

‘Een tevreden klant, telt voor twee’

Een kwaliteitszorgsysteem op maat



Bobby Leewes

Facility Management
September 2004

‘Een tevreden klant, telt voor twee’

Een kwaliteitszorgsysteem op maat

Bobby Leewes
September 2004

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

Docentbegeleider: dhr. J.P. Trapman

Medeboordelaar: dhr. B.G. Veldstra

Opdrachtgever: Ministerie van Defensie
Afdeling Directie Facilitaire Zaken (DFZ)
Kalvermarkt 32
2511 CB Den Haag

Mentor: dhr. J.J. van Wieringen

Periode onderzoek: januari 2004 – september 2004

Auteursreferaat

Een onderzoek verrichten naar een structurele implementatie van **kwaliteitszorg** bij Directie Facilitaire Zaken (DFZ), onderdeel vormend van het **Ministerie van Defensie**. De onderzoeksvraag was: ‘Welke bijdrage kan kwaliteitszorg (tegen aanvaardbare kosten) structureel gaan leveren ter bevordering van de flexibiliteit en kwaliteitsverbetering van de diensten en producten van DFZ, zodat kwaliteitszorg in de toekomst geborgd is?’ De belangrijkste conclusies zijn: de implementatie van de **Deming-circle** in de praktijk met de stappen Plannen, Uitvoeren, Monitoren en Verbeteren in samenwerking met het **INK-managementmodel**. DFZ zal zijn beleid zowel op de korte als mede op de lange termijn aan moeten passen aan kwaliteitszorg. Het is een project met geen begin- en eindpunt. Belangrijke aanbevelingen gedaan naar DFZ zijn: kwaliteitstraining voor het management en medewerkers, het aanstellen van een kwaliteitsmanager, de interne klant om verschillende manieren te vragen naar zijn tevredenheid en kijken en leren bij andere organisaties.

Indexreferaat

Facility Management, adviesrapport, overheid, Ministerie van Defensie, kwaliteitszorg, kwaliteit, Deming-circle en INK-managementmodel.

Managementsamenvatting

1998 is voor Directie Facilitaire Zaken (DFZ) een jaar om nooit te vergeten. In dat jaar werd het besluit genomen tot een professionalisering als facilitaire dienstverlener voor het Ministerie van Defensie. Deze professionalisering moest hand in hand gaan met kwaliteitszorg (voldoen aan de verwachtingen, wensen en eisen van de klant). Er werden klanttevredenheidsonderzoeken in 1998 en 2001 afgenomen onder de interne klant. Tevens deed in 2001 het INK-managementmodel zijn intrede. Belangrijke stappen, maar DFZ wilde meer. De wens werd uitgesproken tot een verdere implementatie van kwaliteitszorg. 2004 moest hierin een nieuwe start gaan vormen.

Met de wens van DFZ in het achterhoofd, werd de volgende probleemstelling geformuleerd, deze luidt als volgt:

‘Welke bijdrage kan kwaliteitszorg (tegen aanvaardbare kosten) structureel gaan leveren ter bevordering van de flexibiliteit en kwaliteitsverbetering van de diensten en producten van DFZ, zodat kwaliteitszorg in de toekomst geborgd is?’

Om deze probleemstelling in combinatie met de subprobleemstellingen te beantwoorden, is gebruik gemaakt van de volgende onderzoeksmethoden: vooronderzoek, literatuuronderzoek, empirisch en kwantitatief onderzoek. Deze onderzoeksopzet is gekozen, om zo de huidige situatie bij DFZ in kaart te brengen en tevens een blik naar de toekomst te werpen. Alles met als doel kwaliteitszorg structureel te implementeren bij DFZ.

Om kwaliteitszorg een vaste plaats te kunnen geven bij DFZ, moet eerst worden gekeken naar de geschiktheid van een kwaliteitszorgsysteem en/of –model die dit proces moet vergemakkelijken. Balanced Scorecard, Service Level Agreement, INK-model, 7 M-model en de Deming-circle in de praktijk zijn de bekendste systemen en modellen op het gebied van kwaliteit en kwaliteitszorg. Bij het maken van keuze voor een systeem/model, moet er worden gekeken naar passendheid bij de organisatie. Past het bij de cultuur, management, medewerkers, processen, diensten en producten? Belangrijke vragen die eerst beantwoord moeten worden.

DFZ heeft zoals eerder besproken in 1998 een omslag gemaakt. Woorden als verbeteren en resultaatgericht werken werden geïntroduceerd. Woorden die naadloos aansluiten bij de Deming-circle in de praktijk. *Plannen, Uitvoeren, Monitoren en Verbeteren* zijn de belangrijkste stappen. Onder deze stappen volgen punten die stap voor stap staan voor het continu verbeteren. DFZ zal op korte termijn de handen in één moeten slaan, om in de toekomst de weg vrij te maken voor kwaliteitszorg. Beleidsverklaring voor kwaliteitszorg, vaststellen van doelen en een actieplan zijn op korte termijn noodzakelijk om de toekomst met vertrouwen in te kunnen gaan.

Voorwaarde voor een verdere implementatie van kwaliteitszorg is wel het aanstellen van een kwaliteitsmanager. Kort gezegd een projectleider, die het project kwaliteitszorg onder zijn hoede neemt en verantwoordelijk is voor de communicatie en het betrokken houden van alle partijen (management, middenkader, medewerkers en de interne klant). Alleen dan heeft kwaliteitszorg een kans van slagen. Kwaliteitszorg implementeren is een project zonder begin- en eindpunt. DFZ moet de tijd nemen om kwaliteitszorg te laten passen bij de organisatie en visa versa.

Verdere aanbevelingen gemaakt naar DFZ zijn:

- Een kwaliteitstraining voor management en medewerkers
- Meten is weten
 - Workshop* (top 5 van ergernissen)
 - Discussieforum* (via het intranet kan de interne klant zijn mening kenbaar maken)
 - Spreekuur* (een woordvoerder van een dienst staat éénmaal in de twee maanden ter beschikking van de interne klant)
 - Enquête* (éénmaal in het jaar een enquête afnemen onder de interne klant)

Deze aanbevelingen kunnen er mede voor zorgen dat de weg naar de eindbestemming kwaliteitszorg, wordt geplaveid.

Voorwoord

Het vierde jaar van de opleiding Facility Management van de Haagse Hogeschool wordt afgesloten met een afstudeeropdracht met als eindresultaat een scriptie. De voorliggende scriptie is het resultaat van een vijf maanden durende stage bij het Ministerie van Defensie, afdeling Directie Facilitaire Zaken (DFZ),

Hierbij wil ik graag van de gelegenheid gebruik maken om een aantal mensen die mij tijdens mijn stage met raad en daad hebben bijgestaan te bedanken.

