In dit hoofdstuk zullen de probleemstellingen 1 en 2 worden beantwoord.

3.1. Structuur

Met het samengaan van De Strijp en Waterhof is de structuur van het facilitaire bedrijf van beide locaties herzien. Per 1 januari 2002 zijn de facilitaire bedrijven van Waterhof en De Strijp overgegaan in de divisie Facilitair Bedrijf. Er werken 60 medewerkers bij het Facilitair Bedrijf waarvan 49 fte's. Deze medewerkers zijn werkzaam in verschillende gebouwen. Ook de kantoorwerkplekken zijn over twee gebouwen verdeeld.

Het totale materiële budget van het facilitair bedrijf bedraagt € 7.110.461,- per jaar. Dit bedrag wordt uitgesplitst in onder andere onderhoud, beheer, apparatuur, huishouding en administratie. Daarbij is er een personeelsbudget van totaal € 1.175.000,- per jaar.

De manager Facilitair Bedrijf staat aan het hoofd van het Facilitair Bedrijf. Hij stuurt het gehele Facilitair Bedrijf aan. Hij wordt ondersteund door de stafafdelingen/ functies:

- waarnemend manager Facilitair Bedrijf
- beleidsmedewerker
- applicatiebeheer
- secretariaat
- inkoop
- receptie

De manager Facilitair Bedrijf geeft leiding aan de middenkadermanagers. Zij geven leiding aan medewerkers die onder hun dienst vallen. In bijlage 2 is het organogram van het Facilitair Bedrijf opgenomen.

De manager facilitair bedrijf geeft leiding aan de volgende middenkadermanagers:

- Manager Restauratieve Voorzieningen
- Manager Services
- Manager Voedingsdienst
- Manager Beheer

Welke specifieke producten en diensten vallen onder de middenkadermanagers is beschreven in bijlage 4.

3.2. Klanten⁶

De klanten van het Facilitair Bedrijf van De Strijp-Waterhof zijn onder te verdelen in bewoners en medewerkers. Deze groepen worden hieronder beschreven.

Bewoners

Dementerende ouderen

Het gaat hier om 186 ouderen met dementie, Zij wonen in De Strijp. Het gewone leven van vroeger staat bij deze ouderen centraal. Er wordt in verschillende leefstijlgroepen geleefd.

Nederlands Indische Ouderen

Het gaat hier om 38 Nederlands Indische Ouderen. Zij wonen zelfstandig in de woontoren. Zij kunnen naar eigen behoefte gebruik maken van de zorg- en facilitair gerelateerde producten en diensten.

⁶ www.destrijpwaterhof.nl

Zelfstandige ouderen

Het gaat hier om ouderen die zelfstandig wonen in de garantwoningen. Deze bewoners leven zelfstandig en individueel. Zij kiezen zelf hoe zij hun leven willen vormgeven, uitgaande van hun eigen wensen en behoeften. Doordat ze te maken krijgen met lichamelijke beperkingen zullen zij extra zorg nodig hebben op momenten die zij zelf bepalen.

Medewerkers

Zorgmedewerkers dementerende ouderen

Het gaat hier om 180 zorgmedewerkers. Zij verzorgen, begeleiden en behandelen ouderen met dementie.

Zorgmedewerkers zelfstandige ouderen

Het gaat hier om 60 zorgmedewerkers. Zij ondersteunen door middel van diverse keuzemogelijkheden de zelfstandige ouderen in hun eigen leven.

Medewerkers Facilitair Bedrijf

Het gaat hier om 60 medewerkers. Zij dragen zorg voor een tevreden klant.

Medewerkers Personeel en Organisatie

Het gaat hier om 10 medewerkers. Zij dragen zorg voor de aanwezigheid van voldoende en goed gekwalificeerde medewerkers om de zorg te kunnen garanderen.

3.3. Toekomstperspectief en ontwikkelingen

Het uitgangspunt van het facilitair bedrijf is klantgericht werken met een hoog niveau van serviceverlening. Het facilitair bedrijf levert een compleet dienstenpakket dat bestaat uit een aantal basisdiensten, dat naar behoefte aangevuld kan worden met extra diensten. Om de visie 'keuzes bieden, keuzes maken' waar te kunnen maken, is het van groot belang dat de producten en diensten makkelijk toegankelijk zijn voor klanten. Een zeer belangrijk aspect hierbij is het ontwikkelen van een producten- en dienstengids en een servicepunt. Hiervoor is een actieteam samengesteld om de ontwikkeling en implementatie hiervan uit te voeren. Gedurende het gehele ontwikkelings- en implementatieproces van de producten- en dienstengids en het servicepunt wordt er van vijf aspecten uitgegaan⁷:

- Kwaliteit: de cliënt bepaalt de eisen waaraan de dienstverlening moet voldoen binnen de afgesproken grenzen en budgetten van producten en diensten.
- Continuïteit: de cliënt moet kunnen vertrouwen op een ongestoorde voortgang van zijn primaire proces.
- Doeltreffendheid: de gewenste kwaliteit moet juist en op tijd worden geleverd.
- Doelmatigheid: de cliënt moet kunnen controleren of de geleverde prestatie overeen komt met de afspraak.
- Professionaliteit: de producten en diensten moeten voldoen aan de wettelijke of vakmatige normen en op een professionele manier worden aangeboden.

Bij de ontwikkeling van de producten- en dienstengids is er onderscheid gemaakt tussen de bewoners en medewerkers, aangezien procedures van elkaar verschillen.

3.3.1 Producten- en Dienstengids

Het primaire doel van een producten- en dienstengids is het geven van een duidelijk overzicht van de te leveren producten en diensten ten behoeve van de gebruiker.

De producten- en dienstengids is reeds ontwikkeld en wordt in juni 2004 ingevoerd. In deze gids staat informatie over voorzieningen die in De Strijp-Waterhof geleverd worden. Per product en dienst is aangegeven wat deze inhoudt en hoe deze verkregen kan worden. Er zijn twee gidsen ontwikkeld, namelijk één voor bewoners en één voor medewerkers. Hiervoor is gekozen, aangezien de procedures tussen deze twee klantgroepen verschillen. Wanneer de producten- en dienstengids is ingevoerd, betekent dit voor de organisatie dat er uitsluitend nog maar via de wijze die is aangegeven in de producten- en dienstengids gewerkt gaat worden.

⁷ Beerhorst, M. e.a.: Eindrapportage Actieteam Servicepunt

3.3.2. Servicepunt

Het Servicepunt wordt vanuit het management vormgegeven als het coördinatiepunt voor diensten dat bemiddelt tussen vrager en aanbieder. De vragen worden volgens procedures afgehandeld of ter afhandeling doorgegeven aan de betreffende medewerker(s). Voor de klanten fungeert het als een balie waar zij terecht kunnen voor al hun vragen, klachten, het aanvragen van diensten en het melden van problemen.

Voor de organisatie betekent de invoering hiervan een verandering in de manier van werken. Voorheen werden de betreffende medewerkers direct door de klant zelf benaderd bij aanvraag van een product of dienst. In de toekomst zal dit voor bewoners geheel veranderen. Zij zullen de producten en diensten via het servicepunt aan moeten vragen. De bewoners komen dan terecht bij de frontofficemedewerker die de aanvraag aanneemt. Vervolgens zal via het backoffice de vraag worden uitgezet naar de betreffende medewerker.

Medewerkers daarentegen zullen volgens de procedures uit de producten- en dienstengids wel de betreffende medewerker blijven benaderen.

In dit hoofdstuk is het facilitair bedrijf beschreven. Hierbij zijn de structuur, klanten en het toekomstperspectief aan bod gekomen.

In dit hoofdstuk zijn subprobleemstelling 1 en 2 beantwoord. De klanten van het facilitair bedrijf zijn beschreven. In de bijlagen zijn de producten en diensten van het facilitair bedrijf beschreven.

In het volgende hoofdstuk zal de theorie over verschillende onderzoeksonderwerpen beschreven worden.

4. Kwaliteit en kwaliteitsinstrumenten

In dit hoofdstuk zullen diverse onderwerpen uit de theorie beschreven worden die relevant zijn voor dit onderzoek. Deze onderwerpen zijn kwaliteit, SLM, SLA en BSC. De subprobleemstellingen 3, 4 en 5 worden in dit hoofdstuk beantwoord.

4.1. Kwaliteit

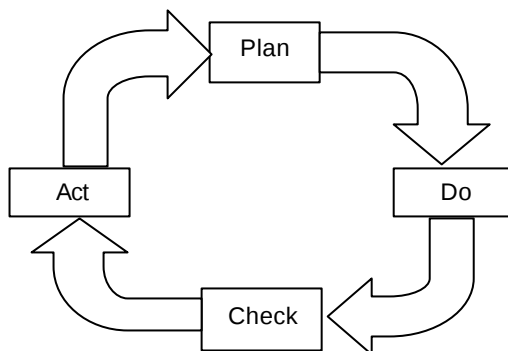
Voor het begrip kwaliteit is een groot aantal definities te geven. Een van de gehanteerde definities van kwaliteit luidt:

*'Kwaliteit is het geheel van eigenschappen en kenmerken van een product of dienst dat van belang is voor het voldoen aan vastgelegde afspraken dan wel aan vanzelfsprekende behoeften.'*⁸

Volgens deze definitie moet een dienstverlener doen wat hij beloofd heeft. Hiervoor zullen afspraken vastgelegd moeten worden op basis van de wensen en behoeften van de klant. Deze afspraken vormen later de basis voor de tevredenheid van de afnemer. Daarnaast wordt er belang gehecht aan het voldoen aan wensen en behoeften van de klant. Dit beïnvloedt in grote mate de kwaliteit. In een situatie waarin niet wordt voldaan aan behoeften, wordt geen kwaliteit geleverd en is de klant ontevreden.

Het vaststellen van normen en afspraken heeft als doel een gewenste kwaliteit van een bepaalde dienst aan te geven, zodat achteraf eenduidig kan worden vastgesteld of die gewenste kwaliteit geleverd is. Normen en afspraken hebben daarmee een doelstellend karakter. Door diensten of kenmerken van diensten te normeren, is men verplicht de kwaliteit te objectiveren. Als kwaliteit vastligt in objectieve grootheden kan men naar klanten ook beter duidelijk maken welke kwaliteit geleverd zal worden. Een norm vervult als het ware de schakel tussen verwachtingen van de klant en prestaties van de organisatie.

Om zo goed mogelijk te kunnen voorzien in de behoeften van de klant zal de kwaliteit continu verbeterd moeten worden. Dit voortdurende proces van kwaliteitsverbetering kan worden weergegeven aan de hand van de cirkel van Deming. Dit is een model waarin het proces van continue kwaliteitsverbetering wordt weergegeven.



Figuur 1: Cirkel van Deming

⁸ Boomsma, S. en Borrendam, A. van: Kwaliteit van dienstverlening. Pagina 28

Het proces start met de planning (plan) van activiteiten. Vervolgens worden deze activiteiten uitgevoerd (do). Na het invoeren wordt nagegaan in hoeverre het doel bereikt is (check). Hiervan wordt een analyse gemaakt en kunnen er aanpassingen worden aangebracht (act). Deze afspraken dienen vastgelegd te worden in procedures en werkafspraken, zodat het bereikte kwaliteitsniveau gewaarborgd is, waarna het proces weer van voren af aan begint.

4.1.1. Kwaliteit van de dienstverlening

Kwaliteit in de dienstverlening verschilt in veel opzichten van kwaliteit van producten. Producten zijn makkelijker meetbaar. Door middel van juiste specificaties kunnen producten gemeten worden wat betreft gewicht, kleur, vorm, etc. Voor de kwaliteitscriteria van diensten ligt dit gecompliceerder. De kwaliteit van de dienstverlening wordt door de klant beoordeeld op de volgende aspecten⁹:

- **Betrouwbaarheid**
Hiermee wordt het consistent opereren van de organisatie bedoeld: service wordt gedegen en op het juiste moment aangeboden; men houdt zich aan beloften.
- **Reactiesnelheid/ responsiviteit**
Dit is de bereidheid tot het op snelle wijze verlenen van service door het contact tussen personeel en klant.
- **Vaardigheid**
Hiermee worden de vereiste kennis en vaardigheden bedoeld die nodig zijn voor het verlenen van service.
- **Toegankelijkheid**
Het eenvoudig en doeltreffend kunnen benaderen van de organisatie.
- **Vriendelijkheid**
Het beleefd met respect en vriendelijkheid behandelen van klanten door personeel.
- **Communicatie**
Het geïnformeerd houden van klanten en het luisteren naar klanten.
- **Geloofwaardigheid**
Dit is het vertrouwen en de eerlijkheid die de organisatie dient uit te dragen.
- **Veiligheid/ geborgenheid**
Het gevoel bij klanten creëren dat ze vrij zijn van gevaar, risico en twijfel.
- **Het begrijpen van de klant**
Het onderzoeken van de behoeften van de klant.
- **Tastbare zaken**
Dit zijn de tastbare zaken die onderdeel uitmaken van de geboden service.

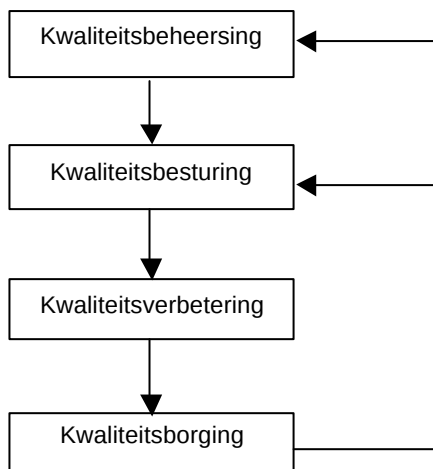
Al deze aspecten zullen meegenomen moeten worden in het vaststellen van normen voor de kwaliteit van de dienstverlening. Op deze manier kan de kwaliteit zo optimaal mogelijk worden vastgelegd en worden uitgevoerd.

4.1.2. Kwaliteitsmanagement

Het begrip kwaliteit bestaat uit verschillende onderdelen. Kwaliteitsmanagement is de systematische beheersing van kwaliteit op al deze onderdelen, zowel voor nu als in de toekomst. Het bestaat uit activiteiten die door de organisatie moet worden verricht om de te leveren producten en diensten op het vereiste en verwachte kwaliteitsniveau te brengen en te houden. De inhoud van het begrip kwaliteitsmanagement kan schematisch weergegeven en toegelicht worden in een schema¹⁰.

⁹ Kunst, P., Lemmink, J., Prins, R.: Meten en verbeteren van kwaliteit in dienstverlening. Pagina 4

¹⁰ Fisher, H.: Samenwerken aan kwaliteitszorg, Kwaliteitsmanagementsysteem binnen de Facilitaire Dienst van de Gemeente Den Haag. Pagina 26



Figuur 2: Schema kwaliteitsmanagement

Kwaliteitsmanagement begint bij de kwaliteitsbeheersing. Kwaliteitsbeheersing kan worden gedefinieerd als de operationele taken en activiteiten die noodzakelijk zijn voor het handhaven van de vereiste kwaliteit van een product, proces of dienst. Het handhaven van de kwaliteit wordt gerealiseerd door het vertalen van klantenwensen in specificaties en deze vast te leggen in normen waaraan de kwaliteit moet voldoen. Op deze manier kan de kwaliteit beheerst worden.

Als naast de beheersing van de normen ook de normstelling wordt beheerst is er sprake van kwaliteitsbesturing. Bij kwaliteitsbesturing worden normen aangepast als blijkt dat deze niet voldoende zijn. Dit gebeurt niet bij kwaliteitsbeheersing.

Het aanpassen van de normen leidt tot kwaliteitsverbetering. Dit is het derde onderdeel van kwaliteitsmanagement. Door het continue verbeteren kan er een hoger kwaliteitsniveau gerealiseerd worden.

Het laatste en meest belangrijke onderdeel is de kwaliteitsborging. Kwaliteitsborging onderhoudt de kwaliteitsbeheersing of kwaliteitsbesturing inclusief de controle of deze aan bepaalde eisen voldoet. Kwaliteitsborging heeft binnen een bedrijf geen zin als aan de kwaliteitsbeheersing of aan de kwaliteitsbesturing geen vorm is gegeven.

4.1.3. Randvoorwaarden, succesfactoren en consequenties

Om kwaliteitsmanagement in te voeren dient een organisatie aan bepaalde randvoorwaarden te voldoen. Deze zijn in deze paragraaf weergegeven, alsmede de succesfactoren en de consequenties voor de organisatie.

Wensen en eisen van de klant inventariseren en vastleggen in normen

Het inventariseren van de wensen en eisen van de klant is onderdeel van kwaliteitsbeheersing. Deze wensen en eisen moeten in normen worden vertaald en vastgelegd. Zo kan de kwaliteit van producten en diensten vastgesteld, gemeten en verbeterd worden.

Structureel klanttevredenheidsonderzoek

Om continu op de hoogte te blijven van de wensen en eisen van de klant en of deze aansluiten bij de geleverde kwaliteit van de dienstverlening, zullen er structureel klanttevredenheidsonderzoeken gedaan moeten worden.

Belangrijk is dat er wordt ingespeeld op de uitkomsten van dit onderzoek. Dit kan gedaan worden door bijvoorbeeld het bijstellen van de normen. Het onderdeel kwaliteitsbesturing van het kwaliteitsmanagement wordt op deze manier ingevuld. Hierdoor kan er een kwaliteitsverbetering gerealiseerd worden wat een hoger kwaliteitsniveau oplevert.

Geschoold personeel

Het is van belang om medewerkers te scholen op elk niveau in de organisatie. Het is belangrijk dat het personeel een klantgerichte werkwijze heeft. Dit draagt bij aan de kwaliteit van de dienstverlening. De beoordeling van de klant op de kwaliteit wordt mede gevormd door de klantgerichtheid van het personeel. Wanneer de medewerkers niet over deze vaardigheden beschikken, zullen ze hierin geschoold moeten worden. Op deze manier zal de kwaliteit van de dienstverlening kunnen worden verbeterd.

Voor de organisatie betekent dit dat er financiële middelen voor moeten worden uitgetrokken. Dit zal een investering zijn, maar het zal zeker opbrengsten hebben. Het zal bijdragen aan een verhoging van de kwaliteit, waardoor andere kosten zoals bijvoorbeeld overwerk, reparatiekosten en verloop kunnen worden geminimaliseerd.

Communicatie

Goede communicatie is van groot belang. Voor alle betrokkenen moet duidelijk worden wat het belang van goed kwaliteitsmanagement is. Goede communicatie kan voorkomen dat er bij veranderingen veel weerstand en onzekerheden ontstaan.

Communicatie informeert, overtuigt en motiveert. Het zal effect hebben op de kwaliteitsbewustheid, de kennis omtrent kwaliteit en inzicht in normen en kwaliteitscriteria. Voor een organisatie betekent dit dat er goed en regelmatig gecommuniceerd moet worden om zo de medewerkers te betrekken. Er zullen duidelijke communicatielijnen moeten worden uitgezet.

4.2. Service Level Management

Een stap in de goede richting met betrekking tot kwaliteitsmanagement is het invoeren van Service Level Management. SLM is het geheel van het maken, bewaken en bijstellen van de formele overeenkomsten over de hoeveelheid en kwaliteit van de dienstverlening tussen de klant en het facilitair bedrijf. Service Level Management levert gebruikersinformatie aan voor het besturen en controleren van deze dienstverlening.