Allereerst gaat mijn dank uit naar beschikbaar gestelde stagebegeleiding van Directie Facilitaire Zaken. Dhr. van Wieringen heeft mij gedurende deze vijf maanden voorzien van de nodige adviezen en raad. Tevens fungeerden mijn docentbegeleider dhr. Trapman en medebeoordelaar dhr. Veldstra als belangrijkste klankborden.

Niet op de laatste plaats moet er bedankje uit gaan naar de leden van het klantenpanel en de respondenten die hun toewijding en tijd gestoken hebben in het invullen van het klanttevredenheidsenquête.

Om het voorwoord op gepaste wijze af te sluiten wil ik iedereen bedanken die heeft meegewerkt aan het tot stand komen van dit onderzoek.

Bobby Leewes

Den Haag, september 2004

Inhoudsopgave

INLEIDING	1
HOOFDSTUK 1: ONDERZOEKSOPZET	4
§ 1.1 Vooronderzoek	4
§ 1.2 Literatuurstudie	5
§ 1.2.1 Interne literatuurstudie	5
§ 1.2.2 Externe literatuurstudie	5
§ 1.3 Interviews	6
§ 1.4 Klanttevredenheidsenquête 2004	7
Concluderend	8
HOOFDSTUK 2: ORGANISATIEANALYSE	9
§ 2.1 Het Ministerie van Defensie	9
§ 2.2 Minister en Staatssecretaris	9
§ 2.3 Secretaris-generaal	9
§ 2.4 De krijgsmacht	9
§ 2.5 Centrale Organisatie (CO)	10
§ 2.6 Directie Facilitaire Zaken (DFZ)	10
§ 2.7 Missie	10
§ 2.8 Visie op de facilitaire organisatie	10
§ 2.9 Hoofdactiviteiten	11
§ 2.10 Bedrijfscultuur bij het Ministerie van Defensie	12
§ 2.11 Bedrijfscultuur bij Directie Facilitaire Zaken (DFZ)	14
HOOFDSTUK 3: HET HUIDIGE NIVEAU VAN KWALITEITSZORG BIJ DFZ	15
§ 3.1 Accountmanager	15
§ 3.2 Klantenpanel	16
§ 3.3 Een DFZ producten- en dienstencatalogus	16
§ 3.4 INK-managementmodel implementatie	16
§ 3.4.1 De vijf ontwikkelingsfasen	17
§ 3.4.2 De toekomst van het INK-managementmodel bij DFZ	19
§ 3.5 Klanttevredenheidsonderzoeken van 1998 en 2001	19
§ 3.6 Andere ministeries en de kwaliteit van de dienstverlening	21
§ 3.6.1 Het Ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschap (OCW)	22
§ 3.6.2 Het Ministerie van Verkeer en Waterstaat	22
§ 3.6.3 Het Ministerie van Binnenlandse Zaken	23
Concluderend	24
HOOFDSTUK 4: KLANTTEVREDENHEIDSONDERZOEK 2004	25
§ 4.1 Opzet klanttevredenheidsonderzoek 2004	25
§ 4.2 Een representatieve steekproef	25
§ 4.3 Enquête-moeheid	26
§ 4.4 De resultaten van het onderzoek 2004	26
§ 4.4.1 Servicebalie	26
§ 4.4.2 Interne service	27
§ 4.4.3 Schoonmaak	27
§ 4.4.4 Post- en Reproafdeling	27
§ 4.4.5 Catering	28

§ 4.4.6 Fitness	28
§ 4.4.7 Bureau Informatie- en Publicatieaangelegenheden (BIPA)	28
§ 4.4.8 Afdeling Technische Zaken	28
§ 4.4.9 Magazijn	29
§ 4.4.10 Verwerving	29
§ 4.4.11 Afdeling Veiligheidszaken	29
§ 4.4.12 Bureau Veiligheid Kwaliteit Arbo en Milieu (VKAM)	29
§ 4.4.13 Directie Facilitaire Zaken (DFZ)	29
§ 4.5 Beoordeling van het totale aantal respondenten	30
§ 4.6 De beoordeling van DFZ medewerker	30
§ 4.7 Verbeterpunten door de interne klant aangedragen	31
Concluderend	32
HOOFDSTUK 5: KWALITEITSZORGSTEEEM	33
§ 5.1 Balanced Scorecard (BSC)	33
§ 5.2 Service Level Agreement (SLA)	33
§ 5.3 Het INK-managementmodel	33
§ 5.4 Het 7 M-model	34
§ 5.5 De Deming-circle	34
§ 5.6 Kwaliteitsmanager	39
Concluderend	39
CONCLUSIE	41
AANBEVELINGEN	43
CONSEQUENTIES	48
Financiële paragraaf	49
AANBEVELING	49
LITERATUURLIJST	51
BIJLAGE 1 IMPLEMENTATIEPLAN DEMING-CIRCLE IN DE PRAKTIJK	53

Inleiding

Nog niet zo lang geleden was de facilitaire dienstverlening een ondergewaardeerd gebied, dat ondersteunend moest zijn aan het primaire proces van een organisatie. De laatste jaren is een duidelijk verschuiving waarneembaar. Van ondersteunend naar afstemmend op het primaire proces, krijgt de facilitaire wereld steeds meer de waardering die het verdient. Niet alleen de facilitaire wereld verandert, ook de maatschappij erom heen; de klant. De klant van nu is niet meer te vergelijken met de klant van 10 jaar geleden. Verwachtingen, wensen en eisen veranderen in de loop van tijd. Voor (dienstverlenende) organisaties is het zaak om de continu veranderende wensen en eisen bij de klant bij te houden en aan te passen aan de huidige maatstaven. Ook de term kwaliteit wordt steeds meer in de mond genomen bij dienstverlenende organisaties. De combinatie van kwaliteit van de dienstverlening en de klant moet een wisselwerkingfunctie hebben. Het kwaliteitsniveau wordt vastgesteld door de klant en de klant verwacht ook dat dit niveau gehaald wordt.

Directie Facilitaire Zaken (DFZ) bij het Ministerie van Defensie is een dienstverlenende organisatie die de laatste 6 jaar de weg van professionalisering in geslagen. DFZ is van mening dat een dienstverlenende organisatie nooit is uitgeleerd. Een organisatie moet continue aan zichzelf werken, verbeteren is het toverwoord.

Aanleiding

Kwaliteitszorg is een veel gebruikte term bij organisaties, zo ook bij DFZ. In 1998 zijn de eerste stappen gezet om kwaliteitszorg een plaats te geven in de organisatie. Toch is het management bij DFZ van mening dat de verdere implementatie van kwaliteitszorg de komende jaren vorm moet gaan krijgen. Kwaliteitszorg houdt in dat DFZ kan voldoen aan de verwachtingen, wensen en eisen van de interne klant. DFZ wil een nadrukkelijker plaats geven aan de klant.

Dit wetende, is er een probleemstelling geformuleerd die DFZ moet helpen de juiste koers uit te stippelen voor de komende jaren. De probleemstelling luidt als volgt:

‘Welke bijdrage kan kwaliteitszorg (tegen aanvaardbare kosten) structureel gaan leveren ter bevordering van de flexibiliteit en kwaliteitsverbetering van de diensten en producten van DFZ, zodat kwaliteitszorg in de toekomst geborgd is?’

De probleemstelling wordt ondersteund door subprobleemstellingen. Deze subprobleemstellingen zijn ondersteunend aan de beantwoording van de centrale probleemstelling. De subprobleemstellingen luiden als volgt:

- Op welke wijze is het Ministerie van Defensie georganiseerd, en in het bijzonder de Facilitaire Dienst?
- Wat is de rol van kwaliteitszorg binnen DFZ (verleden en heden)?
- Welke rol speelt kwaliteitszorg bij andere ministeries?
- Hoe beoordeelt de interne klant het huidige niveau (2004) van dienstverlening, in vergelijking met klanttevredenheidsonderzoek uit 2001?
- Hoe beoordelen de DFZ medewerkers het niveau van dienstverlening?
- Hoe kan kwaliteitszorg vorm krijgen binnen DFZ?
- Welke kwaliteitszorgsysteem is voor DFZ in de toekomst relevant?
- Wat zijn de organisatorische, personele en financiële consequenties van het geadviseerde kwaliteitszorgsysteem?

Het doel van het onderzoek

Het doel van het onderzoek is: kwaliteitszorg verder te implementeren in de processen van DFZ en de daarbij behorende producten en diensten. Kwaliteitszorg is eigenlijk zeggen wat je doet en doen wat je zegt. Dit lijkt een simpele opdracht, maar veel organisaties hebben nog steeds de grootste moeite om de klant centraal te stellen. Organisaties denken te weten wat de klant denkt en verwacht, zonder dat dit echt gemeten wordt. Er kan een discrepantie ontstaan tussen de klant en de organisatie wat de nodige frictie geeft. Dit terwijl er een wisselwerking tussen beiden moet zijn.

Dit onderzoek moet ervoor zorgen dat de wisselwerking tussen DFZ en de interne klant wordt bevorderd. DFZ wil erachter komen of ze op een goede weg zit en de klant het gevoel krijgt serieus genomen te worden.

Kwaliteit en kwaliteitszorg zijn onderwerpen die vragen om aandacht, niet alleen op korte termijn, maar zeker ook op de langere termijn. Het vraagt om een cultuur-, mentaliteit-, werken procesomslag. Dit moet gerealiseerd worden, van management tot aan de mensen op de werkvloer, die in direct contact staan met de klant. Kwaliteitszorg is een manier van leven, denken en doen. DFZ wil dit in de toekomst meer gaan uitdragen aan de interne klant.

Doelgroep

Het verslag is geschreven voor de opleiding Facility Management en het management van Directie Facilitaire Zaken (DFZ). Een kwaliteitsonderzoek is niet alleen interessant voor deze betrokken partijen, maar is tevens nuttig als vergelijkingsmateriaal voor toekomstige vierdejaars Facility Management studenten. Iedere opdracht vraagt om zijn eigen invulling, analyse, beschrijving en oplossing. Maar een succesvol afgerond afstudeerverslag kan wel een houvast geven. Voor de Facility Managers van nu bij kleine of grote (dienstverlenende)organisaties, kan dit verslag nieuw inzicht verschaffen, in het omgaan met de (interne)klant en het voldoen aan de verwachtingen, wensen en eisen van de doelgroep.

Opbouw rapport

Het rapport is op te delen in 5 hoofdstukken. In elke afzonderlijk hoofdstuk wordt één of meerdere subprobleemstellingen beantwoord. Zo krijgt u als lezer een overzichtelijk antwoord op de overkoepelende probleemstelling.

In hoofdstuk 1 van het rapport wordt de onderzoeksopzet behandeld. Het is de bedoeling dat de lezer inzicht verkrijgt hoe het onderzoek **vooraf** opgezet is en welke vervolgstappen er ondernomen zijn voor het beantwoorden van de probleemstelling en subprobleemstellingen.

Hoofdstuk 2 introduceert het Ministerie van Defensie en Directie Facilitaire Zaken (DFZ). In dit hoofdstuk worden beide partijen kort beschreven en geanalyseerd. De meeste aandacht gaat uit naar DFZ. Als lezer maakt u van dichtbij kennis met DFZ als totale organisatie.

Kwaliteitszorg komt aan bod in hoofdstuk 3. Dit hoofdstuk laat zien wat DFZ in de periode 1998-2003 gedaan heeft om kwaliteitszorg verder te implementeren in de organisatie. Dit hoofdstuk is belangrijk met betrekking tot de verdere invulling van kwaliteitszorg bij DFZ.

Hoofdstuk 4 laat de resultaten zien van het verrichtte klanttevredenheidsonderzoek uit 2004. Het onderzoek van 2004 is gebaseerd op de geadviseerde verbeterpunten uit het onderzoek uit 2001. Het laat een goed beeld zien hoe DFZ er in 2004 voorstaat qua dienstverlening naar de interne klant toe.

Hoofdstuk 5 is misschien wel het belangrijkste hoofdstuk van het totale rapport. In dat hoofdstuk zal concreet worden uitgelegd wat DFZ in de toekomst kan doen om kwaliteitszorg een structurele plaats te geven. Verschillende kwaliteitszorgsystemen en –model komen ter sprake, met uiteindelijk een definitieve keuze voor de Deming-circle nieuwe stijl. Verder zal dit hoofdstuk een implementatieplan bevatten die een overzichtelijk stappenplan laat zien, waarin de vragen wie, wat en wanneer worden beantwoord.

Tot slot zal het verslag eindigen met de conclusie. In de conclusie komen de belangrijkste conclusies naar voren die gemaakt zijn door het gehele rapport heen. Tevens eindigt het rapport met een overzicht van de belangrijkste aanbevelingen (korte en lange termijn), met daaraan gekoppeld de consequenties. Organisatorisch, management en financiële consequenties.

Hoofdstuk 1: Onderzoeksopzet

Bij het oplossen van een facilitair beleidsprobleem, is het van belang dat er een onderzoeksopzet gekozen wordt dat op maat gesneden is voor het desbetreffende beleidsprobleem.

Een onderzoeksopzet bestaat nooit uit één onderdeel, kwalitatieve en kwantitatieve onderdelen moeten er voor zorgen dat het probleem en uiteindelijk de oplossing(en) van meerdere kanten wordt belicht. 'Er leiden meer wegen naar Rome.'