Service Level Management bestaat uit¹¹:

- Identificeren van de eisen en wensen, inclusief de haalbaarheid van deze wensen en eisen;
- Opstellen van een producten- en dienstengids;
- Definiëren van en onderhandelen over de te leveren diensten;
- Formeel overeenkomen en vastleggen van deze dienstverlening en het bijbehorende niveau van dienstverlening vastleggen in Service Level Agreements;
- Vaststellen van (interne en operationele) normen voor het leveren van de dienstverlening;
- Bewaken en informatie leveren voor het beheersen van de dienstverlening;
- Afleggen van verantwoording aan het management en de klant.

Men spreekt ook wel over het overeenkomen en bewaken van een optimaal niveau van dienstverlening. Optimaal niveau wil zeggen dat wordt voorzien in de wensen en eisen van de klanten en dat gelijktijdig de hiermee gemoeide kosten voor zowel de facilitaire dienst als de klant te rechtvaardigen zijn.

De doelstellingen die met Service Level Management bereikt kunnen worden, zijn:

- Duidelijkheid over de mogelijke, gewenste en te leveren diensten;
- Wederzijdse afstemming van de behoefte van de klant en de mogelijkheden van het facilitair bedrijf;
- Concretisering van de dienstverlening door meetbare niveaus vast te leggen.

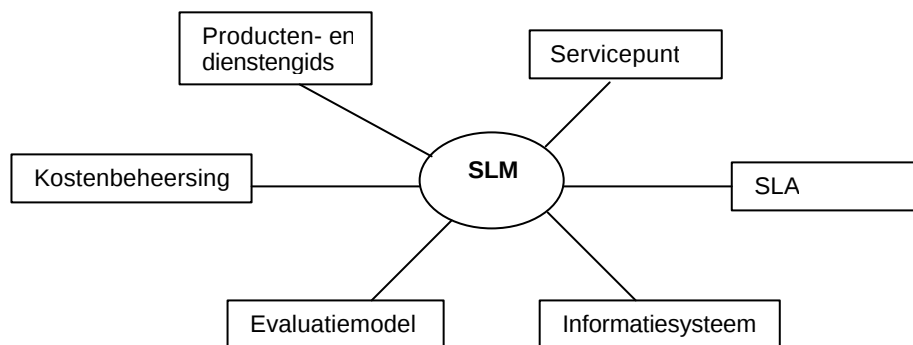
¹¹ Kirindongo, T.: Op weg naar een professioneel Facilitair Bedrijf, met behulp van Service Level Management. Pagina 19

4.2.1. Instrumenten voor Service Level Management

Er is een aantal instrumenten dat onderdeel is van het totale proces van Service Level Management.

- **Producten- en dienstencatalogus**
In een producten- en dienstencatalogus staat uitgebreide informatie weergegeven over het aanbod van de facilitaire producten en diensten. Klanten worden hierdoor op de hoogte gebracht van het aanbod van het facilitair bedrijf. Het schept duidelijkheid en er kan effectief en efficiënt gebruik worden gemaakt van de dienstverlening van het facilitair bedrijf.
- **Servicepunt**
Een servicepunt is een verbindende schakel tussen het facilitair bedrijf en de klant. Het is vaak het eerste aanspreekpunt. Het doel van een servicepunt is het uniformeren en stroomlijnen van alle vragen, verzoeken, reserveringen, klachten etc. op facilitair gebied.
- **Service Level Agreements**
Een SLA is een overeenkomst tussen de klant en leverancier waarin wordt beschreven welke services worden geleverd, wat het niveau van de services is en welke kosten eraan zijn verbonden¹². Verdere toelichting hierover is te vinden in paragraaf 4.3.
- **Informatiesystemen**
Een informatiesysteem verschaft inzicht in verrichte werkzaamheden en meldingen bij de servicepunt. Het levert veel managementinformatie op.
- **Evaluatiemodel**
Aan de hand van een evaluatiemodel kan de organisatie geëvalueerd en mogelijk verbeterd worden.
- **Kostenbeheersing**
Om tot een professionele klant-leveranciersverhouding te komen zal men de kosten inzichtelijk moeten maken van de te leveren producten en diensten. Het is belangrijk om kosten inzichtelijk te maken en die door te belasten naar de klant en zo de processen te beheersen.

Ter verduidelijking worden deze instrumenten in het volgende schema weergegeven.



Figuur 3: Schema instrumenten SLM

¹² www.ises-international.com

4.2.2. Stappenplan voor Service Level Management¹³

Voor het invoeren van de instrumenten van Service Level Management dienen de volgende stappen te worden doorlopen. Wanneer deze stappen worden doorlopen kan SLM succesvol ingevoerd worden.

1. Wensen van de klant inventariseren

De eerste stap bestaat uit het inventariseren van de wensen van de klanten. De wensen van de klant kunnen in de SLA's worden vastgelegd.

2. Het maximaal haalbare bepalen

Na deze inventarisatie wordt door de organisatie vastgesteld welke wensen kunnen worden gehonoreerd en welke niet. Hierbij wordt meestal de afweging wensen/ kosten en klantwaarde gemaakt. De processen van het facilitair bedrijf moeten worden doorgelicht om te kijken of men werkt volgens de wensen en eisen van de klant.

3. Afspraken maken met de klant

Ontevredenheid van klanten wordt meestal veroorzaakt door het feit dat over de prestaties geen concrete afspraken worden gemaakt. De afspraken rond criteria, normen en doelstellingen worden in SLA's vastgelegd.

4. Prestaties realiseren

Afspraken moeten continu worden waargemaakt. Pas als de afspraken gemaakt zijn en er volgens deze afspraken gewerkt wordt, zal blijken of de afspraken reëel zijn en van welke kant deze bijgeschaafd zullen moeten worden.

5. Prestaties meten en bijsturen

De werkelijke prestaties per klant worden gemeten en vergeleken met de afspraken die zijn gemaakt. Op deze manier wordt een indicatie zichtbaar van de mate waarin de klant tevreden is met de naleving van afspraken. Daar waar de prestaties afwijken van de afspraken moeten corrigerende maatregelen worden genomen.

6. Resultaten communiceren naar de klant

De tevredenheid van de klant is afhankelijk van de manier waarop en de mate waarin de resultaten naar de klant worden gecommuniceerd. De waarneming van de klant kan heel anders zijn dan de werkelijke prestaties. Door het periodiek rapporteren van de prestaties krijgt de klant een objectief beeld hiervan en wordt voorkomen dat de klant alleen vervelende voorvallen onthoudt.

4.2.3. Randvoorwaarden, succesfactoren en consequenties

Wanneer een organisatie SLM gaat invoeren, heeft dit consequenties voor de organisatie. Hieronder zullen er randvoorwaarden en succesfactoren benoemd worden waaraan een organisatie dient te voldoen voor het succesvol invoeren van SLM.

Een persoon aanstellen die het proces begeleid

Het is zinvol om een medewerker aan te stellen om het proces van SLM in te voeren en te begeleiden. Hierbij is het belangrijk dat dit een neutraal persoon is die niet in de werkprocessen werkzaam is, maar die met een frisse kijk de zaken benadert. Het is verder van belang dat deze persoon een sterk gevoel heeft voor de relatie klant – leverancier.

SLM opnemen in structureel overleg

Het is belangrijk om SLM in een structureel overleg op te nemen. Zo blijft het leven binnen de organisatie en zijn de betrokken personen er continue mee bezig. Er kan regelmatig met elkaar gediscussieerd worden over bepaalde onderwerpen en knelpunten en er kunnen gezamenlijk oplossingen worden bedacht hiervoor. In deze overleggen zullen de juiste personen betrokken

¹³ Kirindongo, T.: Op weg naar een professioneel Facilitair Bedrijf, met behulp van Service Level Management. Pagina 20

moeten worden. De eisen die hieraan worden gesteld, zijn dat deze personen voldoende kennis van de organisatie hebben en ze namens hun achterban spreken.

Niet teveel veranderen

Het is belangrijk dat niet hele processen totaal herschreven worden. De SLA's moeten bijvoorbeeld worden opgesteld uitgaande van de huidige werkwijze. Wanneer er heel veel in de werkwijze zal veranderen, zal de SLA niet optimaal kunnen werken.

Wanneer er teveel verandert, zal dit een negatief effect hebben op de medewerkers. Er zal minder draagvlak zijn en er zou zelfs tegenwerking verwacht kunnen worden van medewerkers. Het is belangrijk om bij de invoering van de instrumenten van SLM een gewenningstijd in acht te nemen. Op deze manier kan er geëvalueerd worden of de instrumenten goed functioneren, waarop volgend de overige instrumenten van SLM ingevoerd kunnen worden.

Vertrouwen creëren

Dit is een belangrijk aspect binnen SLM. Er zal een goede relatie opgebouwd moeten worden tussen klant en leverancier. Wanneer er een goede relatie is, kan er ook veel bereikt worden. Wanneer er bijvoorbeeld een keer onvoldoende kwaliteit geleverd wordt, zal men hier niet hard op afgerekend worden, maar zullen er oplossingen gezocht worden. Een servicepunt is een goed instrument voor vertrouwen. Het is belangrijk dat klanten ergens terecht kunnen voor bijvoorbeeld vragen, opmerkingen en klachten en dat ze daar vriendelijk en correct worden geholpen.

4.3. Service Level Agreements

Een Service Level Agreement is het vastleggen van afspraken tussen het facilitair bedrijf en de klantgroep over de mate van facilitaire dienstverlening tegen welke kosten en tegen welk kwaliteitsniveau. Een SLA kan als volgt worden gedefinieerd:

*'Een Service Level Agreement is een contract tussen (interne) klantgroepen en een leverancier waarin de minimale service aan de klanten via prestatie-indicatoren is vastgelegd.'*¹⁴

Deze definitie zal hieronder toegelicht worden.

Contract

Er kan onderscheid gemaakt worden bij SLA's tussen een juridisch en een intern contract. Een interne SLA betreft de vastlegging van afspraken tussen partijen binnen één organisatie. Indien SLA's worden afgesloten met een externe organisatie hebben ze juridische gevolgen. Wanneer een SLA intern zal worden afgesloten, zullen er interne maatregelen genomen worden bij niet nakoming.

Klantgroepen

Het facilitair bedrijf is afhankelijk van haar klanten. Hierdoor zal het facilitair bedrijf de wensen, eisen en ontwikkelingen van haar klanten goed moeten kennen. Er zijn verschillende typen klanten en klantgroepen, die ieder specifieke wensen hebben. Deze klantgroepen zijn zeer divers en vragen ieder een andere benadering. Facilitaire bedrijven moeten hun producten en diensten hierop aanpassen om zodoende de klant te kunnen behouden. De wijze waarop de wensen, eisen en ontwikkelingen worden geïnventariseerd, is afhankelijk van de klantgroep.

Leverancier

De leverancier van een SLA is afhankelijk per organisatie en niveau. Op strategisch niveau wordt bepaald dat de organisatie met SLA's gaat werken en wie de verantwoordelijke personen zijn en wat het doel van het implementeren van SLA's is. De gedetailleerde gegevens voor een SLA worden op tactisch niveau vastgesteld. De managers aan de klantzijde kunnen de wensen van de eindgebruikers goed vaststellen en kunnen dus het beste bepalen hoe de dienst het beste geleverd kan worden. Een SLA wordt op operationeel niveau daadwerkelijk geleverd en ontvangen. Medewerkers op dit niveau zijn verantwoordelijk voor het naleven van de afspraken in een SLA.

¹⁴ Nota, M.E.D.A.: Service Level Agreements in 2000 en verder. Pagina 14

Service

De minimale service van een product of dienst is de minimale kwaliteit waartegen een product of dienst geleverd wordt. Deze minimale service zal in een zogenoemd basispakket worden vastgelegd. Dit is een organisatiebreed pakket waarin de minimale kwaliteitseisen en serviceniveaus worden vastgelegd. Dit is het uitgangspunt van een SLA. Daarnaast kan een pluspakket worden opgesteld. Hierin wordt de extra service boven op het basispakket opgenomen. Wanneer de klant dan nog andere wensen heeft, zal dit besproken moeten worden en zullen er aparte afspraken moeten worden vastgelegd.

Prestatie-indicatoren

Een prestatie-indicator wordt gedefinieerd als een meetpunt dat een goede indicatie geeft over het succes of falen van een succesbepalende factor of van het functioneren van een proces.¹⁵ Op basis van de gekozen kwaliteitsnorm kan binnen de organisatie een keuze worden gemaakt van een prestatie-indicator die de norm stelt. De prestatie-indicatoren moeten voldoen aan de SMART-criteria:

- Specifiek
- Meetbaar
- Acceptabel
- Realiseerbaar
- Tijdsgebonden

In bijlage 5 is een lijst met voorbeelden van prestatie-indicatoren opgenomen.

4.3.1. Inhoud van een SLA

Er zijn een aantal hoofdelementen die in een SLA aan de orde komen.

- Welke producten en diensten worden geleverd?
- Welke kwaliteits- of prestatieniveaus horen bij die levering?
- Welke voorwaarden horen bij die levering?
- Op welke wijze worden de kosten van de geleverde producten en diensten verrekend?

De inhoud van een SLA kan worden weergegeven aan de hand van de 6W's¹⁶:

- | | |
|-----------|--|
| ▪ Wat | Wat wordt er geleverd? |
| ▪ Wie | Door wie en aan wie wordt er geleverd? |
| ▪ Wanneer | Wanneer wordt het geleverd? |
| ▪ Wie | Aan wie wordt er geleverd? |
| ▪ Waar | Waar wordt er geleverd? |
| ▪ Welke | Tegen welke kosten wordt er geleverd? |

Verder moet er in opgenomen worden:

- Looptijd van de SLA;
- Afspraken omtrent beëindiging;
- Hoe om te gaan met wijzigingen binnen de SLA;
- Afspraken over communicatie met de klant;
- Overige specifieke afspraken.

4.3.2. Service Level Agreements als kwaliteitsinstrument

SLA's leveren een belangrijke bijdrage aan kwaliteitsbeheersing. Kwaliteit van dienstverlening is moeilijk te beheersen, omdat diensten worden geleverd door mensen. De interactie tussen klant en leverancier is op dat moment de kwaliteitsbeleving van de dienst en product dat wordt geleverd.

SLA's vormen een aanleiding om vooruit te denken en te plannen. In veel gevallen werken dienstverleners ad hoc. Een SLA kan helpen om een basis te leggen voor een planning van werkzaamheden. De werkwijze kan efficiënter en effectiever worden gemaakt door het

¹⁵ Ahaus, C.T.B. & Diepman, F.J.: Balanced Scorecard & Model Nederlandse Kwaliteit. Pagina 80

¹⁶ Nota, M.E.D.A.: Service Level Agreements is 2000 en verder. Pagina 17

standaardiseren van producten en diensten. De standaardisatie leidt vervolgens tot kostenbesparing door te behalen schaalvoordelen. Door de vastgelegde afspraken ontstaat er een bepaalde zekerheid van afname waaraan de facilitaire organisatie haar bestaansrecht ontleent. Het afstemmen van vraag en aanbod in kwantiteit en kwaliteit maakt het voor de facilitaire organisatie mogelijk zich te professionaliseren. Een bepaalde mate van kwaliteit en klantgerichtheid moet worden aangeboden om klanttevredenheid te realiseren. Het managen van verwachting en ervaring van de diverse klantgroepen speelt hierin een belangrijke rol. Hierbij kan bijvoorbeeld gebruik worden gemaakt van het Servqual-model. Een beschrijving hiervan is te vinden in bijlage 6.

4.3.3. Randvoorwaarden, succesfactoren en consequenties

Wanneer een organisatie SLA's wil gaan invoeren zal er aan bepaalde randvoorwaarden voldaan moeten worden. Verder kunnen er een aantal succesfactoren genoemd worden die het slagen van een SLA vergroten. Daarnaast heeft het invoeren van SLA's consequenties voor de organisatie. Al deze aspecten zijn hieronder weergegeven.

Inzicht hebben in de kosten

De facilitaire organisatie moet inzicht hebben in de kosten om op basis hiervan de kosten door te berekenen aan de klanten. De organisatie zal, voorafgaande aan het opstellen van SLA's, de kosten inzichtelijk moeten maken. Op deze manier kunnen er interne verrekenprijzen opgesteld worden die doorbelast kunnen worden.

Doorbelasting van kosten

Het doorberekenen van kosten van facilitaire dienstverlening moet gestalte hebben gekregen voordat zinvol met Service Level Agreements kan worden gewerkt. Wanneer de klant de rekening van de (extra) dienstverlening niet hoeft te betalen, valt er eigenlijk niets te onderhandelen over kwaliteitsniveaus en de daarbij behorende kosten. Het is belangrijk om een goede prijs-kwaliteitverhouding te realiseren.

De behoefte aan sturing op kosten moet worden gekoppeld aan sturing van de interne vraag. SLA's maken het mogelijk om producten en diensten te koppelen aan een bepaalde interne kostprijs, zodat het facilitair bedrijf en de klant duidelijk weten over welk product of dienst het gaat en welke verrekenprijs erbij hoort. Deze kosten zullen dan via interne facturering doorbelast worden aan de klanten en medewerkers.

Het gevolg van doorbelasting is dat het facilitair bedrijf een soort onderneming wordt. Dit betekent een omslag in de manier van werken. De klant is afnemer en bepaalt wat hij betaalt. Er zal commercieel gewerkt moeten gaan worden. De prijzen zullen marktconform moeten zijn. Uiteindelijk kan doorbelasting leiden tot volledige verzelfstandiging van het facilitair bedrijf. Het facilitair bedrijf zal dan geen eigen budget meer hebben. Het bestaansrecht zal dan worden bepaald door de afname van de klanten.

Facilitair beleidsplan opstellen

Het beleidsplan is het kader waarbinnen activiteiten op operationeel niveau worden georganiseerd en uitgevoerd. De verschillende onderdelen van het beleidsplan vormen daarbij een soort keten van doelstellingen en middelen. Door middel van een (jaarlijks) activiteitenplan wordt aangegeven hoe en wanneer de doelstellingen zullen worden bereikt. Een beleidsplan bevat onder andere een gedetailleerde beschrijving van het algemene beleid van het facilitair bedrijf wat betreft doelstellingen en kernprocessen, de missie, visie en de strategie. De organisatie moet zorgen dat er een goed en duidelijk beleidsplan is. Op deze manier worden de doelstellingen die gehaald moeten worden duidelijk en kunnen deze meegenomen worden bij het opstellen van de SLA's.

Processen inzichtelijk maken en beschrijven

De werkprocessen moeten inzichtelijk gemaakt worden. Er moet worden geïnventariseerd wat het facilitair bedrijf wel en niet kan leveren. Op deze manier wordt er uitgesloten dat er in een SLA afspraken worden gemaakt die niet nagekomen kunnen worden. De werkwijze van de processen zal ook beschreven moeten worden. Zo kunnen er procedures opgesteld worden waarin de wijze van levering van de producten en diensten beschreven wordt. Hiervoor kan een procedurehandboek opgesteld worden.

Veranderingsbereidheid creëren bij het management en medewerkers

Wanneer het management en de medewerkers niet bereid zijn tot veranderen zal de invoering van SLA's geen zin hebben. Het invoeren van SLA's vraagt veel van het management en de medewerkers. Het zal veel tijd in beslag nemen. Het management en de medewerkers zullen het belang van SLA's moeten inzien en actief ondersteunen. Het vraagt een andere manier van werken, aangezien via bepaalde afspraken gewerkt gaat worden.