De aanleiding van de opdracht was dat DFZ kwaliteitszorg verder wilde implementeren in de organisatie. Kwaliteitszorg is een term die steeds vaker opduikt bij organisaties. Kwaliteitszorg is in het leven geroepen om de klant een centrale positie te geven. Kort gezegd: voldoen aan de verwachtingen, wensen en eisen van de klant. DFZ had de wens uitgesproken om kwaliteitszorg een nadrukkelijker plaats te geven in de processen, procedures en activiteiten. Op basis van deze wetenschap is een probleemstelling geformuleerd met ondersteunende subprobleemstellingen. De probleemstelling luidt als volgt:

'Welke bijdrage kan kwaliteitszorg (tegen aanvaardbare kosten)structureel gaan leveren ter bevordering van de flexibiliteit en kwaliteitsverbetering van de diensten en producten van DFZ, zodat kwaliteitszorg in de toekomst geborgd is?'

De ondersteunende subprobleemstellingen zijn:

- Op welke wijze is het Ministerie van Defensie georganiseerd, en in het bijzonder de Facilitaire Dienst?
- Wat is de rol van kwaliteitszorg binnen DFZ (verleden en heden)?
- Welke rol speelt kwaliteitszorg bij andere ministeries?
- Hoe beoordeelt de interne klant het huidige niveau (2004) van dienstverlening, in vergelijking met klanttevredenheidsonderzoek uit 2001?
- Hoe beoordelen de DFZ medewerkers het niveau van dienstverlening?
- Hoe kan kwaliteitszorg vorm krijgen binnen DFZ?
- Welke kwaliteitszorgsysteem is voor DFZ in de toekomst relevant?
- Wat zijn de organisatorische, personele en financiële consequenties van het geadviseerde kwaliteitszorgsysteem?

§ 1.1 Vooronderzoek¹

Bij het afstuderen komen verschillende competenties terug waarover een toekomstig Facility Manager moet gaan beschikken. Eén van deze competenties is, het systematisch onderzoek plegen ter voorbereiding en verbreding van een onderwerp. Met andere woorden: de geschikte informatie vinden die nodig is om tot de beste oplossing(en) voor een facilitair beleidsprobleem te komen.

Om voorbereid toe te kunnen leven naar de eerste intakegesprekken met de opdrachtgever, is het van belang ingelezen en voorbereid te zijn. Hiervoor dient een vooronderzoek. In deze fase is het essentieel relevante informatie te vinden betreffende de organisatie. Dit kan zowel globale informatie (organisatieanalyse) zijn als wel informatie die dieper op het onderwerp (kwaliteitszorg) toegespitst is.

Het Ministerie van Defensie is een complexe organisatie, maar daartegenover staat dat over deze organisatie meer dan voldoende informatie te vinden is. Het internet² en uit het Ministerie van Defensie zelf werden tevens verschillende bronnen aangereikt die zorgden

¹ Handleiding voor de afstudeeropdracht 2003: p. 32-36

² www.mindef.nl

voor de nodige verdieping in de organisatie. In de vooronderzoekfase kwam naar voren hoe en wat het Ministerie van Defensie inhield en met name de facilitaire organisatie, DFZ.

Tevens werd in deze fase al georiënteerd op het exacte facilitaire vraagstuk: het verder implementeren van kwaliteitszorg. Het vooronderzoek gaf verduidelijking over het onderwerp kwaliteitszorg. Hierbij is weer gebruik gemaakt van het internet. Ondersteunend aan het internet kwamen verschillende kwaliteitsgerelateerde boeken naar voren. Kwaliteit van dienstverlening en Integraal Kwaliteitsmanagement fungeerden hierbij als belangrijkste informatiebronnen in het vooronderzoek.

Met een goed vooronderzoek kan met gerust hart toegeleefd worden naar de gesprekken met de opdrachtgever. Een goed begin is het halve werk.

§ 1.2 Literatuurstudie

Door de formulering van de probleemstelling en subprobleemstellingen is er een bepaalde route uitgestippeld die versterkt moet worden door de literatuur.

De gekozen literatuurstudie is te verdelen in twee onderdelen: interne en externe studie. Informatie over kwaliteit en kwaliteitszorg ligt voor het oprapen. Alleen is het zaak voor een adviseur te weten waar er gezocht moet worden. Intern is er gekeken naar het huidige niveau van kwaliteitszorg bij DFZ. De externe literatuurstudie heeft ervoor gezorgd dat de ruimomvattende begrippen: kwaliteit en kwaliteitszorg hanteerbaar werden. De combinatie van interne en externe literatuurstudie is eigenlijk de combinatie van praktijk ontmoet theorie.

§ 1.2.1 Interne literatuurstudie

DFZ wilde als extra opdracht weten wat het huidige niveau van dienstverlening was volgens de interne klant. Het management van DFZ wilde een enquête ronde houden onder de interne klant die representatief en betrouwbaar was. Er moest een vervolg komen op de eerder gehouden enquêterondes uit 1998 en 2001.

Bij DFZ zijn vele aanknopingspunten voor het opzetten van een klanttevredenheidsonderzoek 2004. Allereerst gaven de jaarverslagen van DFZ een inzicht in de activiteiten en de daarbij behorende ontwikkelingen zowel intern als extern. Vervolgens fungeerde de producten- en dienstcatalogus als overzicht van de dienstverlening die DFZ voor ogen heeft. Een andere bron van inspiratie waren de klantenpanelnotulen, die de nodige informatie verschaffen over de interne klant en zijn verwachtingen, wensen en eisen. Ook de klanttevredenheidsonderzoeken uit 1998 en 2001 konden teruggevonden worden in de klantenpanelverslagen van de accountmanager van DFZ. Het klanttevredenheidsonderzoek uit 2001 vormde de basis voor het onderzoek dat in 2004 gehouden moest worden onder de interne klant van DFZ.

Door het aanboren van deze drie bronnen, werd duidelijk hoe DFZ als totale organisatie functioneerde in combinatie met de waardering van de interne klant voor DFZ in de jaren 1998 en 2001.

§ 1.2.2 Externe literatuurstudie

Kwaliteit en kwaliteitszorg zijn abstracte onderwerpen waar veel informatie over te vinden is. De kans voor een overdosis aan informatie is aanwezig. Een duidelijke schifting moet worden gemaakt op basis van relevantie. Dezelfde weg is gevolgd als bij het vooronderzoek. Door de concretisering van de probleemstelling en subprobleemstellingen kon gericht gezocht worden naar relevante theorie over kwaliteit, maar met name kwaliteitszorg.

De eerste stap in deze fase was een vervolg geven aan de literatuurstudie in het vooronderzoek. In de bibliotheek werd er literatuur gezocht die de probleemstelling en subprobleemstellingen kon helpen beantwoorden. De boeken *Kwaliteit Totaal* en *Werken met*

het *INK-model* werden toegevoegd aan de twee eerder genoemde boeken in het vooronderzoek (zie *literatuurlijst*).