Goede communicatie

Duidelijke en regelmatige communicatie naar afnemers en facilitaire medewerkers is van groot belang. Er moet ook met een bepaalde regelmaat worden gecommuniceerd naar klant en medewerker. Eenmalige communicatie is onvoldoende. Het werken met Service Level Agreements is een veranderproces. Er wordt een andere, meer zakelijke, manier van werken geïntroduceerd. Afhankelijk van de bedrijfscultuur kan dit een proces zijn waar veel en langdurig aandacht aan moet worden geschonken.

Start met pilot

Het werken met een Service Level Agreement is een gewenningsproces. Het is belangrijk te beginnen met een eenvoudig en praktisch document. In een latere fase kunnen afspraken worden uitgebreid en geprofessionaliseerd. Gezamenlijke ontwikkeling is van belang voor de acceptatie en de gebruikswaarde. Er moet op praktische en werkbare wijze mee worden omgegaan. Het vastleggen van de meest noodzakelijke zaken houdt de overeenkomst handzaam en begrijpelijk. Belangrijk is dat het vastgelegde serviceniveau ook werkelijk wordt geleverd. Indien er afspraken worden opgenomen waaraan niet kan worden voldaan, verliest de overeenkomst direct zijn waarde.

Het is raadzaam om een testafdeling te kiezen om ervaringen op te doen. Op deze afdeling kan de inspanning zich bundelen, in plaats van dat alle afdelingen maar een beetje inspanning leveren. Een testafdeling maakt het mogelijk om fouten te maken, zonder de hele organisatie te betrekken.

Een Service Level Agreement moet helder, overzichtelijk en gebruiksvriendelijk zijn. Daarnaast moet een Service Level Agreement SMART zijn: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden.

4.4. Balanced Scorecard

De Balanced Scorecard (BSC) is een managementsysteem dat een beknopt overzicht geeft van de prestaties van een organisatie.¹⁷ De kerngedachte hierbij is dat de visie en strategie van het management vertaald worden in prestatie-indicatoren en worden vastgelegd in een managementoverzicht, wat de BSC vormt. De verkregen meetgegevens fungeren als uitgangspunt voor het aansturen van de organisatie. Het initiatief en de verantwoordelijkheid van de BSC liggen bij het management. De BSC is hiermee een topdown-methodiek. Kenmerkend voor de BSC is dat vanuit verschillende perspectieven naar de organisatie wordt gekeken. Deze perspectieven zijn:

- Klantenperspectief
Hierin staat centraal hoe de klant de organisatie ziet.
- Intern perspectief
Hier staat centraal waarin de organisatie zich moet onderscheiden ten opzichte van andere organisaties.
- Innovatief perspectief
Hierin staat centraal of de organisatie in staat is zich voortdurend te verbeteren en te vernieuwen.
- Financieel perspectief
Hierin staat centraal in welke mate de organisatie positieve financiële resultaten weet te behalen.

In bijlage 7 staan deze vier perspectieven uitgebreid beschreven.

¹⁷ Muntinga, M.A. & Lagerveld, C.J.: Instrumenten voor modern kwaliteitsmanagement. Pagina 103

Elk van de perspectieven wordt, door de succesbepalende factoren voorzien van concrete prestatie-indicatoren. Succesbepalende factoren zijn factoren die van doorslaggevend belang zijn bij het bereiken van de strategische doelen van de organisatie.

4.4.1. Stappenplan¹⁸

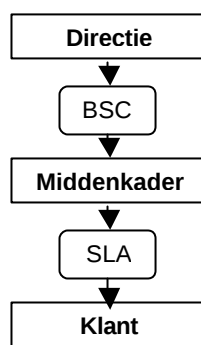
Voor het opstellen van de BSC is er een aantal stappen geformuleerd die doorlopen dienen te worden. Op deze manier heeft de organisatie een duidelijk plan van aanpak en kan er zo een goede BSC samengesteld worden. De volgende stappen moeten worden doorlopen:

1. Formuleren van een missie en strategie
Dit is het uitgangspunt van de BSC. Deze zullen eenduidig vastgelegd en helder gecommuniceerd moeten worden, zodat iedereen van dezelfde uitgangspunten uitgaat.
2. Verzamelen van extra informatie
Er zal extra informatie verkregen moeten worden over prestatie-indicatoren waarmee de strategie kan worden gevolgd. Dit kan gedaan worden door het voeren van gesprekken met klanten en leveranciers.
3. Opstellen van de BSC in hoofdlijnen
Hier wordt een voorlopige BSC vastgelegd en opgesteld. Het doel hiervan is te komen tot overeenstemming binnen het management over de missie en strategie en de prestatie-indicatoren per perspectief.
4. Uitwerken van de BSC in prestatie-indicatoren
Hier krijgt de BSC daadwerkelijk vorm. De missie en strategie zijn geformuleerd en prestatie-indicatoren zijn ontwikkeld.
5. Vaststellen van normen
Hier worden reële en haalbare normen vastgesteld om de doelstellingen uit de BSC te bereiken.
6. Afspraken maken over rapportage
Hier worden afspraken gemaakt over de vormen van communicatie.
7. Gebruik
Hier wordt de BSC in gebruik genomen. De organisatie zal hieraan moeten wennen en ervaring opdoen.

Deze stappen zullen in bijlage 8 verder worden toegelicht.

4.4.2. Balanced Scorecard als evaluatiemodel voor SLM

De BSC is een instrument dat kan worden ingezet als evaluatiemodel voor SLM. In de BSC worden bepaalde doelstellingen en streefcijfers vastgesteld. De SLA's helpen deze te realiseren. Een SLA is een middel om deze doelen te bereiken. Door middel van een SLA kunnen doelen uit de BSC getoetst, gecontroleerd en geëvalueerd worden. De relatie tussen de BSC en SLA's kan in het volgende schema weergegeven worden.



Figuur 4: Schema BSC in relatie met SLA's

¹⁸ Muntinga, M.A. & Lagerveld, C.J.: Instrumenten voor modern kwaliteitsmanagement. Pagina 113

De directie stelt de visie en strategie vast voor de organisatie. Deze visie en strategie worden vertaald in de BSC naar het middenkader. Het middenkader dient de BSC te vertalen in operationele doelstellingen. Deze worden onder andere vertaald in SLA's. Op deze manier kan constant de kwaliteit geëvalueerd worden en kan deze bijgesteld worden. Zo kan de kwaliteit continu gewaarborgd en bijgestuurd worden.

Hiervoor wordt een voorbeeld gegeven met betrekking op het klantenperspectief, aangezien een tevreden klant zeer belangrijk is voor het facilitair bedrijf. De directie stelt dat de klanttevredenheid moet toenemen met 10%. Als prestatie-indicator kan de reactietijd op de vraag van de klant worden genomen. Deze maatregel wordt gecommuniceerd naar de middenkadermanagers. Om deze maatregel te realiseren zullen ze bijvoorbeeld in de SLA's moeten opnemen dat de reactietijd naar de klant twee dagen is bij het aanvragen van een product of dienst.

4.4.3. Randvoorwaarden, succesbepalende factoren en consequenties

In deze paragraaf worden de randvoorwaarden, succesfactoren en consequenties voor de organisatie beschreven. Wanneer de organisatie besluit de BSC in te voeren, zullen de volgende aspecten onderzocht moeten worden.

Duidelijke missie en visie formuleren

In de missie wordt de primaire functie van een organisatie beschreven. De visie is een dynamisch beeld van de toekomst van een organisatie. Hieruit moet duidelijk worden wat men de komende jaren wil bereiken en waarom dit van belang is. De BSC stelt de organisatie in staat systematisch en gestructureerd naar de vertaling van de missie en strategie via prestatie-indicatoren te kijken. De betekenis van de missie en visie wordt hierdoor veel concreter. Ook onderlinge relaties tussen verschillende prestatie-indicatoren worden duidelijk zichtbaar.

Draagvlak bij management

De invoering van de BSC is een ingrijpend en omvangrijk proces. Dit betekent dat er van de organisatie veel gevraagd wordt. Van zowel het management als de medewerkers zal veel inzet en tijd gevraagd worden. Hierbij is het belangrijk dat de ontwikkeling en invoering van de BSC worden begeleid door een projectmedewerker.

Formuleer niet teveel prestatie-indicatoren

Er moet voor worden zorggedragen dat er niet teveel prestatie-indicatoren geformuleerd worden. Dit betekent voor de organisatie dat ze zich moeten focussen op een beperkt aantal kritische factoren. Wanneer dit niet gebeurt, wordt de BSC onoverzichtelijk en een ineffectief meetsysteem.

Topdown methodiek

De BSC is een topdown methodiek. Dit betekent voor de organisatie dat zij goed naar de medewerkers moeten communiceren om draagvlak te creëren. Wanneer dit niet gebeurt, is de kans groot dat medewerkers gedemotiveerd raken en gaan tegenwerken.

Toekomstgerichtheid

Doordat de BSC zich richt op de toekomst, worden organisaties gedwongen vooruit te kijken en tot resultaten te komen in plaats van steeds weer terug te blikken. Hierdoor zijn organisaties in staat om te letten op innovatie en leervermogen. Dit bevordert het pro-actief handelen en het continu verbeteren van de organisatie.

In dit hoofdstuk zijn de resultaten van het theoretisch onderzoek weergegeven. Hiermee zijn subprobleemstellingen 3, 4 en 5 beantwoord. Er is beschreven wat kwaliteit en kwaliteitsmanagement is. Hierna is het onderwerp SLM toegelicht. Als onderdeel van SLM zijn vervolgens SLA's aan bod gekomen. Ten slotte is er theorie over de BSC weergegeven. In het volgende hoofdstuk zullen de resultaten van het empirisch onderzoek beschreven worden.

5. Resultaten empirisch onderzoek

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van het empirisch onderzoek beschreven worden. Allereerst zullen de resultaten van het gebruik van bestaande gegevens worden toegelicht. Vervolgens zullen de resultaten van de observaties beschreven worden. Daarna komen de resultaten van de interviews aan bod. Deze zijn uitgesplitst in de interviews met de middenkadermanagers en het interview met de manager facilitair bedrijf. Ten slotte worden de resultaten van de brainstormsessie toegelicht.

In dit hoofdstuk worden de standpunten en meningen van het management weergegeven en worden de omstandigheden in de huidige situatie beschreven. Hiermee wordt probleemstelling 6 beantwoord.

5.1. Resultaten gebruik bestaande gegevens

Ik heb hiervoor onderzoek gedaan naar organisatiedocumenten. Het doel hiervan was het verzamelen van informatie om de organisatie te analyseren. Deze gegevens zijn verwerkt in hoofdstuk 1.

Verder heb ik diverse organisatiestukken gelezen om een basiskennis te krijgen over de organisatie. Deze gegevens heb ik niet specifiek verwerkt in dit onderzoek, maar gebruikt als algemene informatie om een goed beeld te vormen over de organisatie.

5.2. Resultaten observeren

Doordat ik steeds een andere werkplek had, heb ik medewerkers kunnen observeren. Hierdoor heb ik een indruk opgedaan van de cultuur van de organisatie. Ik heb hieruit veel conclusies kunnen trekken en het facilitair bedrijf goed kunnen analyseren. Hieronder zullen de resultaten kort weergegeven worden. Voor uitgebreide conclusies verwijs ik naar hoofdstuk 6.

Er wordt ad hoc gewerkt door zowel medewerkers als management. Dit wordt in de interviews bevestigd.

Ik heb kunnen waarnemen dat er slecht wordt gecommuniceerd binnen het facilitair bedrijf. Dit baseer ik op het feit dat er over belangrijke zaken, zoals de producten- en dienstengids, onvoldoende, onduidelijk en te laat wordt gecommuniceerd. Dit kwam ook uit de interviews naar voren.

Er zijn onvoldoende organisatiedocumenten vastgelegd. Dit baseer ik op het feit dat ik informatie over de organisatie nodig had en dat deze moeilijk was te vinden. Daarbij heb ik ook bijvoorbeeld nooit notulen ontvangen van de beleidsmiddag, terwijl er wel een notulist bij was. De structuur van het facilitair bedrijf is onlogisch. Dit baseer ik op het feit dat er dubbele werkzaamheden gedaan worden, het organogram dat niet klopt en onlogisch is en personele bezetting niet goed is. Dit is in interviews bevestigd.

De werking van het servicepunt voor medewerkers is vreemd. Ik heb de producten- en dienstengidsen gezien en hieruit bleek dat bepaalde zaken vreemd zijn.

Met name de manager facilitair bedrijf heeft een hele drukke baan. Hierdoor zijn werkzaamheden moeilijk in te plannen en heeft hij een hoge werkdruk.

5.3. Resultaten interviews

Er zijn interviews afgenomen met het management van het facilitair bedrijf, uitgesplitst in interviews met de middenkadermanagers en de manager facilitair bedrijf. De belangrijkste vragen met samenvattend antwoord zijn weergegeven. De belangrijkste punten zijn in een analyseschema gezet. Dit schema is terug te vinden in bijlage 9.

Middenkadermanagers

1. Zijn de klanten inzichtelijk?
Voor alle middenkadermanagers zijn de klanten inzichtelijk. Iedereen weet wie zijn klanten zijn.
2. Zijn de producten en diensten inzichtelijk?
Alle producten en diensten zijn wel beschreven in de producten- en dienstengids, maar er zijn geen werkprocedures van alle diensten beschreven.
3. Hoe wordt in de huidige situatie de kwaliteit van de dienstverlening beoordeeld vanuit de klant?
Volgens de middenkadermanagers kan er over het algemeen gesteld worden dat de klant redelijk tevreden is over de kwaliteit van de dienstverlening. Dit baseren ze op het feit dat er weinig klachten worden ontvangen.
4. Wordt de kwaliteit en/ of klanttevredenheid gemeten? Zo ja, op welke wijze en hoe wordt hierop ingespeeld?
Er wordt binnen het facilitair bedrijf niks gedaan aan kwaliteitsmeting. Er wordt niet structureel een klanttevredenheidsonderzoek gehouden. Er is wel eens een klanttevredenheidsonderzoek geweest, maar dit was aan zorg gerelateerd waar het facilitair bedrijf als onderdeel was opgenomen. De genoemde reden waardoor er geen klanttevredenheid wordt gemeten is het tijdsgebrek.
5. Hoe worden er in de huidige situatie afspraken gemaakt met betrekking tot de levering van kwaliteit?
Er worden vrijwel geen afspraken gemaakt en als deze worden gemaakt, zijn het bijna altijd mondelinge afspraken. Er zijn geen afspraken vastgelegd.
6. Welke knelpunten worden er in de huidige situatie ondervonden?
De voornaamste problemen die worden genoemd, zijn het ad hoc werken. Dit is een probleem, omdat hierdoor werkzaamheden niet goed ingepland en gestructureerd kunnen worden. Daarbij zijn er geen afspraken over kwaliteit vastgelegd, waardoor er geen constante kwaliteit geleverd kan worden, hetgeen kan leiden tot een ontevreden klant.
7. Hoe worden deze knelpunten opgelost?
Er worden veel werkzaamheden ad hoc gedaan.
8. Bent u bekend met kwaliteitsmeetsystemen?
Er is vrijwel geen bekendheid met kwaliteitsmeetsystemen. Niemand heeft echt ervaring op dit gebied.
9. Wat is de meerwaarde van de producten- en dienstengids en het servicepunt?
Er wordt verwacht dat het ad hoc werken zal afnemen, aangezien er via bepaalde procedures en het servicepunt gewerkt zal worden. Daarnaast zal het meer naamsbekendheid geven aan het facilitair bedrijf. Het zal meer duidelijkheid scheppen in werkzaamheden voor zowel de klant als medewerker. Het werk zal beter in te plannen zijn en dus meer worden gestructureerd.
10. Welke knelpunten worden er verwacht bij de invoering?
Er zal een gewenningsperiode in acht genomen moeten worden. Het is een verandering en mensen zullen hieraan moeten wennen. Medewerkers van het servicepunt zullen goed getraind moeten worden in deze nieuwe manier van werken. Daarnaast zal er goed gecommuniceerd moeten worden binnen de organisatie aangezien er voor gezorgd moet worden dat de producten- en dienstengids en het servicepunt bekendheid krijgen en houden.
11. Bent u bekend met het begrip SLA?
De term is vrijwel bij iedereen bekend, alleen niemand heeft er verder ervaring mee.

12. Wat is uw visie ten aanzien van de invoering van SLA's?
Bijna iedereen staat positief tegenover de invoering van SLA's. Een enkeling heeft bedenkingen, aangezien het heel veel tijd kost en men zich afvraagt of het doeltreffend is. Als voordeel wordt genoemd dat het structuur in werkzaamheden schept. Hierdoor zal de kwaliteit van de dienstverlening verbeteren. Als nadeel wordt genoemd dat het veel tijd zal kosten om het in te voeren.
13. Zijn alle kosten inzichtelijk?
Alle middenkadermanagers hebben de kosten van de producten en diensten niet geheel inzichtelijk. Een aantal middenkadermanagers heeft een deel van de kosten inzichtelijk, maar bij niemand is er sprake van 100% inzichtelijkheid.
14. Op welke wijze worden de kosten verrekend?
Er worden nog geen kosten doorbelast. Iedereen heeft bepaalde budgetten voor bepaalde diensten (bijv. schoonmaak). Hieruit worden alle kosten betaald, maar niet doorgerekend naar de eindgebruiker.
15. Ben je afhankelijk van derden?
Iedereen is afhankelijk van externe leveranciers.
16. Wat voor knelpunten worden er verwacht bij de invoering van SLA's?
Er wordt weerstand bij medewerkers verwacht, aangezien ze dan op afspraken kunnen worden gewezen. Daarbij komt dat medewerkers veranderingsmoe worden. Er zal heel goed gecommuniceerd moeten worden om de weerstand te minimaliseren.
Een ander knelpunt is de tijd die het ontwikkelen en invoeren van SLA's in beslag gaat nemen, aangezien iedereen al tijdsgebrek heeft. Verder hebben de middenkadermanagers moeite met het formuleren van goede prestatie-indicatoren.

Manager facilitair bedrijf

1. Hoe wordt in de huidige situatie de kwaliteit van de dienstverlening ervaren vanuit zowel de klant als de medewerker?
Over het algemeen wordt de dienstverlening redelijk negatief ervaren. Dit komt doordat klanten veelal pas merken dat het facilitair bedrijf er is als iets niet in orde is. Een andere reden is dat het facilitair bedrijf erg reactief is en niet pro-actief. De dienstverlening is matig.
2. Welke problemen heeft het facilitair bedrijf in de huidige situatie?
De kwaliteit van de dienstverlening is niet meetbaar en wordt dus ook niet gemeten. Er zijn te weinig procedures en als deze er wel zijn, worden ze niet gehanteerd.
3. Welke problemen komen er vanuit de klant naar voren?
Er zijn vooral communicatieve problemen. Hierbij is voornamelijk het bereik van het facilitair bedrijf slecht. Klanten worden vaak van het kastje naar de muur gestuurd. Zowel klanten als medewerkers kunnen niet gewezen worden op feiten, want deze zijn niet vastgelegd. Er is ook weinig terugkoppeling naar de klant.
4. Hoe worden deze problemen opgelost?
Door de invoering van de producten- en dienstengids en het servicepunt zullen deze problemen grotendeels opgelost worden. Hierdoor zal er volgens een ingangsprincipe gewerkt gaan worden, waardoor de communicatie via één punt gaat en bovengenoemde problemen opgelost zullen worden.
5. Ben je bekend met kwaliteitsmeetsystemen?
Er is bekendheid met kwaliteitsmeetsystemen, namelijk SLA, BSC, MIKV en INK. Er is echter weinig ervaring hiermee.

6. Wat is de meerwaarde van de producten- en dienstengids en het servicepunt?
Er zullen heldere communicatielijnen ontstaan. Verder zullen er duidelijke afspraken gemaakt worden met betrekking tot de producten en diensten en er zullen duidelijke productomschrijvingen komen. Het zal bijdragen aan het meetbaar maken van de kwaliteit.
7. Welke knelpunten worden er verwacht bij de invoering van de producten- en dienstengids en het servicepunt?
Met name medewerkers zullen blijven proberen om producten en diensten buiten de procedure van de producten- en dienstengids te verkrijgen. Klanten en medewerkers zullen moeten wennen aan een verandering.
8. Is er binnen het facilitair bedrijf voldoende kennis aanwezig?
Er is absoluut niet voldoende kennis aanwezig, bij zowel middenkadermanagers als medewerkers. Hiervoor is een opleidingsplan ingediend. Het probleem ligt op het gebied van gedrag en attitude. Mensen zijn zich niet bewust van de doelgroep en de omgeving.
9. Wat is het doel van SLA's voor het facilitair bedrijf?
Het doel van een SLA is te komen tot een aanvaardbare methode voor het meten van de kwaliteit. Het kan gebruikt worden als inventarisatie-instrument om de producten en diensten te inventariseren en de geleverde kwaliteit ervan. Verder kan het ingezet worden als ontwikkelingsinstrument om de kwaliteit van de dienstverlening continue te blijven ontwikkelen. Ook is het een evaluatie-instrument om bepaalde doelen te evalueren.
10. Wat is de meerwaarde van een SLA?
Er zal duidelijkheid komen door de wederzijdse afspraken tussen het facilitair bedrijf en de klant. Het zal bijdragen aan een kwaliteitsverbetering, omdat de kwaliteit meetbaar wordt gemaakt. Het nadeel is dat een SLA te star kan worden ervaren. Dit kan zich uiten in klantenvriendelijkheid.
11. Wat voor knelpunten denk je tegen te gaan komen?
Er zal weerstand ontstaan. Verder zal er na de implementatie controle op naleving uitgevoerd moeten worden en dit kan ook nog problemen geven.

5.4. Resultaten brainstormsessie

In de beleidsmiddag is er in tweetallen gebrainstormd over SLA's en dan voornamelijk over welke aspecten men hierin belangrijk vindt. Hierna is iedereen weer bij elkaar gekomen en zijn de uitkomsten besproken. Deze uitkomsten zijn weergegeven in bijlage 10. Als afsluiting heb ik verteld welke werkzaamheden ik binnen het facilitair bedrijf ging verrichten. Hieruit heb ik kunnen opmaken dat voor sommige middenkadermanagers de bedoeling van een SLA duidelijk was, maar dat het voor een aantal ook onduidelijk was. Dit kwam doordat de middenkadermanagers voor het eerst hiermee geconfronteerd werden. Daarbij was voor een aantal ook het doel vanuit de manager facilitair bedrijf niet geheel duidelijk. Daarbij heb ik kunnen constateren dat er zeker draagvlak voor is, aangezien er behoefte is aan het meten van kwaliteit en dat er positief tegenover de invoering van SLA's wordt gestaan.

In dit hoofdstuk zijn de resultaten van het empirisch onderzoek weergegeven. Hiermee is subprobleemstelling 6 beantwoord. Hierbij kan als belangrijkste resultaat worden genoemd dat de ondervraagden allemaal problemen ondervinden in de huidige situatie en dat ze graag SLA's in willen voeren.

In het volgende hoofdstuk zullen op basis van deze resultaten en de resultaten uit het theoretisch onderzoek conclusies worden getrokken.

6. Conclusies

In dit hoofdstuk worden de conclusies van het onderzoek weergegeven. De conclusies zijn opgesplitst in conclusies van de onderzoeksonderwerpen kwaliteit, SLM, SLA, BSC en overige conclusies. De conclusies zijn getrokken uitgaande van de resultaten van het theoretisch en empirisch onderzoek.

In dit hoofdstuk zal subprobleemstelling 7 beantwoord worden.

6.1. Kwaliteit

Vanuit de theorie kan worden geconcludeerd dat het belangrijk is om een goed kwaliteitsmanagement te hebben. Het is een middel om de continuïteit van de organisatie te waarborgen, het draagt bij aan continue kwaliteitsverbeteringen en het leidt tot kostenbesparingen.

Het facilitair bedrijf doet in de huidige situatie te weinig aan kwaliteitsmanagement. Uitgaande van de cirkel van Deming kan er gesteld worden dat er veel aandacht wordt besteed aan de onderdelen 'plan' en 'do', maar dat er te weinig wordt gedaan aan 'check' en 'act'. Deze laatste 2 aspecten zijn belangrijk om de kwaliteit continu te verbeteren en de klant tevreden te houden. De problemen die zich voordoen is het ad hoc werken, waar door werkzaamheden niet gestructureerd en gepland kunnen worden. De cirkel van Deming kan niet rondgemaakt worden, waardoor er geen optimale kwaliteit geleverd wordt.

Er is een goede stap in de richting gezet met betrekking tot kwaliteitsbeheersing door het invoeren van de producten- en dienstengids en het servicepunt. Het vaststellen van normen is nog niet gedaan. Ook met de overige aspecten van kwaliteitsmanagement is door het facilitair bedrijf nog niks concreets gedaan. Doordat er geen kwaliteit gemeten wordt, is er geen sturing op kwaliteit waardoor er ook niet goed verbeterd kan worden. Daarbij zijn er geen afspraken met betrekking tot de kwaliteit vastgelegd, waardoor er geen constante kwaliteit geleverd kan worden. De kwaliteit kan niet worden geborgd.

Er kan vanuit de interviews worden opgemaakt dat middenkadermanagers nauwelijks ervaring hebben met kwaliteitsinstrumenten.

6.2. SLM

Het facilitair bedrijf bevindt zich reeds in het proces van SLM. Er zijn al een producten- en dienstengids en een servicepunt ontwikkeld en deze worden in juni 2004 ingevoerd. De overige instrumenten van SLM, te weten SLA's, een informatiesysteem, een evaluatiemodel en de kostenbeheersing, zullen nog ontwikkeld en ingevoerd moeten worden.

Kijkend naar de randvoorwaarden en succesfactoren en de empirie kan worden vastgesteld dat er nog geen medewerker binnen het facilitair bedrijf is die zich geheel richt op kwaliteitsmanagement. Verder moet er worden gewaakt dat er niet teveel veranderingen tegelijk worden ingevoerd. Dit zal de medewerkers niet motiveren, aangezien er uit de interviews is gebleken dat zij veranderingsmoe beginnen te worden. Door middel van duidelijke communicatie zal er vertrouwen en draagvlak gecreëerd kunnen worden bij zowel de klanten als medewerkers.

6.3. SLA

Er kan op basis van de afgenomen interviews geconcludeerd worden dat het management van het facilitair bedrijf met SLA's wil gaan werken. Onder hen is er dan ook veel draagvlak. Bij de medewerkers wordt door hen weerstand verwacht.

Vanuit de theorie kan worden geconcludeerd dat het facilitair bedrijf nog niet klaar is voor het invoeren van SLA's. Dit kan worden vastgesteld, uitgaande van de randvoorwaarden en succesfactoren uit de theorie. De conclusies zijn als volgt.

- De kosten van de producten en diensten van het facilitair bedrijf zijn niet inzichtelijk.
- Er worden geen kosten doorbelast.
- De processen zijn niet geheel inzichtelijk gemaakt en beschreven. Een deel van de processen is wel weergegeven in de producten- en dienstengids. De inhoudelijke beschrijving van de werkwijze is niet voor alle diensten beschreven.

- Uit de interviews is naar voren gekomen dat de medewerkers veranderingsmoe zijn. Er zijn veel veranderingen binnen het facilitair bedrijf geweest en er komen ook weer een aantal veranderingen aan.
- Er wordt niet voldoende gecommuniceerd over veranderingen binnen het facilitair bedrijf. Dit blijkt uit het feit dat bijvoorbeeld een aantal middenkadermanagers nog helemaal geen inzage heeft gehad in de producten- en dienstengids en dat sommige producten en diensten niet goed hierin zijn opgenomen.

Het facilitair bedrijf beschikt wel over een beleidsplan.

6.4. BSC

De BSC kan binnen SLM worden ingezet als evaluatiemodel. Het geeft een overzicht van de te bereiken doelstellingen van de organisatie. Aan de hand daarvan kan geëvalueerd en verbeterd worden.

Op basis van de theorie kan worden gesteld dat het facilitair bedrijf de BSC nog niet kan invoeren. Er bestaat geen duidelijke missie en visie voor het facilitair bedrijf. Daarnaast vraagt het ontwikkelen van de BSC veel inzet en tijd van het management en die is er op dit moment niet. Verder wordt de BSC gekenmerkt door een topdown methodiek, terwijl er binnen De Strijp-Waterhof een bottom-up cultuur heerst.

6.5. Overige conclusies

De overige conclusies zijn tot stand gekomen op basis van mijn waarnemingen uit observaties.

Vastleggen organisatiedocumenten

Er zijn te weinig en onvoldoende organisatiedocumenten vastgelegd binnen het facilitair bedrijf. Er is van zowel de totale organisatie als het facilitair bedrijf geen duidelijke organisatiebeschrijving aanwezig waar de organisatie, strategie en structuur worden toegelicht. Betreffende de totale organisatie is er een jaarverslag, maar dit is niet goed gestructureerd. Hierdoor kan er geen duidelijk beeld van de organisatie verkregen worden. Ook van het facilitair bedrijf is geen organisatiebeschrijving vastgelegd. Verder wordt er voornamelijk gewerkt met allerlei losse memo's die niet goed zijn opgeslagen, zowel digitaal als papier. Hierdoor kan er moeilijk informatie worden teruggevonden.

Communicatie

Er wordt niet goed gecommuniceerd binnen het facilitair bedrijf. Uit observaties kan worden geconcludeerd dat er bij middenkadermanagers onduidelijkheid ontstaat over een bepaalde gang van zaken door onvoldoende communicatie. Ook gezien het feit dat middenkadermanagers en de manager facilitair bedrijf verschillende uitspraken doen over bijvoorbeeld de kwaliteit van de dienstverlening, kan er worden geconcludeerd dat de communicatie niet optimaal is.

Een oorzaak die hiervoor genoemd kan worden is dat de werkplekken van het facilitair bedrijf zijn verspreid over twee gebouwen. Hierdoor ontstaat er een splitsing waardoor het facilitair bedrijf niet echt overkomt als een eenheid. Het krijgt zo meer het karakter van een eilandjescultuur. Elke dienst functioneert zelfstandig. Betreffende de communicatie kan er zo weinig directe interactie plaatsvinden. Er zijn wel regelmatig werkoverleggen tussen de middenkadermanagers en de manager facilitair bedrijf.

Structuur facilitair bedrijf

De structuur van het facilitair bedrijf zit onlogisch in elkaar. Er zijn producten en diensten onder middenkadermanagers geplaatst die niet kloppen. Een voorbeeld hiervan is de dienst Restauratieve Voorzieningen en Voedingsdienst. Beide diensten verzorgen catering en partyservice, waardoor er dubbele werkzaamheden worden uitgevoerd. Daarbij staan er fouten in het organogram doordat er producten en diensten zijn vermeld die helemaal niet door de betreffende dienst geleverd worden.

Het organogram is ook onduidelijk. Voor een buitenstaander kan er moeilijk worden opgemaakt wat er precies onder een middenkadermanager valt. Uit observaties wordt bevestigd dat ook voor de middenkadermanagers zelf hier onduidelijkheid over bestaat.

Daarbij is de personele invulling van het facilitair bedrijf niet optimaal. De manager facilitair bedrijf heeft een hele drukke baan. Gezien het tijdsgebrek dat hierdoor ontstaat, zijn werkzaamheden zeer moeilijk in te plannen. Dit heeft tot gevolg dat bepaalde werkzaamheden niet worden gedaan en vooruit worden geschoven.

Per 1 april 2004 heeft de manager facilitair bedrijf er een functie bij gekregen, te weten plaatsvervangend directeur van De Strijp-Waterhof. Dit betekent dat hij nog meer werkzaamheden erbij gaat krijgen. Hierdoor zullen andere werkzaamheden weer vooruit geschoven worden, hetgeen een opstapeling van werkzaamheden tot gevolg zal hebben. Een ander knelpunt in het personeel is dat de waarnemend manager facilitair bedrijf tevens middenkadermanager is. Ook voor deze dubbele functie geldt dat er erg veel werkzaamheden onder vallen. Zij houdt zich enerzijds bezig met het gehele facilitaire bedrijf en anderzijds met een specifieke dienst. Dit vereist de nodige inzet en kennis en dit is soms moeilijk te combineren.

Werkwijze producten- en dienstengids en servicepunt voor medewerkers

Er zijn twee verschillende producten- en dienstengidsen ontwikkeld, namelijk één voor bewoners en één voor medewerkers. Het servicepunt echter is voornamelijk ontwikkeld voor bewoners. Bewoners zullen voor het aanvragen van producten en/ of diensten terecht komen bij het servicepunt, terwijl medewerkers volgens de procedures uit de producten- en dienstengids moeten handelen. Dit betekent dat zij vaak direct contact op moeten nemen met de desbetreffende functionaris van het product of de dienst.

Het gevolg hiervan is dat het ad hoc werken niet weggenomen zal worden. Medewerkers zullen nog geen structuur in hun werk aan kunnen brengen, omdat ze nu zowel van het servicepunt als van allerlei medewerkers aanvragen krijgen. Hierdoor zal nog veel op de oude wijze gehandeld worden, dat wil zeggen ad hoc en via één-op-één-contact. Het ongestructureerd en onplanbaar werken zal hierdoor dus niet weggenomen worden.

Scholing medewerkers

Uit het interview met de manager facilitair bedrijf kan worden geconcludeerd dat een aantal medewerkers, zowel middenkadermanager als operationele medewerkers, onvoldoende geschoold zijn. Het ontbreekt aan bepaalde kennis, vaardigheden, attitude en gedrag. Uit interviews is gebleken dat de manager facilitair bedrijf reeds een opleidingsplan heeft ingediend, waaruit kan worden opgemaakt dat het facilitair bedrijf hier al mee bezig is.

In dit hoofdstuk is subprobleemstelling 7 beantwoord. De producten- en dienstengids, het servicepunt en Service Level Agreements zijn allemaal instrumenten van SLM die een bijdrage zullen leveren aan een betere kwaliteit van de dienstverlening. Daarbij zijn ook andere conclusies beschreven. Er kunnen nog geen SLA's ingevoerd worden in het facilitair bedrijf. Ook het invoeren van de BSC kan nog niet worden gerealiseerd. De reden hiervan is dat het facilitair bedrijf niet voldoet aan een aantal criteria die vereist zijn voor invoering van deze twee instrumenten. Er zal binnen het facilitair bedrijf eerst het een en ander moeten veranderen voordat er SLA's en de BSC ingevoerd kunnen worden. Hiervoor zijn aanbevelingen opgesteld die in het volgende hoofdstuk beschreven zullen worden.

7. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden er aanbevelingen gegeven. Deze aanbevelingen zijn tot stand gekomen uitgaande van de conclusies. De aanbevelingen zijn genummerd. Deze nummers geven de prioriteit van de aanbeveling aan.

In dit hoofdstuk wordt subprobleemstelling 8 beantwoord.

1. Niet teveel en tegelijk veranderen

Het facilitair bedrijf moet ervoor zorgdragen dat er niet teveel tegelijk wordt veranderd. In juni 2004 worden de producten- en dienstengids en het servicepunt ingevoerd. Eerst zal gekeken moet worden hoe deze instrumenten functioneren. Zowel klanten als medewerkers zullen moeten wennen aan deze omslag in werkwijze en hiervoor moeten ze de tijd krijgen. Uit de interviews kwam naar voren dat medewerkers veranderingsmoe beginnen te worden. Wanneer er in het invoeringstraject van de producten- en dienstengids ook andere instrumenten van SLM ingevoerd gaan worden, wordt dit teveel en zal dit ook niet succesvol zijn.

Er zal eerst geïnventariseerd moeten worden of de producten- en dienstengids en het servicepunt naar behoren functioneren en of het aansluit bij de wensen en eisen van de klant. Pas wanneer dit in orde is, kan er worden begonnen met het invoeren van andere instrumenten. Hierbij kan worden aanbevolen om de procedures uit de producten- en dienstengids van medewerkers omtrent het servicepunt nog eens te onderzoeken of deze juist zijn. Eigenlijk zou er gewacht moeten worden met het invoeren van de producten- en dienstengids voor medewerkers. Er zou opnieuw onderzocht moeten worden of procedures vermeld in de producten- en dienstengids voor medewerkers wel juist zijn. Wanneer de medewerkers direct betreffende medewerkers dienen te benaderen voor een product of dienst, zullen de huidige problemen (ad hoc, ongestructureerd en onplanbaar werken) niet worden weggenomen. Helaas is dit niet meer realiseerbaar, aangezien er de invoering van de producten- en dienstengids en het servicepunt al is gecommuniceerd naar de medewerkers en activiteiten rondom de invoering in gang zijn gezet.

Wanneer na invoering blijkt dat het niet goed functioneert, zal de producten- en dienstengids aangepast moeten worden. In deze aanpassing zal dan het servicepunt betrokken moeten worden in de aanvraag van producten en diensten. Op deze manier zullen er eenduidige aanvragen binnenkomen waardoor de medewerkers hun werkzaamheden beter kunnen structureren en plannen en het ad hoc werken zal verminderen.

2. Interne zaken van het facilitair bedrijf veranderen

Om veranderingen door te kunnen voeren, zal er eerst zorggedragen moeten worden dat het facilitair bedrijf intern goed georganiseerd is. Wanneer dit niet het geval is, zullen veranderingen niet succesvol ingevoerd kunnen worden, dan wel op korte termijn moeten worden aangepast. Er zullen hiervoor onderstaande aanbevelingen gegeven worden.

Herstructureren van het facilitair bedrijf

Er zou een vacature moeten komen voor de manager Restauratieve Voorzieningen. Op deze manier kan de huidige manager RV zich geheel richten op de functie waarnemend manager facilitair bedrijf en niet meer op twee functies. Daarbij zou zij dan werkzaamheden over kunnen nemen van de manager facilitair bedrijf, zodat hij meer tijd krijgt om andere werkzaamheden (onder andere ten behoeve van zijn andere functie) in te plannen. Dit zal bijdragen aan een betere structurering en planning van werkzaamheden wat de werkdruk ten goede zal komen en wellicht zal verminderen. Er zal ook goed moeten worden beseft dat het doorvoeren van veranderingen veel tijd van het management is beslag zal nemen. Om deze tijd te creëren kan onder andere bovenstaande aanbeveling aangenomen worden.

Daarnaast zal het gehele facilitair bedrijf onderzocht moeten worden en zal er het een en ander geherstructureerd moeten worden. Er zal een goede inventarisatie gemaakt moeten worden van de geleverde producten en diensten en deze zullen geclusterd moeten worden in bepaalde afdelingen. Op deze manier zal er meer logica en duidelijkheid komen in de structuur. Hierdoor

zal er efficiënter gewerkt kunnen worden, aangezien er duidelijk in werkzaamheden is en er geen werkzaamheden meer dubbel worden gedaan.