Deze externe literatuurstudie fungeerde als afbakening van de opdracht; kwaliteitszorg verder implementeren bij DFZ. De theorie over kwaliteitszorg kent vele systemen en modellen die een vervolg kunnen geven aan een verdere implementatie van kwaliteitszorg bij DFZ. De theorie moest gekoppeld worden aan de praktijk bij DFZ. Vragen als: past het in de cultuur van DFZ en wat zijn de voordelen en risico's van systeem/model X en Y, werden in deze fase helder en op papier gezet. Op basis van deze literatuurstudie kon beargumenteerd en onderbouwd advies worden gegeven richting het management van DFZ. De theorie diende als versteviging voor de praktijk bij DFZ.

Niet alleen is een interne en externe literatuurstudie noodzakelijk voor het onderzoek zelf, maar tevens is een adviseur ingelezen en voorbereid, om met vertrouwen tegemoet te zien naar de interviews.

§ 1.3 Interviews

Nadat de literatuurstudie is afgerond en op papier staat was het vervolg: het afnemen van interviews. Een literatuuronderzoek vormt het kader en de interviews moeten zorgen voor de verdieping in het onderzoek. De literatuur verschaft een adviseur de als-situatie. Dit betekent als situatie X zich voordoet, dat model Y uitkomst kan bieden. Door middel van gericht interviews afnemen kan deze theorie getoetst worden door de praktijk.

Het is cruciaal voor een onderzoek om ervoor te zorgen dat een adviseur de juiste personen spreekt die relevant zijn voor het onderzoek. Tevens fungeren de externe interviews als benchmarkingmiddel. Als adviseur kan gekeken worden in de keukens van andere organisaties en overheidsinstellingen omtrent de onderwerpen kwaliteit en kwaliteitszorg. Het is een verbreding van het onderzoek en kan nieuwe ideeën opleveren waar vooraf niet aangedacht is.

Om tot een gedegen externe interviewronde te komen is gekozen om bij drie verschillende ministeries interviews (zie *bijlage 3 in bijlagenboek*) af te nemen. Het Ministerie van OCW, Binnenlandse Zaken en Verkeer en Waterstaat zijn bezocht om een beeld te kunnen vormen hoe deze ministeries omgaan met kwaliteit en kwaliteitszorg. Er is gekeken naar hoe deze ministeries kwaliteitszorg een plek hebben gegeven. En hoe zij kwaliteitszorg in de toekomst zien. Beide momenten (heden en toekomst) waren van belang om te analyseren waar DFZ stond ten opzichte van de andere ministeries (zie *paragraaf 3.6*).

Niet alleen externe interviews zijn belangrijk, ook intern moet gesproken worden met personen die van belang zijn en kunnen zijn voor het verloop van het onderzoek. Er is gesproken met personen die direct te maken hebben met de verdere implementatie van kwaliteitszorg en met interne klanten waar kwaliteitszorg omdraait. De accountmanager van DFZ en het afdelingshoofd van het bureau VKAM³ zijn in deze fase geïnterviewd met de gedacht om te kijken hoe zij DFZ nu zien en hoe zij DFZ in de toekomst willen zien, dit alles in combinatie met kwaliteitszorg.

Tevens werd het klantenpanel van DFZ betrokken bij de interne interviewronde. Het klantenpanel bestaat uit 19 vaste leden, waarvan er 12 regelmatig aanwezig zijn bij de klantenpanelbijeenkomsten. Er zijn in totaal 5 klantenpanelleden geïnterviewd om 1 op 1 te kunnen vragen hoe zij het huidige niveau van dienstverlening DFZ vinden (zie *bijlage 4 in bijlagenboek*). Deze interviews dienden om een beeld te kunnen vormen, op persoonlijke basis, over hoe de klantenpanelleden dachten over de dienstverlening op dat moment. En om samen te kijken hoe zij DFZ in de toekomst wilde zien.

³ Bureau Veiligheid, Kwaliteit, Arbo en Milieu

Om een interview goed voorbereid in te gaan is het een aanrader om vaste vragen te hebben, die gedurende het interview uitgebreid kunnen worden met doorvragen. De vooraf geformuleerde vaste vragen fungeren als rode draad door de interviews heen. Er kunnen geen onnodige stiltes vallen en degene die geïnterviewd wordt vindt een voorbereid interviewer op zijn pad. Het boek *Basisboek Kwalitatief Onderzoek* diende als klankbord. In dit boek staan tips die een interviewer nodig heeft om een goed interview af te kunnen nemen.

Met de uiteindelijke repons van zowel de externe als de interne interviews kon een helder beeld gevormd worden hoe er bij andere ministeries wordt omgegaan met kwaliteitszorg en hoe er door DFZ zelf en de interne klant gedacht wordt over kwaliteitszorg en de dienstverlening.

§ 1.4 Klanttevredenheidsenquête 2004

DFZ wilde in 2004 een nieuwe enquêteronde houden onder de interne klanten. Met de gedachte om een vervolg te geven aan het klanttevredenheidsonderzoek uit 2001. De in dat jaar voorgestelde verbeterpunten moesten in 2004 (*zie bijlage 6 in bijlagenboek*) worden gemeten. DFZ wilden weten of de verbeterpunten uit 2001 gerealiseerd waren en welke dienstverleningsgebieden nog voor verbetering vatbaar waren.

Er is gekozen om wederom een enquête uit te zetten onder de interne klant. Een enquête is een middel om in een relatief korte tijd grote groepen klanten te ondervragen en daaruit informatie te onttrekken over de tevredenheid ten opzichte van de dienstverlening.

Enquêtevoorbeelden zijn er te over, maar elke situatie vraagt om zijn eigen enquête. De hedendaagse trend bij organisaties is om via een enquête de klant te ondervragen. DFZ heeft dit in 1998 en 2001 ook gedaan. Deze enquêtes hebben als voorbeeld gediend bij het opzetten van het klanttevredenheidsonderzoek van 2004. Andere bronnen waren een interview met gastdocent aan de Haagse Hogeschool op het gebied van Integraal Kwaliteitsmanagement en het boek: *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*.

Door middel van het inlezen in de onderwerpen kwaliteit en kwaliteitszorg is er inzicht verkregen in de klant en de organisatie. Bij het opzetten van een enquête moeten keuzes worden gemaakt: populatie of steekproef, select of aselect, open en/of gesloten vragen. Aan het afnemen van enquêtes bij (interne) klanten kleven de nodige voor- en nadelen. Deze zijn in het voorbereidingsproces afgewogen (*zie paragraaf 4.1*).

DFZ heeft in 1998 de eerste stappen gezet naar het meten van de tevredenheid van de interne klant. Dit kreeg in 2001 een vervolg. In 2004 wilde DFZ weer een meetpunt hebben om te kijken naar de klanttevredenheid en kijken of er verbeterpunten opgeraapt moesten worden. Het onderzoek van 2004 is gebaseerd op de verbeterpunten voorgedragen in 2001. Het onderzoek in 2004 moet uitsluitsel geven of de geadviseerde verbeterpunten van 2001 door DFZ gerealiseerd zijn. De gestelde enquêtevragen zijn merendeel dezelfde vragen als in 2001. Wel is de schifting gemaakt op basis van de verbeterpunten uit 2001. De gedachte hierachter was dat het overzichtelijker werd om de resultaten van het klanttevredenheidsonderzoek van 2004 te vergelijken met die van 2001. Zo kon snel worden gezien welke dienstverlenende aspecten bij DFZ als verbeterpunt aangedragen konden worden.