Verder zal er gezorgd moeten worden dat de kantoorwerkplekken van het facilitair bedrijf op één afdeling gevestigd worden. Op deze manier kan er een eenheid gecreëerd worden en draagt het bij aan de verankering binnen de totale organisatie. Daarbij zal er sneller en directer gecommuniceerd kunnen worden en zal men meer met elkaar te maken krijgen, waardoor de eilandjescultuur verminderd zal worden.

Voor deze herstructurering zullen er vergaderingen georganiseerd moeten worden tussen de manager facilitair bedrijf, de middenkadermanagers en de beleidsmedewerker. In deze vergaderingen zal er gekeken moeten worden hoe het facilitair bedrijf beter ingericht kan worden. Het is niet nuttig om dit in het huidige herstructureringsproces mee te nemen, aangezien dat de totale organisatie betreft en men hier niet volledig op de hoogte is van de interne structuur van het facilitair bedrijf. De herstructurering van het facilitair bedrijf zal wel meegenomen moeten worden in het huidige herstructureringsproces, aangezien men op de hoogte gesteld moet worden van de ontwikkelingen. Ook gezien het feit dat de manager facilitair bedrijf deelneemt aan deze huidige herstructureringsoverleggen heeft hij al de nodige kennis. In elk huidig herstructureringsoverleg zal er een agendapunt hierover opgenomen moeten worden om de voortgang te bespreken. Op deze manier kan er informatie uitgewisseld worden en kunnen er adviezen gegeven worden.

Organisatiedocumenten vastleggen

De organisatiedocumenten van zowel de totale organisatie als het facilitair bedrijf zullen duidelijk vastgelegd moeten worden. Het gaat hier om een totale organisatiebeschrijving, losse memo's en notulen. Het is belangrijk om organisatiedocumenten goed en duidelijk te beschrijven en te verspreiden onder betreffende medewerkers. Zo weet iedereen waar de organisatie voor staat, hoe de organisatie in elkaar zit en wat er allemaal binnen de organisatie gebeurt. Dit draagt ook bij aan het beter structureren van het facilitair bedrijf, aangezien er zo belangrijke informatie wordt vastgelegd.

Ook voor het invoeren van kwaliteitsmanagement en SLM is dit belangrijk, aangezien er een duidelijke uitgangspunten gehanteerd moeten worden om nieuwe ontwikkelingen door te voeren. Er zal gestreefd moeten worden om de missie en visie te realiseren.

De beleidsmedewerker zal een duidelijke organisatiebeschrijving moeten opstellen in samenwerking met de manager facilitair bedrijf. Zij heeft veel kennis over de organisatie en houdt zich hier veel mee bezig. Er kan hiervoor gebruik gemaakt worden van een model. Hierdoor kan er een duidelijke en overzichtelijke beschrijving worden gemaakt waarbij verschillende onderwerpen worden toegelicht. Hierbij zal ook zorggedragen moeten worden dat er niet meer met losse memo's gewerkt wordt, maar dat alles structureel vastgelegd moet worden. Ook zullen er structureel notulen gemaakt moeten worden die vastgelegd worden en verspreid worden naar betreffende medewerkers.

Met betrekking tot de totale organisatie zal er een beleidsmedewerker van de directie deze taak op zich moeten nemen.

Procedures beschrijven

Er zullen voor de verschillende diensten procedures beschreven moeten worden. Het is belangrijk om dit te doen, aangezien er op deze manier volgens een bepaalde wijze wordt gewerkt. Ook de toegankelijkheid van de diensten wordt hierdoor bevorderd, omdat (nieuwe) medewerkers iets hebben om op terug te kijken. Dit draagt bij aan het kunnen leveren van een constante kwaliteit.

Er moeten duidelijke richtlijnen worden gedefinieerd, waar iedereen zich aan moet houden. Hierbij moet wel rekening gehouden worden met het feit dat de medewerkers ook flexibel moeten kunnen inspringen op situaties om klanten tevreden te stellen. Er moet een middenweg komen tussen procedures en flexibiliteit. Deze procedures kunnen vastgelegd worden in een procedurehandboek.

Voor het beschrijven van de procedures en het maken van een procedurehandboek zal een derdejaars stagiaire van de opleiding Facility Management aangenomen kunnen worden.

3. Kwaliteitszorgmedewerker aanstellen

Om kwaliteitsmanagement in te voeren, zal er een kwaliteitszorgmedewerker moeten worden aangesteld. Hij/ zij zal zich volledig kunnen richten op kwaliteitszaken waardoor er optimale resultaten kunnen worden behaald.

De hoofdtaak van de kwaliteitszorgmedewerker is het continu meten en verbeteren van de kwaliteit van het facilitair bedrijf. De volgende taken zullen onder zijn verantwoording vallen:

- instrumenten van SLM ontwikkelen, invoeren en beheren;
- continu kwaliteit meten en verbeteren;
- communiceren van kwaliteitszaken binnen organisatie om het kwaliteitsbewustzijn en draagvlak te realiseren;
- maken en handhaven van het kwaliteitsbeleid

Deze taken zal hij/ zij niet geheel alleen uitvoeren, maar zal in samenwerking gaan met betreffende managers, medewerkers, stagiaires en afstudeerders.

Het aannemen van een medewerker is een investering, maar deze zal worden terugverdiend wanneer er een goed kwaliteitsmanagement wordt ingevoerd en beheerd. Hierdoor kan er een optimale kwaliteit geleverd worden wat tevreden klanten oplevert. Daarbij zal er efficiënter gewerkt kunnen gaan worden, wat uiteindelijk tot kostenbesparing leidt.

4. Medewerkers bijscholen

Er zal aan de medewerkers scholing aangeboden moeten worden om hun kennis uit te breiden. Er zal een inventarisatie gemaakt moeten worden waar en bij wie er welke kennis ontbreekt. Dit zal vastgesteld moeten worden door de manager facilitair bedrijf in samenwerking met de medewerkers. Op basis hiervan zal er gekeken moeten worden wat de bijscholingsmogelijkheden zijn.

Het is belangrijk om de kennis van het medewerkers op niveau te houden, aangezien dit belangrijk is voor kwaliteitsmanagement en SLA's.

5. Structureel klanttevredenheid onderzoeken

Om kwaliteitsmanagement in te voeren zal onder andere structureel de kwaliteit gemeten moeten worden. Hierdoor kan er geïnventariseerd worden of de wensen en behoeften van de klant aansluiten bij de vorm van dienstverlening. Dit kan het beste gedaan worden door middel van een enquête. In de enquête zullen vragen moeten worden gesteld, uitgaande van de aspecten van kwaliteit die beschreven zijn in paragraaf 4.4.1. Op deze aspecten beoordeelt de klant de dienstverlening. Deze enquête zal één keer per jaar gehouden moeten worden, aangezien hier veel tijd in gaat zitten. Voor het opstellen, afnemen en verwerken van de uitkomsten zal er een half jaar moeten worden uitgetrokken. Het zou dan teveel zijn om dit meerdere keren per jaar te doen, aangezien dan ook de uitkomsten niet goed kunnen worden doorgevoerd in de organisatie.

Voor het afnemen van een klanttevredenheidsonderzoek kan een derdejaars stagiair van de opleiding Facility Management aangenomen worden. Deze student zal vijf maanden aanwezig zijn. Hij/ zij zal dan een enquête op moeten stellen op basis van de huidige dienstverlening op dat moment. De uitkomsten hiervan zullen verwerkt moeten worden en worden gerapporteerd aan de kwaliteitszorgmedewerker en het management. Zij zullen op deze uitkomsten in moeten spelen en doorvoeren in de organisatie. Dit zal bijdragen aan het invoeren van kwaliteitsmanagement en leiden tot een kwaliteitsverbetering.

6. Communicatiestructuur opstellen

Er zal een duidelijke communicatiestructuur opgesteld moeten worden. Het is belangrijk om goed, duidelijk en regelmatig te communiceren binnen de organisatie. Op deze manier kan er vertrouwen en draagvlak worden gecreëerd en kan weerstand verminderd worden. De communicatiestructuur kan opgesplitst worden in een aantal deelgebieden:

- communicatie binnen het management
- communicatie naar de facilitaire medewerkers
- communicatie naar de klant

Management

Binnen het management moet ook een structureel overleg ingepland worden. Hierbij zullen de manager facilitair bedrijf, de middenkadermanager en de kwaliteitszorgmedewerker betrokken zijn. In dit overleg zal er beleid worden gemaakt, zullen nieuwe ontwikkelingen worden uitgezet en wordt de voortgang besproken. Dit overleg zal twee keer per maand ingepland moeten worden, omdat op deze manier er regelmatig contact en dit realiseerbaar is, gezien de drukke agenda's van het management. Ook kunnen er zo veel acties worden ondernomen. Het doel hiervan is om kwaliteitsmanagement te laten leven binnen het facilitair bedrijf en het belang daarvan onder de aandacht te brengen. Aangezien er onder de middenkadermanagers nauwelijks ervaring is betreffende de kwaliteitsinstrumenten zal er veel aandacht aan besteed moeten worden.

Medewerkers

Er zal in de huidige werkoverleggen tussen de middenkadermanager en de medewerkers een structureel agendapunt opgenomen moeten worden waar kwaliteitszaken in worden besproken. Hierin zullen de huidige situatie, de ontwikkelingen en veranderingen moeten worden besproken. Hierdoor wordt er zorggedragen dat de medewerkers op de hoogte blijven van ontwikkelingen binnen het facilitair bedrijf. Zo worden ze betrokken in het proces, waardoor er vertrouwen gecreëerd kan worden. Dit heeft tot gevolg dat er meer bereikt kan worden en dat er een groot draagvlak kan worden gecreëerd. Hierbij zal altijd de meerwaarde van bepaalde maatregelen duidelijk worden.

Klant

Er zal regelmatig naar de klant gecommuniceerd moeten worden over de stand van zaken. Voor zowel bewoners als medewerkers bestaat er een nieuwsbrief die één keer per maand uitkomt. Hierin zal een standaard kopie opgenomen moeten worden waarin de kwaliteitszaken van het facilitair bedrijf worden meegedeeld. Daarbij zal de kwaliteitszorgmedewerker als contactpersoon aangesteld en kenbaar gemaakt moeten worden. Op deze manier weet de klant wat er in de organisatie speelt en wat ze kunnen verwachten. Het doel hiervan is een vertrouwensrelatie op te bouwen met de klant en hen het gevoel geven dat ze betrokken worden in de organisatie.

7. Kosten inzichtelijk maken en interne doorbelasting invoeren

Voor het optimaal functioneren van SLA's is het van belang om de kosten inzichtelijk te maken en deze kosten door te belasten. Dit zal dus eerst moeten gebeuren voordat het facilitair bedrijf SLA's kan invoeren.

Er zijn al interne verrekenprijzen die in de producten- en dienstengids zijn opgenomen, alleen deze zouden nogmaals onderzocht moeten worden. Aangezien de kosten niet inzichtelijk zijn, zou het kunnen zijn dat de interne verrekenprijzen niet kloppen en het facilitair bedrijf misschien wel verlies maakt.

Wanneer er intern wordt doorbelast, betekent dit een omslag voor de manier van werken. De klant wordt afnemer en bepaalt wat hij betaalt. Er zal een goede prijs-kwaliteitverhouding gerealiseerd moeten worden.

Voor het invoeren van interne doorbelasting zal er een vervolgonderzoek moeten worden gedaan naar de beste manier van doorbelasten. Dit zal gedaan kunnen worden door een afstudeerder van de opleiding Facility Management.

8. Fasegewijs invoeren van SLM

Wanneer de producten- en dienstengids en het servicepunt zijn ingevoerd en deze een aantal maanden in de organisatie leven en goed functioneren, kunnen de overige instrumenten van SLM fasegewijs ingevoerd worden. Op deze manier kan de kwaliteit van het facilitair bedrijf geoptimaliseerd worden. De kwaliteit van de dienstverlening kan zo worden gemeten en verbeterd.

SLA's

Wanneer er SLA's ingevoerd worden, zal er efficiënter gewerkt kunnen worden en zal de kwaliteit van de dienstverlening verbeteren. Er zal duidelijkheid komen over de te leveren service bij zowel de klant als medewerkers, aangezien er afspraken over kwaliteit van de dienstverlening worden vastgelegd. Op deze manier kan de kwaliteit gemeten worden en geoptimaliseerd worden.

Het invoeren van SLA's is niet iets dat je zomaar even doet. Het vraagt behoorlijk wat inzicht en tijd van medewerkers. Daarom zal het invoeren van SLA's stapsgewijs moeten gebeuren. Er zal een testafdeling gekozen moeten worden om mee te beginnen. Op deze manier kan er ervaring opgedaan worden en dit kan meegenomen worden bij verdere invoering. Een verdere beschrijving van de mogelijkheid hoe SLA's voor het facilitair bedrijf eruit komen te zien, is terug te vinden in bijlage 11.

Informatiesysteem

Wanneer de SLA's zijn ontwikkeld en geïmplementeerd in de organisatie zal men zich moeten gaan richten op de ontwikkeling en invoering van de overige instrumenten van SLM. Het gaat hierbij om het aanschaffen van een informatiesysteem. Na de invoering van het servicepunt zal er eerst gekeken moeten worden hoe dit functioneert en zal er een onderzoek gedaan moeten worden naar de wensen en eisen voor een informatiesysteem. Op basis hiervan zal er een Facilitair Management Informatie Systeem (FMIS) aangeschaft moeten worden. Door gebruik te maken van een Facilitair Management Informatiesysteem (FMIS), zal het facilitair bedrijf in de toekomst een goed hulpmiddel voorhanden hebben, ten behoeve van de organisatie. Er kan veel managementinformatie uit worden verkregen met betrekking tot het plannen, uitvoeren en beheersen/ controleren van werkzaamheden.

Voor het aanschaffen van een informatiesysteem zal een vervolgonderzoek gedaan moeten worden. De kwaliteitszorgmedewerker zal een programma van eisen op moeten stellen, omdat hij/ zij kennis heeft van de organisatie die noodzakelijk is hiervoor. Hij/ zij zal dit in samenwerking doen met de medewerkers van het servicepunt. Op basis van het programma van eisen kunnen er offertes aangevraagd worden. Uiteindelijk zal er dan in samenspraak met de manager facilitair bedrijf een informatiesysteem aangeschaft moeten worden.

Evaluatiemodel

Er zal een evaluatiemodel ontwikkeld moeten worden. De organisatie kan zo geëvalueerd worden en de verkregen meetgegevens kunnen fungeren als uitgangspunt voor het aansturen van de organisatie. Hiervoor zou de BSC ingezet kunnen worden, aangezien het facilitair bedrijf te kennen heeft gegeven dat zij graag met dit instrument willen gaan werken.

Voordat de BSC mogelijk ingevoerd kan worden, zullen er een aantal zaken moeten veranderen en zal de manager facilitair bedrijf na moeten gaan of het wel een geschikt model is voor het facilitair bedrijf. De BSC wordt namelijk gekenmerkt als een topdown methodiek. Dit is in strijd met het kenmerk van de werkwijze in De Strijp-Waterhof, aangezien dat volgens de bottom-up methodiek is. Ook zal er een duidelijke missie en visie geformuleerd moeten worden, wil de BSC succesvol ingevoerd worden.

Wanneer het facilitair bedrijf voor de BSC of een ander model kiest, zal dit evaluatiemodel ontwikkeld moeten worden. Dit zal gedaan moeten worden door de manager facilitair bedrijf en de kwaliteitszorgmedewerker.

Het is belangrijk om een evaluatiemodel in te voeren, aangezien zo het hele facilitair bedrijf geëvalueerd kan worden. Het geeft een beeld van behaalde en niet behaalde doelstellingen. Uitgaande hiervan kan het facilitair bedrijf zich verbeteren.

In dit hoofdstuk is subprobleemstelling 8 beantwoord. Het is nog niet mogelijk om SLA's en de BSC in te voeren, aangezien het facilitair bedrijf niet aan de gestelde randvoorwaarden hiervoor voldoet. Om in de toekomst wel SLA's en de BSC in te voeren zijn samengevat de volgende aanbevelingen gegeven:

*niet teveel en tegelijk veranderen
interne zaken van het facilitair bedrijf veranderen
kwaliteitszorgmedewerker aanstellen
medewerkers bijscholen
communicatiestructuur opstellen
interne doorbelasting invoeren
structureel klanttevredenheid onderzoeken
fasegewijs invoeren van SLM*

In het volgende hoofdstuk zullen de financiële, personele en organisatorische consequenties behandeld worden.

8. Financiële personele en organisatorische consequenties

In dit hoofdstuk zullen de consequenties van de aanbevelingen worden beschreven. Allereerst zullen de financiële consequenties worden toegelicht. Dit wordt gedaan door middel van een investeringsbegroting. Vervolgens zullen de personele consequenties worden toegelicht en ten slotte zullen de organisatorische consequenties aan bod komen. Subprobleemstelling 9 zal in dit hoofdstuk beantwoord worden.

8.1. Financiële consequenties

Aan de aanbevelingen hangt een aantal financiële consequenties. Deze zijn uitgedrukt in de personele kosten met betrekking tot het onderzoek. De overige kosten zijn nog niet specifiek uit te drukken, aangezien hiervoor aparte onderzoeken uitgevoerd moeten worden.

Er is in deze paragraaf onderscheid gemaakt tussen de kosten en de baten. De kosten zijn in een investeringsbegroting opgenomen. Elk onderdeel zal vervolgens worden toegelicht. Daarna zullen de baten worden beschreven

Kosten

Investeringsbegroting (op jaarbasis)

Wat	Kosten ¹⁹
1 kwaliteitszorgmedewerker	€ 28.957,20
1 manager Restauratieve Voorzieningen	€ 42.131,16
1 afstudeerder	€ 1.000,00
2 stagiaires	€ 1.500,00
Werkplekken	€ 8.000,00 ²⁰
Totaal	€ 81.588,36

Kwaliteitszorgmedewerker

Er zal een kwaliteitszorgmedewerker aangesteld moeten worden. Het startsalaris bedraagt per maand € 2413,10. Op jaarbasis is dit € 28.957,20.

Manager Restauratieve Voorzieningen

Er zal een manager Restauratieve Voorzieningen moeten worden aangesteld. De kosten hiervoor komen uit op € 3.510,93 per maand. Op jaarbasis is dit € 42.131,16.

Afstudeerder

Er zal een afstudeerder aangenomen kunnen worden voor het invoeren van doorbelasting. Hieraan is een stagevergoeding verbonden van € 250,- per maand. Een afstudeerder is vier maanden aanwezig. De totale kosten komen uit op € 1.000,-.

Stagiaires

Er zal een stagiair aangenomen kunnen worden voor het opstellen van een procedurehandboek en een stagiair voor het uitvoeren van een klanttevredenheidsonderzoek. Hieraan verbonden kosten zijn een stagevergoeding van € 150,- per maand. Een derdejaars stagiair is vijf maanden aanwezig. De totale kosten per stagiair komen uit op een bedrag van € 750,-.

¹⁹ Arcare CAO Verpleeg- en Verzorgingshuizen 2003/2004, pagina 24 en 27 aangevuld door E. Cirk en M. Schouten

²⁰ Haagse Hogeschool, Facilitaire Dienst, dhr. J. Deelen

Werkplekken

Er zullen vier nieuwe werkplekken gerealiseerd moeten worden voor de kwaliteitszorgmedewerker, de manager Restauratieve Voorzieningen en twee voor een stagiair en een afstudeerder. De kosten per werkplek komen uit op € 2.000,-. Voor vier werkplekken komt het totaalbedrag uit op € 8.000,-.

Dit bedrag bestaat uit de kosten voor meubilair en ICT-voorzieningen. In dit bedrag zijn geen doorbelastingen van bijvoorbeeld beveiliging verwerkt.

Met betrekking tot scholing van medewerkers is er geen bedrag opgenomen, aangezien er hiervoor nog geen bedrag kan worden vastgesteld. Er zal eerst een inventarisatie gemaakt moeten worden en op basis hiervan kan er pas een juist bedrag vastgesteld worden.

Baten

De baten zijn moeilijk in cijfers uit te drukken. De aanstelling van bovenstaande personen zal bijdragen aan een betere kwaliteit van de dienstverlening. Op deze manier zal de klant tevreden worden gehouden. Dit zal diverse kostenbesparingen opleveren.

Wanneer klanten ontevreden zijn, levert dit klachten op. De behandeling van klachten kost tijd en dus ook geld. Hierdoor zal het ook voor kunnen komen dat het facilitair bedrijf klanten gaat verliezen. Het gevolg hiervan is dat er minder inkomsten zijn waardoor het facilitair bedrijf in financiële moeilijkheden kan komen.

Een andere besparing heeft betrekking op het ad hoc werken. Als dit wordt verminderd, kan men beter structureren en zal er efficiënter gewerkt kunnen worden. Hierdoor kan er bespaard worden.

Wanneer het facilitair bedrijf geherstructureerd is, zal dit ook kosten als dubbelwerk wegnemen. Ook wanneer er documenten vastgelegd worden, zal dit efficiënter werken waardoor er ook weer kosten bespaard worden.

Goede communicatie kan een motiverende werking hebben op medewerkers. Dit kan bijdragen aan een betere productiviteit waardoor er betere resultaten behaald kunnen worden en kosten worden verminderd.

Geschoolde medewerkers leveren ook kostenbesparingen op. Doordat ze een bepaald niveau hebben, kunnen er efficiëntere resultaten behaald worden en kosten worden verminderd.

8.2. Personele consequenties

Er zal in het personeelsbestand van het facilitair bedrijf een verandering komen van twee fte's, namelijk een kwaliteitszorgmedewerker en een manager Restauratieve Voorzieningen. Dit betekent dat er twee werkplekken moet worden gerealiseerd die zijn voorzien van een bureau met bureaustoel, computer, telefoon, printer en gebruikelijke bureauaccessoires. De werkplekken dienen bij de overige kantoorwerkplekken van het facilitair bedrijf gevestigd te worden, aangezien er zo regelmatig contact en makkelijk interactie kan plaatsvinden. Het personeelsbestand zal worden aangevuld met een afstudeerder en twee stagiaires. De afstudeerder zal onderzoek gaan verrichten naar het invoeren van een doorbelastingstelsel, één stagiair zal een klanttevredenheidsonderzoek gaan doen en één stagiair zal een procedurehandboek gaan opstellen. Hiervoor zullen twee werkplekken gecreëerd moeten worden, aangezien het voor zal komen dat een afstudeerder en een stagiair in dezelfde periode aanwezig zullen zijn. Deze werkplekken zullen moeten worden voorzien van een bureau met bureaustoel en een computer.

Een andere consequentie voor het personeel is dat van zowel het management als de medewerkers tijd en inzet gevraagd zal worden om veranderingen door te voeren. Zij zullen dit moeten incalculeren in hun werkzaamheden.

Een andere consequentie is dat het personeel geschoold zal moeten worden. Dit betekent dat het niveau van het personeel hoger wordt, waardoor ook de kwaliteit van de dienstverlening beter kan worden. Wanneer er meer kennis is, bevordert dit het ontwikkelen en innoveren van de organisatie.

8.3. Organisatorische consequenties

De organisatie moet worden gelezen als de organisatie van het facilitair bedrijf. Wanneer de kwaliteitsmanagement en SLM zal worden ingevoerd, zal dit leiden tot een kwaliteitsverbetering, continuïteit van de organisatie en kostenbesparingen. Het zal een efficiëntere werkwijze opleveren waarbij er niet meer ad hoc, ongestructureerd en onplanbaar wordt gewerkt.

Er zal een verandering in de structuur van het facilitair bedrijf komen. Hierdoor zal het organogram aangepast moeten worden.

De organisatie zal meer formeel worden, aangezien er meer zal worden vastgelegd.

De communicatie binnen de organisatie zal veranderen, aangezien er structureel gecommuniceerd zal worden. Er zullen de komende jaren veel veranderingen doorgevoerd gaan worden. Het is belangrijk dat er binnen de organisatie goed en duidelijk gecommuniceerd gaat worden over de veranderingen om draagvlak te creëren en weerstand te verminderen. Er zal een verandering in de werkwijze optreden voor medewerkers. Medewerkers zullen in de toekomst meer volgens procedures en afspraken moeten gaan werken. Dit kan weerstand geven. Zij moeten in deze veranderingsprocessen goed begeleid worden. Duidelijke en regelmatige communicatie is hierbij een vereiste.

Ook voor de klanten zullen er veranderingen optreden. Ook zij zullen volgens procedures en afspraken te werk moeten gaan. Met name bewoners moeten hierin goed begeleid worden door middel van uitgebreide en duidelijke communicatie. Zij zullen naar behoefte persoonlijk begeleid moeten worden door zorgmedewerkers.

In dit hoofdstuk zijn de consequenties van de aanbevelingen weergegeven. Er zijn financiële consequenties weergegeven, uitgedrukt in personeelskosten en onderverdeeld in kosten en baten. Verder zijn er personele consequenties gegeven aan de hand van aantal fte, werkplekken en scholing. Ten slotte zijn de organisatorische consequenties toegelicht waar de meerwaarde voor de organisatie, structuur, communicatie en werkwijze aan bod zijn gekomen. In het volgende hoofdstuk zal de implementatie van de aanbevelingen beschreven worden.

9. Implementatie

*In dit hoofdstuk wordt een advies gegeven over de implementatie van de aanbevelingen. Dit is weergegeven aan de hand van een schema met een toelichting hierop. Hierbij moet worden opgemerkt dat voor het tijdschema schattingen zijn genomen.
In dit hoofdstuk wordt subprobleemstelling 10 beantwoord.*

Wat	Wie	Wanneer
Invoeren P&D-gids en SP en gewenningsfase	Medewerkers facilitair bedrijf Klanten	7 maanden (juni '04-december '04)
Interne zaken van facilitair bedrijf veranderen	Manager facilitair bedrijf Middenkadermanagers Directie DSW Beleidsmedewerker	6 maanden (juli '04-december '04)
Kwaliteitszorgmedewerker aanstellen	Manager facilitair bedrijf P&O	6 maanden (juli '04-december '04)
Inventarisatie en aanmelding scholing	Manager FB	6 maanden (juni '04-januari '05)
Klanttevredenheidsonderzoek	Derdejaars stagiaire FM	5 maanden (september '04-januari '05)
Communicatiestructuur vaststellen	Manager FB Middenkadermanagers Medewerkers facilitair bedrijf Kwaliteitszorgmedewerker	Januari 2005
Procedurehandboek opstellen	Derdejaars stagiaire FM	5 maanden (februari '05-juni '05)
Interne doorbelasting invoeren	Afstudeerder FM Manager facilitair bedrijf Middenkadermanagers	10 maanden (februari '05-november '05)
SLA pilot ontwikkelen en invoeren	Manager facilitair bedrijf Manager Beheer Medewerkers Beheer Kwaliteitszorgmedewerker	1 jaar (januari '06-januari '07)
Informatiesysteem aanschaffen en invoeren	Manager facilitair bedrijf Kwaliteitszorgmedewerker Medewerkers servicepunt	1 jaar (januari '07-januari '08)
Evaluatiemodel	Manager facilitair bedrijf Beleidsmedewerker Kwaliteitszorgmedewerker	1 jaar (januari '08-januari '09)

Het facilitair bedrijf moet beseffen dat op korte termijn niet alle veranderingen tegelijk doorgevoerd moeten worden. Om veranderingen succesvol door te voeren en te laten wennen in de organisatie moet er veel tijd voor worden uitgetrokken.

Invoeren producten- en dienstengids en servicepunt

In juni 2004 worden de producten- en dienstengids en het servicepunt ingevoerd. Om deze instrumenten te laten wennen in de organisatie en te inventariseren of het naar behoren functioneert, zal er een periode van een half jaar in acht moeten worden genomen. In dit half jaar zullen er waar nodig al aanpassingen gedaan kunnen worden. Na dit half jaar zal het facilitair bedrijf kritisch moeten kijken of de instrumenten naar behoren functioneren en klaar is om het volgende instrument van SLM in te voeren.

Interne zaken van facilitair bedrijf veranderen

Voordat er allerlei veranderingen doorgevoerd kunnen worden is het belangrijk om eerst intern een aantal zaken op orde te hebben. Dit zal gedaan worden door het management en de beleidsmedewerker van het facilitair bedrijf in samenwerking met de directie van De Strijp-Waterhof, omdat zij beschikken over de benodigde kennis en beslissingsbevoegdheden hiervoor.

Wanneer de organisatie intern goed georganiseerd is, kunnen er beter successen worden bereikt. Wanneer dit niet zo is, zal dit doorwerken op veranderingen in de organisatie en dit kan weer leiden tot aanpassingen, hetgeen meer tijd en geld kost.

Kwaliteitszorgmedewerker aanstellen

In de invoering- en gewenningsperiode van de producten- en dienstengids en het servicepunt zal er een kwaliteitszorgmedewerker aangesteld moeten worden. Dit zal gedaan worden door de manager facilitair bedrijf en de afdeling Personeel en Organisatie.

Inventarisatie en aanmelding scholing

In de aangegeven periode kan de manager facilitair bedrijf in samenspraak met de medewerkers inventariseren wie welke scholing nodig heeft. Hiervoor zullen de betreffende personen direct aangemeld moeten worden.

Hiervoor is gekozen, aangezien het belangrijk is de kennis van medewerkers op voldoende niveau te hebben mede ook om veranderingen succesvol door te voeren.

Klanttevredenheidsonderzoek

In deze periode zal er een klanttevredenheidsonderzoek gedaan moeten worden. De producten- en dienstengids en het servicepunt draaien dan een aantal maanden in de organisatie mee en heeft men een oordeel hierover gevormd. Zo kan het functioneren van de producten- en dienstengids en het servicepunt geëvalueerd worden.

Dit is een geschikte opdracht voor een derdejaars stagiair van de opleiding Facility Management.

Communicatiestructuur vaststellen

In deze maand zullen er structurele overleggen gepland moeten worden. Ook zal hierbij de kwaliteitszorgmedewerker geïntroduceerd moeten worden in de organisatie. In overleg met de manager facilitair bedrijf, de middenkadermanagers en de kwaliteitszorgmedewerker zullen er vaste data ingepland moeten worden voor vergaderingen. Daarnaast zullen de medewerkers geïnformeerd moeten worden in de structurele werkoverleggen.

Procedurehandboek opstellen

Deze periode is geschikt voor het opstellen van een procedurehandboek, aangezien in deze periode waarschijnlijk het facilitair bedrijf dan geherstructureerd is. Op basis hiervan kunnen dan juiste procedures opgesteld worden en worden vastgelegd.

Dit is een geschikte opdracht voor een derdejaars stagiair van de opleiding Facility Management.

Interne doorbelasting

Er zal in deze periode een onderzoek gedaan moeten worden naar een systeem voor interne doorbelasting door een afstudeerder van de opleiding Facility Management. Dit zal vier maanden in beslag nemen. Wanneer dit onderzoek is afgerond, zullen er aanbevelingen geïmplementeerd gaan worden waarvoor een half jaar is uitgetrokken.

SLA pilot ontwikkelen en invoeren

Hiervoor is een jaar uitgetrokken, omdat het een proces is waar veel tijd in gaat zitten. Ook kan er in deze tijd geëvalueerd en verbeterd worden om zo de SLA's verder in het facilitair bedrijf in te voeren. De betrokken personen hierin zijn de manager facilitair bedrijf, de manager Beheer, de medewerkers Beheer en de kwaliteitszorgmedewerker.

Informatiesysteem aanschaffen

In deze periode zal de kwaliteitszorgmedewerker een plan van eisen op moeten stellen en zullen er offertes aangevraagd moeten worden. Daarna zal er in samenwerking met de manager facilitair bedrijf een informatiesysteem aangeschaft moeten worden. In deze periode wordt ook het doorbelastingsysteem ingevoerd en dit zal meegenomen moeten worden in de keuze van de aanschaf van een informatiesysteem.

Evaluatiemodel invoeren

Hiervoor zal de manager facilitair bedrijf moeten kijken welk model het meest geschikt is voor het facilitair bedrijf. Dit zal hij kunnen doen in samenwerking met de beleidsmedewerker en de kwaliteitszorgmedewerker. Hierdoor is er veel kennis aanwezig en kan er een goed evaluatiemodel ontwikkeld worden.

Er is een jaar uitgetrokken om dit model te ontwikkelen, in te voeren en te evalueren.

In dit hoofdstuk is de implementatie van de aanbevelingen weergegeven. Dit is gedaan aan de hand van een schema met toelichting.

Met dit hoofdstuk wordt de laatste subprobleemstelling 10 beantwoord.

Literatuurlijst

Boeken

- Ahaus, C.Th.B., Diepman, F.J., Lugt, A. van der: Balanced scorecard & model Nederlandse kwaliteit. Apeldoorn, Projectgroep Bedrijfskunde TNO B.V., 1998. ISBN 90 267 2477 2
- Baarda, D.B. en Goede, M.P.M. de: Methoden en Technieken. Houten, Stenfert Kroese, 1997, 2e herz. druk. ISBN 9020725890
- Berry, T.H.: Het invoeren van integrale kwaliteitszorg. Deventer, Kluwer, 1993. ISBN 90 201 2746 2
- Boomsma, S. & Borrendam, A. van: Kwaliteit in diensten: Een zorg voor manager in de diensten- en industriële sector. Deventer, Kluwer Bedrijfswetenschappen, 3e druk, 1990. ISBN 90 267 12 332
- Boomsma, S. en Van Borrendam, A.: Kwaliteit van dienstverlening. Deventer, Kluwer Bedrijfsinformatie, 2^e druk, 1998. ISBN 9026720254
- Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2003-2004. Den Haag, Haagse Hogeschool, afdeling Facility Management, 2003. ISBN 90 73077 09 5
- Kedzierski, J.TH. & Viemmix, M.C.: Kwaliteit en beheer. Houten, Bohn Stafleu Van Loghum, 2001. ISBN 90 313 2814 6
- Maas, J.G.V.: Kwaliteit in de kennisintensieve dienstverlening. Deventer, Kluwer Bedrijfsinformatie B.V., 1995. ISBN 90 267 2115 3
- Muntinga, M.A. & Lagerveld, C.J.: Instrumenten voor modern kwaliteitsmanagement. Deventer, Kluwer Bedrijfsinformatie B.V., 1998. ISBN 90 267 2887 5
- Neijzen, J.A. & Trompetter, M.: Kwaliteitszorg in dienstverlenende organisaties. Deventer, Kluwer Bedrijfswetenschappen B.V., 1989. ISBN 90 267 1387 8
- Nota M.E.D.A.: Service Level Agreements in 2000 en verder. Zeist, Domesta, 2000. ISBN 9076525048.

Organisatiedocumenten

- Beerhorst, M. e.a.: Eindrapportage Actieteam Servicepunt. Den Haag, De Strijp-Waterhof, oktober 2003
- Kasius, H. e.a.: De Strijp-Waterhof, waar ouderen kleur bekennen. Den Haag, De Strijp-Waterhof, 2002

Scripties

- Butselaar, M. van: Bloemenveiling Aalsmeer op weg naar totale kwaliteit. Een onderzoek naar het professionaliseren met behulp van Service Level Agreements. Den Haag, Haagse Hogeschool, opleiding Facilitaire Dienstverlening, 2000.
- Chinnoe, A.: Service Level Agreements. Onderzoek naar de invoering van Service Level Agreements tussen de Facilitaire Dienst en haar interne klanten. Den Haag, Haagse Hogeschool, opleiding Facilitaire Dienstverlening, 2001
- Fisher, H.: Samenwerken aan kwaliteitszorg. Kwaliteitsmanagementsysteem binnen de Facilitaire Dienst van de Gemeente Den Haag. Den Haag, Haagse Hogeschool, opleiding Facilitaire Dienstverlening, 2001

- Gielisse, M.: Het gezicht van de facilitaire dienst. Onderzoek naar de huidige en toekomstige dienstverlening van het Centraal Dienstverleningsmeldpunt van de Haagse Hogeschool.
Den Haag, Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2002
- Houtman, L.: Service Level Agreements voor de FD, een blauwdruk voor implementatie van SLA's.
Den Haag, Haagse Hogeschool, opleiding Facilitaire Dienstverlening, 2000
- Kirindongo, T.: Op weg naar een professioneel Facilitair Bedrijf met behulp van Service Level Management.
Den Haag, Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2002
- Oever, J.C.G. van den: De start naar verbetering. aanbevelingen voor het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening van afdeling Facilitaire Zaken.
Den Haag, Haagse Hogeschool, opleiding Facilitaire Dienstverlening, 2001

Syllabi

- Genet, C.M.: MVO en de markt.
Den Haag, Haagse Hogeschool, opleiding Facilitaire Dienstverlening, 2000/2001. Code 2384
- Mante, Y.: Handleiding schriftelijke rapportage.
Den Haag, Haagse Hogeschool, opleiding Facilitaire Dienstverlening, 1999/2000. Code 2318
- Kooten, J.P. van: Integraal kwaliteitsmanagement.
Den Haag, Haagse Hogeschool, afdeling Facility Management, 2003/2004. Code 2357

Artikelen

- Boekhorst, P. te: Prestatie-indicatoren.
Factomedia, december 2000, 18 pagina's
- Groot, M. de, Wielinga, C.J.: Service Level Agreements: het proces richting klanttevredenheid!
Factomedia, juni 2002, 18 pagina's
- Huizinga, R.: Balanceren met strategie en de dagelijkse operatie.
Factomedia, december 2000, 21 pagina's
- Jurg, P.J.: Service level agreements: een nieuwe vorm.
Factomedia, juni 2001, 8 pagina's
- Kaplan, R.S., Norton, D.P.: Strategisch leren via de balanced scorecard.
Factomedia, december 1999, 14 pagina's
- Kunst, P., Lemmink, J., Prins, R.: Metten en verbeteren van kwaliteit in dienstverlening.
Factomedia, april 2000, 24 pagina's
- Ool, P.H.J.M. van: Selectie van prestatie-indicatoren voor kwaliteitsbeoordeling.
Factomedia, juli 1998, 52 pagina's
- Thouars, A. de: Het hoe, wat en waarom van Service Level Agreements.
Factomedia, maart 2003, 41 pagina's
- Thouars, A. de: Service Level Agreements.
Factomedia, mei 2003, 115 pagina's

- Torremans, H.M.P.: Stapsgewijze ontwikkeling en implementatie van prestatie-indicatoren.
Factomedia, februari 2003, 20 pagina's
- Vogelaar, M.: SLM is de dressing op de SLA.
Service Management Consultant Cap Gemini Ernst & Young, 4 pagina's