In totaal zijn er 206 enquêtes verspreid over 14 verschillende afdelingen bij het Ministerie van Defensie. De uiteindelijke repons kwam te liggen op 65% van het verspreide totaal. In totaal hebben 134 klanten meegewerkt aan het klanttevredenheidsonderzoek van DFZ.

De resultaten (*zie paragraaf 4.4*) die kwamen uit de enquêtes zijn ingezet om te beoordelen of DFZ de goede weg in is geslagen met zijn dienstverlening. De resultaten vormen de beginfase om verbeterpunten aan te dragen naar DFZ toe. De verbeterpunten worden ondersteund en

versterkt door de cijfers en percentages die volgde uit de analyse van de klanttevredenheidsenquêtes. Het management van DFZ kan dan zien dat er bepaalde dienstverleningsgebieden een kwaliteitsinjectie nodig hebben.

Concluderend

De wens van DFZ was om kwaliteitszorg verder te implementeren in de organisatie. Op basis van deze uitgesproken wens is er een probleemstelling geformuleerd, die door middel van subprobleemstellingen beantwoord moet worden. Bij het aangaan van een onderzoek is het belangrijk om een stappenplan uit te stippelen. Deze moet dienen als leidraad door het gehele onderzoek heen. Het onderzoek naar een structurele plaats voor kwaliteitszorg bij DFZ heeft 4 herkenbare stappen gekend. Een vooronderzoek, literatuuronderzoek (zowel intern als extern), interviews en een klanttevredenheidsonderzoek. Deze stappen hebben bijgedragen aan het vergaren en verzamelen van informatie en gegevens omtrent kwaliteitszorg. Door het volgen van een stappenplan, wordt geleidelijk de beantwoording van de subprobleemstellingen en de centrale probleemstelling mogelijk. DFZ als opdrachtgever krijgt in hapklare brokken het antwoord aangeleverd om hun wens te verwezenlijken.

Hoofdstuk 2: Organisatieanalyse

Wil een adviseur grondig te werk bij de oplossing van een beleidsprobleem dan moet deze eerst de totale organisatie in kaart brengen; via een organisatieanalyse. Van buiten naar binnen analyseren en beschrijven.

§ 2.1 Het Ministerie van Defensie

Defensie met 75.000 medewerkers, waarvan ongeveer 1/3 burgerpersoneel, is één van de grootste werkgevers in Nederland. De activiteiten van Defensie zijn uiterst divers. Deze kunnen te maken hebben met voedselvoorziening, financiële planning en verantwoording, hoogwaardige automatisering, met inkoop van producten en diensten. Bovendien heeft Defensie te maken met de planning en regeling van alle processen en opdrachten, nationaal en internationaal, die betrekking hebben op de hoofdtak van Defensie: het zorgen voor vrede en veiligheid⁴.

§ 2.2 Minister en Staatssecretaris

Het Ministerie van Defensie wordt op politiek gebied geleid door de Minister en Staatssecretaris. Bij de Minister en de Staatssecretaris rust de politieke verantwoordelijkheid. Als lid van het kabinet is de minister verantwoordelijk voor het algemene Defensiebeleid en de uitvoering daarvan. Voor het Defensiebeleid, dat onderdeel is van het nationaal veiligheidsbeleid, draagt de Minister de eindverantwoordelijkheid. De Staatssecretaris is verantwoordelijk voor de krijgsmachtzaken. Daarbij gaat het om personeelsbeleid, materieelvoorziening, nationale bestuurlijke zaken, bedrijfsvoering en de samenwerking tussen de krijgsmachtdelen.

§ 2.3 Secretaris-generaal

De ambtelijke leiding is in handen van de Secretaris-generaal. De Secretaris-generaal voert zijn taak uit in overeenstemming met het politieke beleid. Hij coördineert en integreert de hoofdlijnen van het Defensiebeleid en geeft hierover informatie aan de politieke leiding. De Secretaris-generaal is verantwoordelijk voor het beleidsoverdracht binnen Defensie. Ook het interne beheer van het kernministerie valt onder zijn verantwoordelijkheid.

Het Ministerie van Defensie bestaat uit een zestal (krijgsmacht)onderdelen, deze onderdelen zijn:

1. Centrale Organisatie (CO)
2. Koninklijke Marine
3. Koninklijke Landmacht
4. Koninklijke Luchtmacht
5. Koninklijke Marechaussee
6. Defensie Interservice Commando (DICO)

§ 2.4 De krijgsmacht

De Nederlands krijgsmacht bestaat uit de Koninklijke Marine, Koninklijke Landmacht, Koninklijke Luchtmacht en de Koninklijke Marechaussee. De krijgsmacht heeft drie hoofdtaken, deze zijn:

1. Verdediging van het eigen en bondgenootschappelijke gebied tegen een beperkte militaire dreiging en tegen een groot aantal uiteenlopende veiligheidsrisico's.
2. Bescherming en bevordering van de internationale rechtsorde.

⁴ <http://www.mindef.nl>

3. Ondersteuning en hulpverlening bij uitvoering van civiele overheidstaken, en ook internationale hulpverlening samen met ontwikkelingssamenwerking.

§ 2.5 Centrale Organisatie (CO)

De Centrale Organisatie⁵ is het kerndepartement van Defensie. Hier werken 900 mensen, burgers en militairen. De ambtelijke leiding is in handen van de Secretaris-generaal. De hoofdtaken van het kerndepartement zijn:

- Het ondersteunen van de Minister en de Staatssecretaris bij het formuleren van beleid.
- De beleidsoverdracht aan lagere bestuursniveaus binnen de Defensieorganisatie.
- De controle op de uitvoering en evaluatie van het beleid.

§ 2.6 Directie Facilitaire Zaken (DFZ)

Binnen de Centrale Organisatie is de DFZ verantwoordelijk voor het ondersteunen van het primaire proces. Het personeel van de DFZ bestaat uit burgerpersoneel (m.u.v. de Veiligheidsofficier). De positie van DFZ in de totale Defensie organisatie bevindt zich direct onder de plaatsvervangend Secretaris-generaal.

DFZ bestaat uit ongeveer 82 medewerkers en is naast een stafafdeling onderverdeeld in vier afdelingen, te weten: afdeling Veiligheidszaken, Algemene Zaken, Technische Zaken en Verwerving⁶.

DFZ is een Resultaat Verantwoordelijke Eenheid (RVE) binnen het kerndepartement. Dat betekent dat zij elk jaar hun eigen budget krijgen en daar de gehele bedrijfsvoering op af moeten stemmen. DFZ behoort tot de staf van de plaatsvervangend Secretaris-generaal en is verantwoordelijk voor de facilitaire ondersteuning van de Centrale Organisatie (CO).