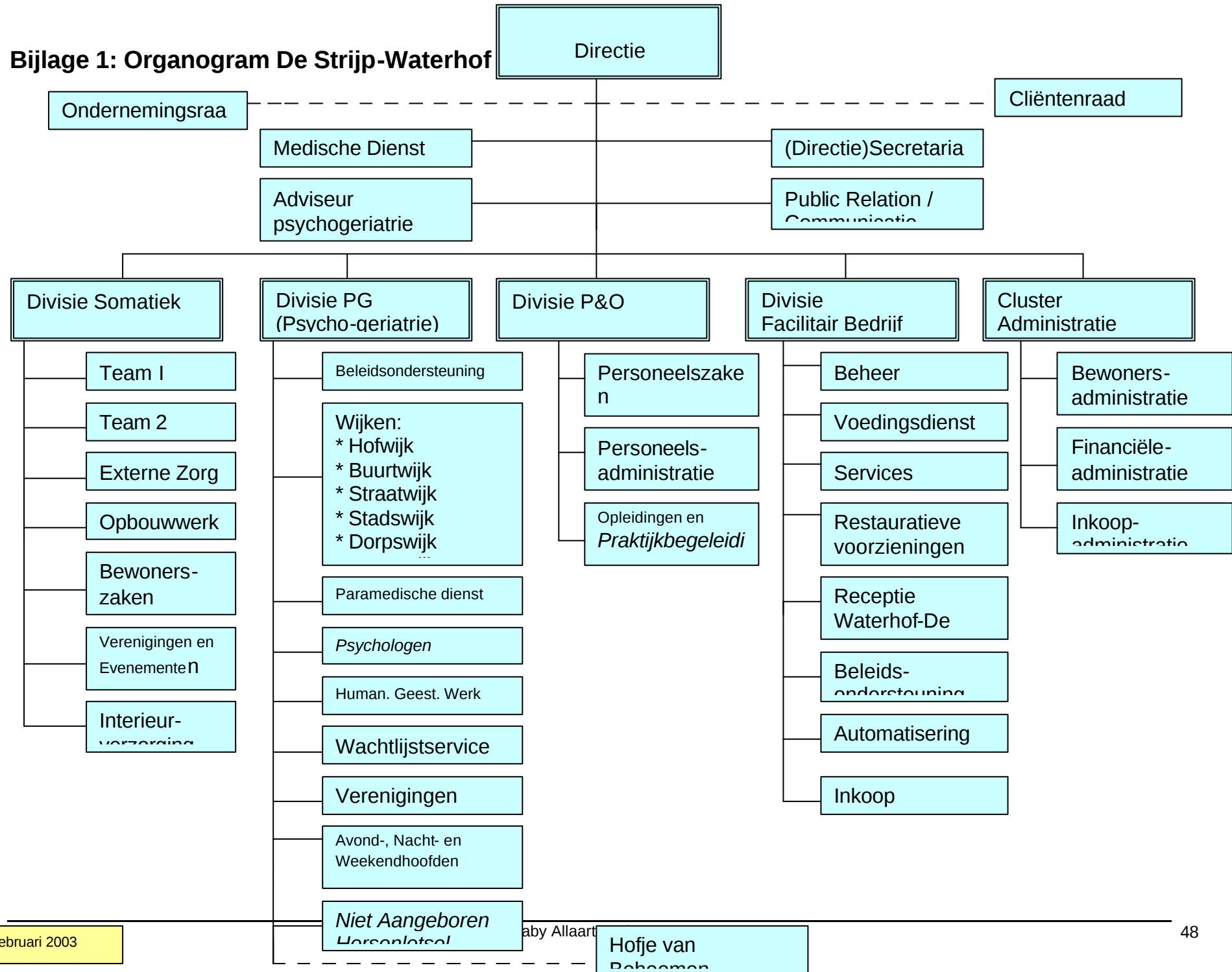
Internet

- <http://www.arcades.nl>
- <https://blackboard.hhs.nl>
- <http://www.balancedscorecard.nl>
- <http://www.destrijpwaterhof.nl>
- <http://www.factomedia.nl>
- <http://www.floor.nl>
- <http://www.hhs.nl>
- <http://www.ises-international.com>
- <http://www.kwaliteit.pagina.nl>

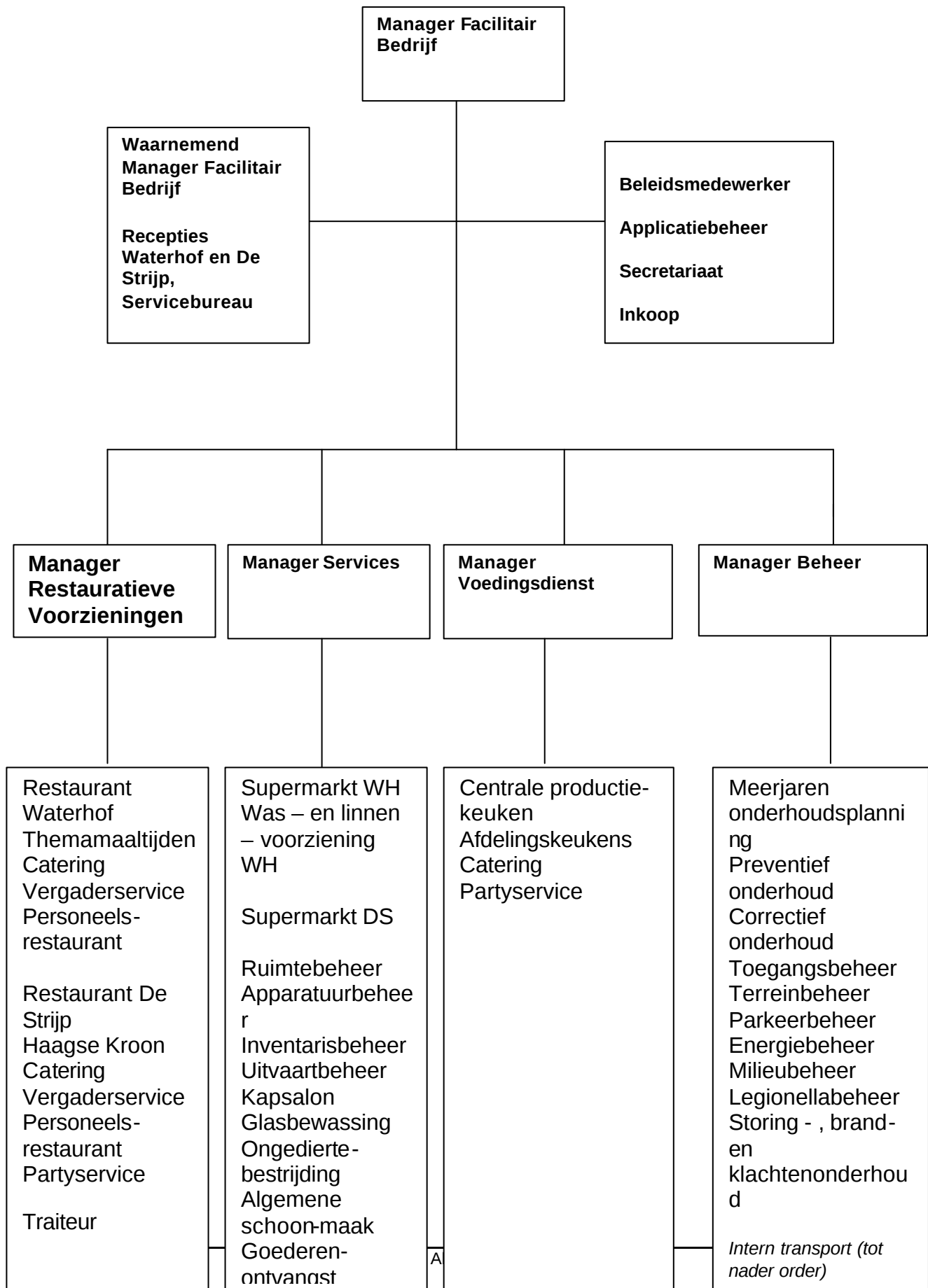
Bijlagen

1. Organogram De Strijp-Waterhof
2. Organogram facilitair bedrijf
3. Organogram De Strijp-Waterhof nieuw
4. Producten en diensten van het facilitair bedrijf
5. Voorbeelden prestatie-indicatoren
6. Servqual-model
7. Perspectieven Balanced Scorecard
8. Stappenplan opstellen Balanced Scorecard
9. Analyseschema interviews
10. Format SLA
11. SLA's voor het facilitair bedrijf

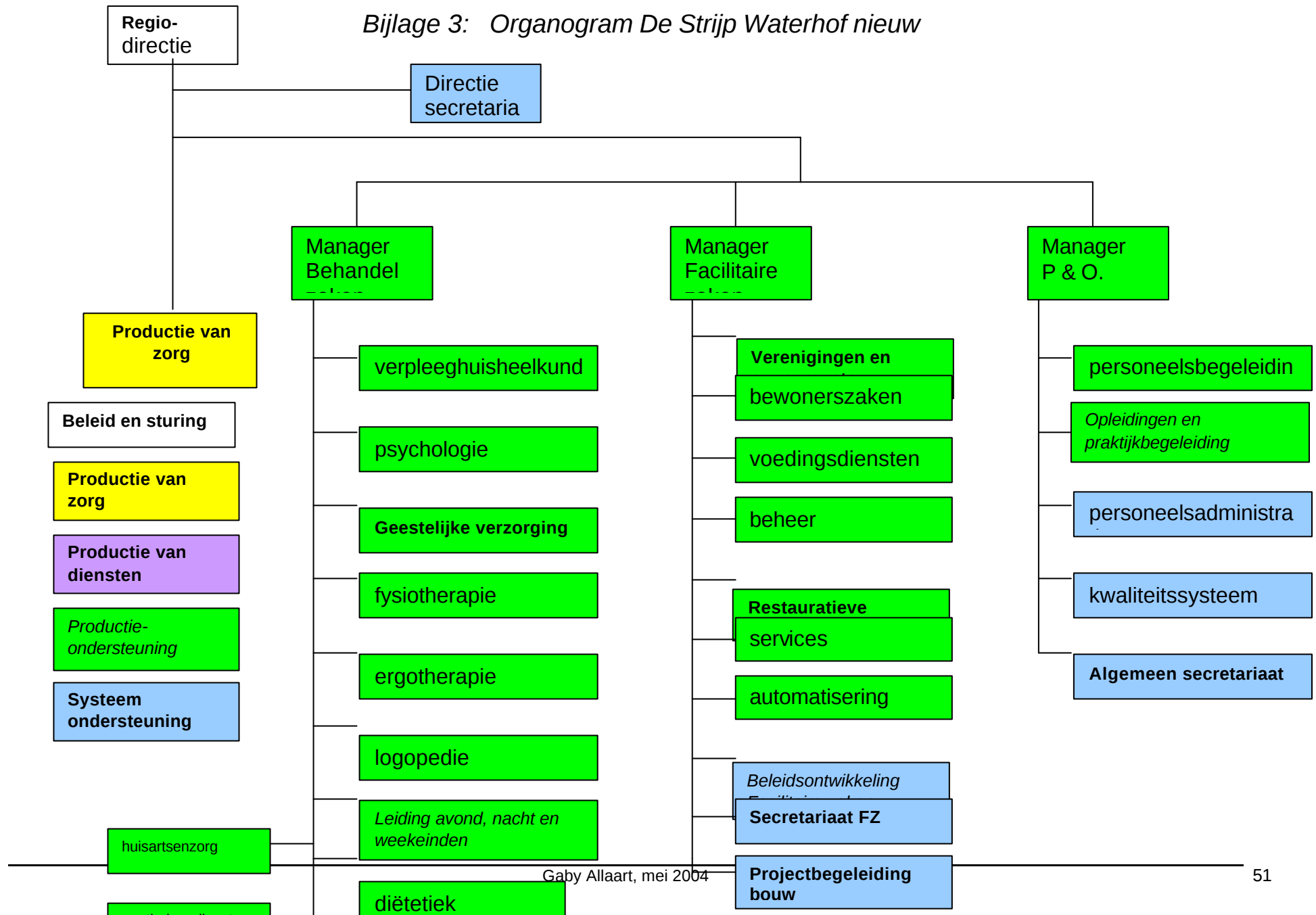
Bijlage 1: Organogram De Strijp-Waterhof



Bijlage 2: Organogram Facilitair Bedrijf



Bijlage 3: Organogram De Strijp Waterhof nieuw



Bijlage 4: Producten en diensten van het facilitair bedrijf

Restauratieve Voorzieningen

Alle diensten van de Restauratieve Voorzieningen worden in eigen beheer uitgevoerd.

- Restaurant Waterhof
- Themamaaltijden
- Catering
- Vergaderservice
- Personeelsrestaurant

- Restaurant De Strijp
- Haagse Kroon
- Catering
- Vergaderservice
- Personeelsrestaurant

Services

Bij de dienst Services kan er onderscheid gemaakt worden tussen de diensten in eigen beheer en uitbestede diensten.

Uitbesteed:

- Was- en linnenvoorziening
- Uitvaartbeheer
- Glasbewassing
- Ongediertebestrijding
- Algemene schoonmaak
- Afvalbeheer

Eigen beheer:

- Supermarkt
- Ruimtebeheer
- Apparatuurbeheer
- Inventarisbeheer
- Kapsalon
- Goederenontvangst- en uitgifte
- Intern transport

Voedingsdienst

Alle diensten van de Voedingsdienst worden in eigen beheer uitgevoerd.

- Centrale productiekeuken
- Afdelingskeukens
- Catering
- Partyservice

Beheer

Bij de dienst Beheer kan er onderscheid gemaakt worden tussen de diensten in eigen beheer en uitbestede diensten.

Uitbesteed:

- Preventief onderhoud
- Energiebeheer
- Brandonderhoud
- Communicatiemiddelenbeheer

Eigen beheer:

- Meerjaren onderhoudsplan
- Correctief onderhoud
- Toegangsbeheer
- Terreinbeheer
- Parkeerbeheer
- Milieubeheer
- Legionellabeheer
- Storingsonderhoud
- Klachtenonderhoud

Applicatiebeheer

Applicatiebeheer kan ook gerekend worden tot een van de diensten die het Facilitair Bedrijf levert. In het organogram wordt Applicatiebeheer als ondersteunend weergegeven. Dit kan worden verklaard doordat dit ten behoeve is van medewerkers en niet van bewoners. Dit zal wel in de toekomst gaan veranderen.

De volgende diensten worden tot Applicatiebeheer gerekend:

- Hulp bij computerstoringen op werkplekken
- Pakketinhoudelijke gebruikersondersteuning
- Aanschaf nieuwe computers (in samenspraak met stafbureau)
- Aanschaf software (in samenspraak stafbureau)
- Implementatie applicaties
- Inlognaam regelen
- Handleidingen schrijven (is nog niet gebeurd) organisatiegerichte gebruiksaanwijzingen en procedures
- Inventarisatie van hard- en software
- Bijhouden website
- Verantwoording kassasystemen
- Verantwoordelijk mobiele telefonie
- Meedenken aan opleidingen
- Internetcafé opzetten

Bijlage 5: Voorbeelden prestatie-indicatoren²¹

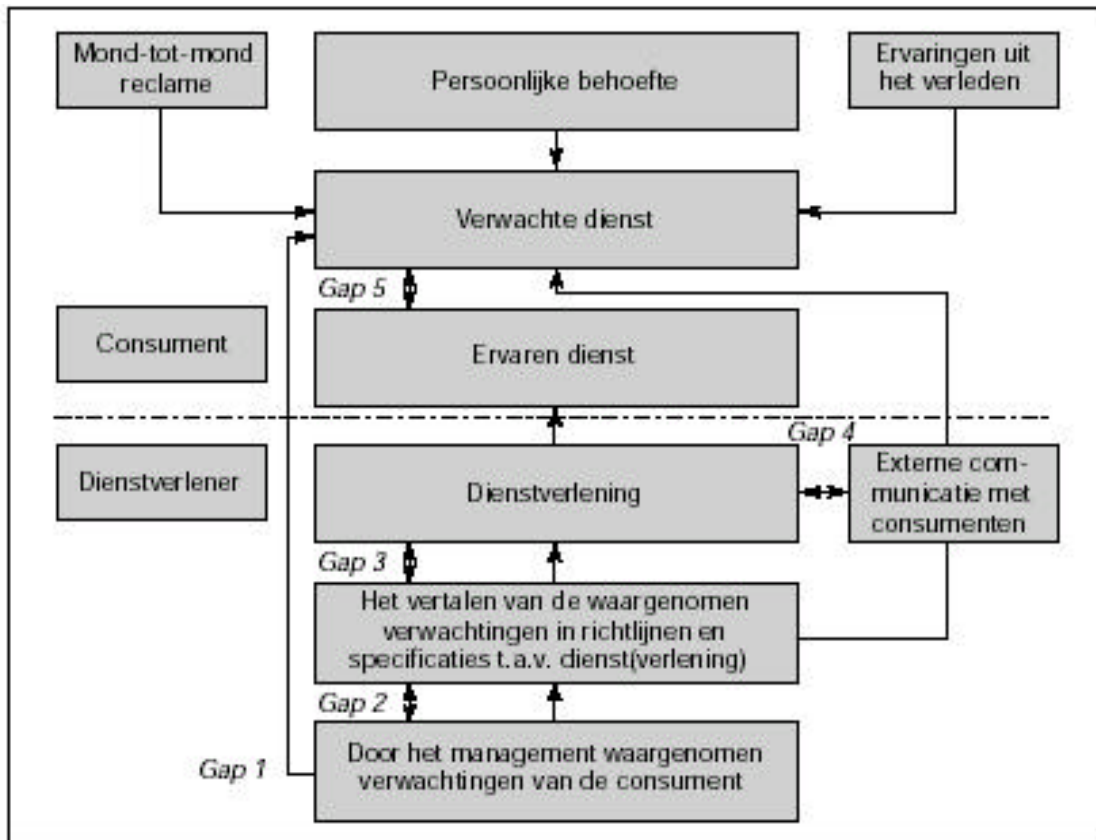
Deze bijlage bevat een groot aantal voorbeelden van mogelijke prestatie-indicatoren die kunnen worden gebruikt voor het meten van de processen in een organisatie. In deze lijst wordt geen onderscheid gemaakt tussen een productieorganisatie en een dienstverlener. De lijst is niet limitatief maar kan helpen om tot voor hem relevante prestatie-indicatoren te komen.