§ 2.7 Missie

DFZ wil zorgen voor een zodanige facilitaire ondersteuning dat de medewerkers van de CO zich ongestoord, in een prettige en adequate werkomgeving kunnen richten op hun kerntaken.

§ 2.8 Visie op de facilitaire organisatie

DFZ levert de facilitaire ondersteuning voor een deel met eigen personeel. Daarnaast worden werkzaamheden uitbesteed aan bedrijven (bijvoorbeeld schoonmaak en catering) of aan andere Defensieonderdelen, bijvoorbeeld Directie, Gebouwen, Werken & Terreinen (DGW&T). DFZ draagt zorg voor de aansturing, coördinatie en afstemming.

Uitbestedingen en het onderbrengen van uitvoerende werkzaamheden in gespecialiseerde shared service centra, vormt een trend die de komende jaren verder door zal zetten. Dit leidt tot een schaalvergroting die een betere kwaliteit voor minder geld mogelijk moeten maken. Het vereist echter wel, dat met de diverse partijen goede afspraken en contracten worden gemaakt en dat de werkzaamheden van de verschillende dienstverleners adequaat op elkaar worden afgestemd. Daarnaast zal bij de klant ook een grotere behoefte ontstaan aan een direct aanspreekpunt, een professioneel facilitair centrum met kennis van zaken, dat als facilitair regisseur en integrator “de eindjes aan elkaar weet te knopen”, klanten helpt en een gewogen, integraal en onafhankelijk advies kan geven op facilitair gebied. Het creëren van een dwarsverband tussen de verschillende gespecialiseerde facilitaire dienstverleners wordt dan ook in toenemende mate gezien als dé rol van DFZ.

⁵ Intranet Ministerie van Defensie

⁶ Jaarverslag 2002 Directie Facilitaire Zaken

§ 2.9 Hoofdactiviteiten⁷

De belangrijkste vormen van dienstverlening door de DFZ liggen op het terrein van:

1. Inframangement

- Het in stand houden en geschikt maken van de infrastructuur voor de Centrale Organisatie;
- het toewijzen van ruimten en werkplekken;
- het, in samenwerking met verschillende partners ontwikkelen van een strategische huisvestingsvisie;
- het actueel houden van het bewonersbestand.

2. Informatie- en communicatiefaciliteiten

- Verzorging van de publicatieaangelegenheden en bibliothecair informatievoorziening voor de Centrale Organisatie;
- reprografie en postverzorging;
- telecommunicatie- en kantoorautomatiseringnetwerken.

3. Veiligheid en beveiliging

- Alarmcoördinatie, bedrijfshulpverlening en calamiteitenbestrijding;
- uitvoering infra gerelateerde arbo-wetgeving;
- receptiefunctie;
- bewaking en beveiliging infrastructuur, personeel en informatiedragers.

4. Logistiek

- Verwerving van diensten en goederen;
- magazijnfunctie;
- onderhoud en herstel van goederen;
- distributie van goederen;
- materieelbeheer.

5. Overige faciliteiten

- Catering;
- bedrijfsfitness;
- uitvoering milieuwetgeving;
- verhuizingen;
- schoonmaak;
- dienstreizen.

DFZ is net als elke andere facilitaire organisatie “belast” met het ondersteunen van het primaire proces. Deze “belasting” houdt in dat DFZ de taak en de verantwoordelijkheid heeft om te zorgen dat de interne klant zijn werk naar behoren kan uitoefenen, zonder zich zorgen te hoeven maken over de randzaken. Dit is eigenlijk het principe van kwaliteitszorg. Kwaliteitszorg staat voor het voldoen aan de verwachtingen, wensen en eisen van de klant. De interne klant van DFZ mag *verwachten* dat de randzaken (bijv: catering, een bureau, veiligheid en materiaal) geregeld zijn, zodat het primaire werk bij het Ministerie van Defensie onverstoord kan vinden. DFZ heeft tevens een regisseursfunctie verworven in de loop van de jaren. Uitbesteden van diensten is trend die gaande de tijd een vastere plek heeft veroverd bij facilitaire organisaties. Bij DFZ zijn 2 diensten uitbesteed aan derden. Deze

⁷ Jaarverslag 2002 Directie Facilitaire Zaken

diensten zijn: de catering (Holland Catering) en de schoonmaak (City Service). Rekening gehouden moet worden met het feit dat DFZ dienstverlener is van het Ministerie van Defensie. Dit houdt in dat de overstap om diensten uit te besteden niet gauw wordt gemaakt. Het Ministerie van Defensie houdt van zijn privacy en laat niet snel derden toe, dit is verband met de veiligheidsvoorschriften die gelden. DFZ heeft op het gebied van uitbesteden een beperking. DFZ zal sneller geneigd zijn, zijn diensten in eigen beheer te houden of een beperkte samenwerkingvorm aangaan met bijvoorbeeld collega facilitaire organisaties van de verschillende ministeries.

§ 2.10 Bedrijfscultuur bij het Ministerie van Defensie⁸

Onder cultuur van een gemeenschap wordt verstaan de waarden en normen, collectieve opvattingen (attitudes) en vormen van gestandaardiseerd gedrag die algemeen aanvaard zijn binnen die gemeenschap. Deze waarden, normen, opvattingen en gedragingen kun je cultuurelementen noemen.

Wanneer aan een willekeurig persoon gevraagd wordt naar de cultuur bij ministeries is de kans groot dat de antwoorden zo luiden; langzame ambtenaren, van 8 tot 5 en geen minuut langer, bureaucratische rompslomp, enz.

Het Ministerie van Defensie⁹ had vroeger geen herkenbaar gezicht, medewerkers voelde zich meer marineman, commando, DICO-medewerker, marechaussee of burger dan Defensiemedewerker. Dat is begrijpelijk; Defensie was eigenlijk niet meer dan een politieke schil rondom de krijgsmachtonderdelen met elke hun eigen takenpakket, hun eigen cultuur en eigen taal en symboliek.

Die situatie behoort tot het verleden. Defensie is meer dan een 'schil'. Waar Defensie zich ook bevindt in de wereld, samen vormen ze de nationale krijgsmacht. In expeditie operaties, bijvoorbeeld in VN-verband, treedt Defensie met één gezicht naar buiten toe. De verschillen tussen de krijgsmachtonderdelen die intern spelen zijn voor de buitenwereld niet relevant. De buitenwereld ziet 'het Nederlandse leger', Nederlands krijgsmacht of een Nederlandse militair.

Daarmee is niet gezegd dat de eigen cultuur van de krijgsmachtonderdelen moet worden afgebroken; juist niet. In deze interne verschillen schuilt de grootste kracht van Defensie. Defensie bestaat bij de gratie van een gezonde onderlinge rivaliteit, binnen en tussen de krijgsmachtonderdelen.