- Doorlooptijd van een order.
- Aantal orders waarop een klacht komt ten opzichte van het totale aantal orders.
- Aantal orders die niet gerealiseerd kunnen worden per tijdseenheid.
- Aantal orders die niet gerealiseerd kunnen worden per vertegenwoordiger.
- Orders die niet gerealiseerd kunnen worden als percentage van het totale aantal orders.
- Wachttime van een telefoontje.
- Aantal malen dat een telefoon moet worden doorgeschakeld.
- Aantal gemiste telefoontjes.
- Administratieve doorlooptijd van een order (is tijd tussen accepteren van de order en de mogelijkheid tot produceren van de order).
- Aantal orders dat binnen de maximaal toegestane levertijd wordt uitgevoerd.
- Doorlooptijd van het aanleveren van werktekeningen, materiaallijsten en bewerkingslijsten.
- Aantal fouten in werktekeningen, materiaallijsten en bewerkingslijsten.
- Aantal wijzigingen in werktekeningen, materiaallijsten en bewerkingslijsten.
- Gemiddelde overschrijdingstijd van de aan te leveren werktekeningen, materiaallijsten en bewerkingslijsten.
- Leveranciersprestaties ten aanzien van kwaliteit, levertijd en kosten.
- Aantal fouten in bestelopdrachten naar leveranciers.
- Aantal deelorders doordat er spoedorders bij de leverancier moeten worden geplaatst.
- Spoedorders bij de leveranciers als percentage van het totale aantal geplaatste bestelorders.
- Percentage tijdig verstrekte leveringen.
- Bezettingsgraad van de medewerkers.
- Ziektepercentage van de medewerkers.
- Gemiddelde productietijd per product, per order.
- Aantal klachten voor een bepaalde afdeling.
- Aantal klachten naar reden.
- Snelheid van het afhandelen van klachten.
- Percentage tevreden klanten na het afhandelen van een klacht.
- Percentage klanten dat na een klacht toch een bestelling plaatst.
- Aantal servicebezoeken bij de klant per tijdseenheid, per regio als percentage van de afzet.
- Aantal klachtenbezoeken bij de klant per tijdseenheid, per regio als percentage van de afzet.
- Leverbetrouwbaarheid (het aantal leveringen dat tijdig bij de klant wordt aangeleverd ten opzichte van het totale aantal leveringen).

²¹ Ool, P.H.J.M. van : *Selectie van prestatieindicatoren voor kwaliteitsbeoordeling*, Factomedia, juli 1998

- Doorlooptijd van een order.
- Gemiddelde bewerkingstijd van een order.
- Gemiddelde wachttijd van een order.
- Percentage orders dat volgens planning wordt geproduceerd.
- Aantal spoedorders.
- Aantal personeelsleden die voldoen aan de norm (na de proeftijd een vaste aanstelling krijgen).
- Doorlooptijd van een wervingsprocedure.
- Aantal fouten in facturen.

Bijlage 6: Servqual-model



Toelichting

Klantgerichtheid is de meest belangrijke factor voor elke facilitaire organisatie. Facilitaire organisaties kunnen de tevredenheid van hun klanten meten door hen te vragen naar de beleving van hun verwachtingen (vooraf) en hun ervaring (achteraf). Het verschil tussen verwachting en ervaring bepaalt in hoge mate de tevredenheid van de klant. Hiervoor kan gebruik gemaakt worden van het Servqual-model.

Het Servqual-model geeft weer dat er vijf gaps kunnen ontstaan die een negatieve invloed hebben op de klanttevredenheid. De eerste gap ontstaat door een verschil in door het management waargenomen verwachting van de consument en de feitelijke verwachting van de consument. De tweede gap ontstaat indien de vertaling van de waargenomen verwachting van de consument door het management niet juist wordt vertaald in richtlijnen en specificaties ten aanzien van de dienstverlening. De derde gap ontstaat als de dienstverlening niet overeenkomt met de opgestelde richtlijnen en specificaties. De vierde gap ontstaat als de communicatie over de dienstverlening niet overeenkomt met de feitelijke dienstverlening. Gap vijf ontstaat als de verwachting en de ervaring van de klant niet overeenkomen waardoor er een hoge mate van klantontevredenheid wordt geïnitieerd.

Het facilitair bedrijf zal het proces van het Servqual-model goed in kaart moeten brengen. Dit kan gerealiseerd worden door de klanttevredenheid structureel te meten. Op deze manier worden de wensen en behoeften van de klant bekend en kan de dienstverlening hierop aangepast worden. Op deze manier kan continue de dienstverlening optimaal aangepast worden aan de wensen en behoeften van de klant. De Service Level Agreements spelen in het Servqual-model een inhoudelijke en een communicatieve rol. Ze zijn inhoudelijk een deel van de dienstverlening zelf, maar ook drager van de communicatie met de klant. SLA's hebben een continue karakter, aangezien ze periodiek worden bijgesteld en ze een dynamische communicatiedrager vormen.

De meerwaarde van SLA's is het dichtens van de gaps uit het Servqual-model tussen de klantverwachtingen en de werkelijke dienstverlening.

Bijlage 7: Perspectieven Balanced Scorecard²²

Klantenperspectief

In de mission statement van veel organisaties staat de klant centraal en heeft dus de hoogste prioriteit. Dit betekent dat het management voortdurend op de hoogte moet zijn van de klanttevredenheid. Er moeten indicatoren worden ontwikkeld die hierop van invloed zijn. Voor het gebruik van de BSC moet de missie daarom vertaald worden in specifieke indicatoren die van invloed zijn op de klanttevredenheid.

Het klantenperspectief kan opgesplitst worden in vier belangrijke categorieën, te weten:

- doorlooptijden
- kwaliteit
- serviceverlening
- prijs

Intern perspectief

De indicatoren die gericht zijn op klanttevredenheid vormen de basis voor maatstaven die informatie geven over de interne organisatie. Welke acties en beslissingen moet de organisatie nemen en welke processen moet men beheersen en verbeteren om uiteindelijk te voldoen aan de wensen van de klant? Kortom op welke kritische aandachtsgebieden moet het management zijn aandacht richten?

Binnen het interne proces van waardecreatie onderscheiden we drie kernprocessen:

- productinnovatie
- werkprocessen/ primaire proces
- verkoopproces

Aan de inputzijde zijn deze processen gebaseerd op de behoefte van de klant en aan de outputzijde op de mate waarin deze behoeften worden vervuld. Het gaat er om meetpunten te ontwikkelen voor de interne processen die de grootste impact hebben op klanttevredenheid. Aspecten waarop gemeten kan worden, zijn:

- doorlooptijd
- kwaliteit
- productiviteit

Om doelstellingen te formuleren voor deze indicatoren is het van belang dat de medewerkers invloed hebben op het realiseren hiervan. Dit betekent dat de overalldoelen vertaald moeten worden naar afdelingen en zelfs naar medewerkers. Op deze manier zijn voor iedereen heldere doelen geformuleerd die tezamen bijdragen aan het realiseren van de missie.

Innovatief perspectief

De centrale vraag waar het bij dit perspectief om gaat is de vraag of de organisatie in staat is continue te vernieuwen en haar prestaties te verbeteren. Vergroting van het lerend vermogen is noodzakelijk om de lange termijn doelstelling voor de financiële groei te realiseren. Dit kan alleen als de organisatie investeert in haar infrastructuur, namelijk mensen, systemen en procedures.

Bij het ontwikkelen van de BSC moet binnen het innovatief perspectief met drie categorieën rekening worden gehouden, namelijk:

- **Capaciteiten van de medewerkers**
Tegenwoordig zijn veel repeterende taken geautomatiseerd. Voor een goede concurrentiepositie is het niet meer voldoende om deze routinematige taken met eenzelfde mate van efficiëntie uit te voeren. Een organisatie moet zich continue blijven

²² Muntinga, M.A. & Lagerveld, C.J.: Instrumenten voor modern kwaliteitsmanagement. Pag 106

verbeteren om ten minste dezelfde relatieve positie te behouden. Dit betekent dat de capaciteiten van de werknemers zodanig moeten worden afgestemd op het realiseren van organisatiedoelstellingen, dat hun vaardigheden en creatieve vermogens optimaal worden benut. Voor de organisatie gaat het erom goed te analyseren hoeveel training en opleiding er nodig zijn om de nieuwe verantwoordelijkheden aan te kunnen.

Er worden in het algemeen drie kernindicatoren onderscheiden waarmee het gedrag en prestaties van de werknemers gemeten kunnen worden:

- tevredenheid van de werknemers
 - betrokkenheid van de werknemers
 - productiviteit van de werknemers
-
- **Capaciteit van de informatiesystemen**
Betrokkenheid, motivatie en goede capaciteiten van de werknemers zijn van cruciaal belang voor de realisatie van de doelstellingen voor het klantperspectief en het interne perspectief. Dit alleen is waarschijnlijk niet genoeg. Een werknemer die werkzaam is in een concurrerende omgeving heeft accurate en tijdige informatie nodig. Organisaties die continue willen verbeteren dienen de beschikking te hebben over systemen met voldoende grote informatieverwerkende capaciteit.
 - **Motivatie en empowerment**
Deze categorie indicatoren richt zich op het klimaat van de organisatie ten aanzien van motivatie en initiatief. De BSC geeft drie manieren aan waarop het innovatief vermogen kan worden gemeten:
 - product vernieuwing
 - voortdurende verbetering
 - intellectuele activa

Financieel perspectief

Alle indicatoren die ontwikkeld zijn ten behoeve van de andere drie perspectieven moeten verband houden met financiële maatstaven. De financiële doelstellingen fungeren als focus voor de indicatoren die vanuit de andere perspectieven zijn ontwikkeld. Tezamen moeten ze bijdragen aan een verbeterende financiële prestatie.

Financiële prestatie indicatoren geven inzicht in de mate waarin de strategie van een organisatie, alsmede de implementatie en operationalisatie ervan bijdragen aan een positief resultaat. Veel ondernemingen sturen achter alleen op financiële maatstaven. Steeds vaker blijkt dat financiële gegevens teveel de nadruk leggen op het verleden in plaats van te kijken naar de toekomst. Daarnaast geven de financiële indicatoren geen direct inzicht in acties ten behoeve van waardecreatie. In de BSC wordt juist de nadruk gelegd op de indicatoren die een beeld geven van de waarde van de onderneming.

Bijlage 8: Stappenplan opstellen BSC

1. Formuleren van een missie en strategie

De primaire verantwoordelijkheid van het topmanagement van een organisatie is het formuleren van de missie en strategie en hoe men dat wilt realiseren. Hierbij is het van belang consistente doelen te formuleren. Bij het formuleren van de missie en strategie is het van belang dat de top eenduidig vastlegt en helder communiceert naar de organisatie.

2. Verzamelen van extra informatie

Op het moment dat de missie en strategie zijn vastgelegd zouden er gesprekken plaats moeten vinden managers van afdelingen. Hierin is de centrale vraag of en zo ja met welke prestatie-indicatoren de strategie kan worden vervolgd. Bij het verkrijgen van aanvullende informatie kunnen klanten en leveranciers een grote toegevoegde waarde leveren door middel van het afnemen van interviews.

3. Opstellen van de BSC in hoofdlijnen

Het opstellen en vastleggen van een voorlopige BSC kan het beste worden gedaan worden via workshops voor het management. Op deze manier kan veel interactie plaatsvinden. Het doel van deze stap is te komen tot overeenstemming over de missie en strategie, alsmede over de te onderscheiden indicatoren per perspectief. In deze fase ligt de nadruk op kwalitatieve indicatoren en nog niet op kwantiteit. Wanneer de voorlopige BSC is opgesteld, dient deze gepresenteerd te worden aan de managers van het middenkader en leidinggevende op lagere niveaus. Zij kunnen zo hun mening geven over de bruikbaarheid en discussiepunten oplossen. De wijzigingen worden verwerkt in een definitief voorstel en gepresenteerd aan het managementteam. Daarna kan de BSC vertaald worden in kwantitatieve indicatoren.

4. Uitwerken van de BSC in prestatie-indicatoren

De BSC wordt vertaald in meetbare indicatoren. Eisen aan de indicatoren zijn hanteerbaarheid en relevantie. Ook moet voor iedereen in de organisatie duidelijk zijn wat precies wordt bedoeld met een bepaald begrip. Er moet daarom gestreefd worden naar uniforme definities van de indicatoren. De concrete uitwerking in prestatie-indicatoren kan goed plaatsvinden in een brainstormsessie of workshop in het bijzijn van specialisten.

Aandachtspunten hierbij zijn:

- formuleer niet teveel indicatoren;
- maak de indicatoren zo concreet en specifiek mogelijk;
- let zowel op het proces als op het resultaat.

De missie en strategie zijn nu geformuleerd. De BSC heeft vorm gekregen en prestatie-indicatoren zijn ontwikkeld.

5. Vaststellen van normen

Een voorwaarde voor het bepalen van normen is dat de verantwoordelijke personen de overtuiging hebben dat de normen reëel en haalbaar zijn. Te strenge normen kunnen leiden tot frustratie. Te lage normen daarentegen laten veel ruimte voor verslechtering van de kwaliteit en kunnen leiden tot het wegebben van ambities. Beide situaties zijn niet bevorderlijk voor het proces van voortdurende kwaliteitsverbetering. De precieze vaststelling van de normen aan het begin is echter niet het belangrijkste. Het gaat erom dat ze in de loop der tijd worden aangescherpt.

6. Afspraken maken over rapportage

Tijdens deze stap moeten er afspraken gemaakt worden over de vorm waarin de informatie wordt aangeleverd, met betrekking tot bijvoorbeeld de lay-out en de keuze van het medium. De organisatie moet tevens afspreken hoe frequent de indicatoren worden bepaald en voor wie de rapportage is bestemd.

Een ander aandachtspunt is de zichtbaarheid van de indicator voor de klant. De ervaring leert dat klanten waardering hebben voor openheid. Zij krijgen hierdoor het gevoel dat hun wensen serieus worden genomen, wat weer zal leiden tot meedenken over mogelijkheden voor kwaliteitsverbetering.

7. Gebruik

De visie en strategie zijn vertaald in meetbare variabelen. De prestaties kunnen zichtbaar worden gemaakt. Het aansturen met indicatoren zal niet altijd vlekkeloos verlopen. De organisatie moet wennen aan het gebruik van normen en moet de nodige ervaring opdoen. Men kan trends volgen en eventueel normen bijstellen. Het beheersen van de processen is gestart. Na verloop van tijd kunnen de normen zelfs naar boven worden bijgesteld en kan de prestatieverbetering beginnen.

Bijlage 9: Analyseschema interviews

	Manager Facilitair Bedrijf	Manager Services	Manager Beheer	Manager Voedingsdienst	Manager Restauratieve Voorzieningen	Manager Applicatiebeheer
Klanttevredenheid huidige situatie	-	+/-	+/-	+/-	+/-	+
Er wordt aan kwaliteitsmeting gedaan	-	-	-	-	-	-
Problemen in huidige situatie	+	+	+	+	+	+
Bekendheid met SLA's	+	+/-	-	-	-	-
Positieve visie t.o.v. SLA's	+	+	+	+	+	+
Er is draagvlak	+	+	+	+/-	+	+
Er wordt weerstand verwacht bij medewerkers	+	+/-	+	-	+	-
Er worden kosten doorbelast	-	-	-	-	-	-
De klanten zijn in kaart gebracht	+	+	+	+	+	+
De producten- en diensten zijn in kaart gebracht	+	+	+	+	+	+
De visie op de producten- en dienstengids is positief	+	+	+	+	+	+
De visie op het servicepunt	+	+	+	+	+	-

'Invoeren van SLA's, iets dat je niet zomaar even doet'

is positief						
Afhankelijk van externe leveranciers	+	+	+	+	+	+

+ = mee eens
 +/- = gedeeltelijk mee eens/ gedeeltelijk mee oneens
 - = mee oneens

Bijlage 10: Format SLA

Op basis van de uitkomsten van de beleidsmiddag is er een format voor een SLA samengesteld. Dit is in onderstaand schema weergegeven.

Onderdeel	Inhoud
Algemene bepalingen	▪ Klantgegevens ▪ Leveranciergegevens
Inhoudelijk	▪ Product/ dienstomschrijving ▪ Kwaliteitsbeschrijving ▪ Kwantiteitsbeschrijving ▪ Productprocedures ▪ Leveringsvoorwaarden
Basispakket	▪ Standaardserviceniveau
Pluspakket	▪ Extra opties
Communicatie	▪ Responstijden op aanvraag en afhandeling
Financiën	▪ Wat wel/ niet betalen i.v.m. AWBZ ▪ Betalingswijze
Verantwoordelijkheden	▪ Klant ▪ Leverancier ▪ Externe leveranciers
Overige bepalingen	▪ Klachtenprocedure ▪ Geldigheidstermijn ▪ Wijzigingsprocedure

Bijlage 11: SLA's voor het facilitair bedrijf

Voor het invoeren van SLA's zal een testafdeling gekozen moeten worden. Er kan het beste begonnen worden met de dienst beheer. Dit is de technische dienst. Vooral hier wordt heel veel ad hoc gewerkt en worden er veel problemen in de structuur en planning van werkzaamheden ondervonden. Het is een relatief kleine afdeling. Dit vergemakkelijkt de communicatie en kunnen er frequent overleggen gevoerd worden.

De SLA's zullen worden opgesteld uitgaande van onder andere de producten- en dienstengids. Wanneer de producten- en dienstengids niet goed functioneert, zullen de SLA's dus ook niet optimaal werken. Het servicepunt is hierbij een basisgegeven voor de SLA. Uit de wensen en eisen die bij het servicepunt kenbaar worden, zullen de SLA's worden opgesteld.

Contract

Er zullen interne contracten afgesloten gaan worden, aangezien het tussen partijen binnen de organisatie zal worden afgesloten.

De middenkadermanagers zullen de SLA's voor de bewoners afsluiten met cliëntenraad. Dit is een overkoepelende raad die de belangen van de bewoners vertegenwoordigt. Hierdoor wordt de complexiteit zoveel mogelijk beperkt voor het facilitair bedrijf. Wanneer met elke individuele bewoner een contract zou moeten worden afgesloten zou hier heel veel werk en tijd in gaan zitten. Ook gezien de aard van de bewoners, met betrekking tot de leeftijd en denkwijze is voor deze beslissing gekozen.

Met betrekking tot de medewerkers zullen de SLA's worden afgesloten tussen de middenkadermanagers en de divisies. Per divisie zal gekeken moeten worden naar de wensen en behoeften van de medewerkers die hieronder vallen. De managers van de divisies zullen de SLA's ondertekenen, aangezien zij uiteindelijk verantwoordelijk zijn voor hun medewerkers. Het zal te complex worden wanneer de SLA's per medewerker worden afgesloten.

Alle SLA's zullen ook worden ondertekend door de manager facilitair bedrijf, aangezien hij eindverantwoordelijk is.

Klantgroepen

De klanten van het Facilitair Bedrijf zijn de bewoners en de medewerkers van De Strijp-Waterhof. Voor het ontwikkelen van SLA's zal er onderscheid gemaakt moeten worden tussen bewoners en medewerkers, aangezien zij verschillende wensen en behoeften hebben. In de producten- en dienstengids wordt hierin ook onderscheid gemaakt, aangezien bepaalde procedures verschillen tussen deze twee klantgroepen.

Leverancier

De leverancier van de SLA is de middenkadermanager en de manager facilitair bedrijf. De middenkadermanagers zijn verantwoordelijk voor het leveren van hun producten en diensten. Zij zullen de SLA opstellen. Ook de facilitair manager is leverancier, aangezien hij eindverantwoordelijke is.

Service

Het facilitair bedrijf zal met basis- en pluspakketten kunnen gaan werken. De standaardservice zal in een basispakket opgenomen moeten worden. Alle extra service zal in het pluspakket opgenomen moeten worden. Wanneer een klant

andere specifieke wensen heeft dan in een SLA staan, moet dit bespreekbaar worden gemaakt. In overleg met de middenkadermanager zal er gekeken moeten worden naar mogelijkheden. Op deze manier zal de toepassing van SLA's niet te star worden en wordt er zorggedragen dat betrokkenen zich niet uitsluitend vast zullen houden aan een SLA. Er zal hierbij wel gekeken moeten worden wat er maximaal haalbaar is.