Figuur 1: Logo Ministerie van Defensie

Het Ministerie van Defensie heeft in 2001 een nieuw merkbild geïntroduceerd. Het nieuwe merkbild symboliseert het karakter van Defensie. De vier krijgsmachtonderdelen werken

⁸ Wijsman1996: p. 217-222

⁹ Kijken naar Defensie, *over communicatie en huisstijl van het Ministerie van Defensie*, Directie Voorlichting, Den Haag, 2001.

met elkaar samen aan een gemeenschappelijk doel: vrede, veiligheid en vrijheid. Elke lijn stelt een afzonderlijk krijgsmachtonderdeel voor. Het dynamisch samenvloeien van de lijnen in een naar boven gerichte pijl symboliseert het gemeenschappelijke.

Dit merkbild symboliseert meteen het één gezichtsbeeld dat het Ministerie van Defensie naar buiten toe wilt uitstralen. Een cultuur is opgebouwd uit 5 lagen, deze lagen vormen tezamen de cultuur bij een organisatie. Deze 5 lagen bestaan uit:

1. Grondbeginselen
2. Waarden
3. Rituelen
4. Helden
5. Symbolen

Grondbeginselen

Bij het Ministerie van Defensie is de belangrijkste grondbeginsel: de geheimhouding. Wat gebeurt in het ministerie blijft in het ministerie. Bij het Ministerie van Defensie is men intern erg strikt over deze regel. Nieuwkomers, krijgen deze regel vanaf de eerste minuut dat zij hun intrede doen in de organisatie, te horen. Deze geheimhouding heeft ook zijn schaduwzijde. Tussen de verschillende afdelingen wil deze geheimhouding soms te ver doorgevoerd worden. Informatie die binnenkomt bij afdeling A en eigenlijk gedeeld dient te worden met afdeling B, deze tussenstap wordt regelmatig achterwegen gelaten. Met als gevolg dat afdelingen intern bij het ministerie elkaar scheef gaan aankijken.

Waarden

Bij waarden gaat het om datgene wat (bijna) iedereen goed of juist vindt en nastreeft. Waarden zijn niet altijd bewust aanwezig en uitgesproken. Bij het Ministerie van Defensie is een waarde, de integriteit die de medewerkers moeten hebben in hun handelen. In een 'gevoelige' organisatie zoals het Ministerie van Defensie, moeten medewerkers elkaar blindelings kunnen vertrouwen. Door de geheimhouding en het gemis aan uitwisseling van informatie is het blindelings vertrouwen in elkaar soms ver te zoeken. Toch overheerst bij merendeel van de defensiemedewerkers het gevoel van trots. Medewerkers zijn trots op het werken bij en voor het Ministerie van Defensie.

Rituelen

Terugkerende gebeurtenissen bij het Ministerie van Defensie zijn natuurlijk de 4 en 5 mei herdenkingen. Door deze twee dagen te herdenken probeert het Ministerie van Defensie de medewerkers te herinneren aan de gevallen in de Tweede Wereldoorlog en Vredesmissies. Tevens probeert Defensie het belang te tonen van het leven in vrijheid. Deze twee dagen zullen altijd een belangrijke rol blijven spelen in de organisatie. Dit gevoel van vrijheid en alles wat hiermee samenhangt is een terugkerend thema in de informatiebrochures die bezoekers of nieuwe medewerkers aangereikt krijgen bij binnenkomst bij het Ministerie van Defensie. Deze brochures trachten bezoekers en medewerkers het belang in te laten inzien om zich te realiseren wat het Ministerie van Defensie doet en wat dit betekent voor onze vrijheid.

Helden

Deze heldenrol kan vervuld worden door de mevrouw in de kantine tot aan Michiel de Ruyter. Van een relatief onbekend persoon tot aan een belangrijk persoon in de Nederlandse geschiedenis. Iedere organisatie en iedere afdeling heeft zijn held(en). Wanneer nieuwkomers hun entree maken bij deze organisatie en/of afdeling wordt men meteen door de "oudgediende" ingelicht over hun organisatie- en/of afdelingsheld(en). De oudgediende

proberen met de verhalen over hun held(en) de nieuwkomers mee te krijgen in hun adoratie ten opzichte van hun held(en).

symbolen

Het merkbeeld dat in 2001 geïntroduceerd is symboliseert de eenheid, vrijheid, verantwoordelijkheid, veiligheid en vrede die het Ministerie van Defensie zowel intern als wel extern wilt uitstralen. Eén gezicht laten zien. Deze eensgezindheid komt ook terug in de uniformen van het militaire personeel.

§ 2.11 Bedrijfscultuur bij Directie Facilitaire Zaken (DFZ)

Een cultuur in een cultuur. Eigen verhalen, rituelen, helden en symbolen. Als externe adviseur is het moeilijk om in de DFZ cultuur te kruipen. Wanneer er een poging gewaagd wordt om de cultuur bij DFZ in één woord te beschrijven, springt één woord eruit: informaliteit. De communicatielijnen tussen de verschillende afdelingen/diensten verlopen informeel. Binnen lopen en je verhaal doen is bij DFZ eerder een vast ritueel dan een uitzondering. Dit cultuurelement proberen vaste medewerkers aan nieuwe medewerkers van DFZ over te dragen. Er ontwikkelt zich in de loop van de jaren het omgaan met elkaar, omgaan met materiaal en het omgaan met andere mensen. De gedragspatronen worden steeds duurzamer en sterker bepalend voor de organisatie. De essentiële waarden, normen en opvattingen krijgen een collectief karakter.

Toch zit aan de informaliteit bij DFZ een negatieve kant, er is 'eilandjesgedrag' waarneembaar tussen de verschillende afdelingen/diensten. Informatie die gedeeld moet worden met andere afdelingen/diensten, wordt met enige regelmaat achtergehouden. Met als gevolg dat afdelingen/diensten langs elkaar heen gaan werken. Dit komt de kwaliteit van de dienstverlening naar de klant toe niet altijd ten goede.

In de afgelopen jaren is DFZ resultaatgericht gaan werken. In 2001 heeft DFZ door middel van een zelfevaluatie aan de hand van het INK-managementmodel DFZ gepositioneerd als dienstverlenende organisatie. Deze zelfevaluatie heeft een houvast gegeven aan DFZ waar het staat en welke doelstellingen het in de toekomst wil realiseren. De resultaatgerichtheid wordt nogal eens getemperd door de vele commissies en vergaderingen. Voordat er beslissingen en besluiten genomen worden gaan er vaak maanden en soms jaren overeen. Voor een dienstverlenende organisaties zoals DFZ is het van levensbelang dat snel ingespeeld kan worden op verandering zowel intern als extern.

Blijven verbeteren is een credo dat veel gebruikt wordt onder het management van DFZ. In 1998 heeft het management van DFZ de eerste stappen gezet naar een professionalisering als facilitaire organisatie. In 1998 is voor het eerst naar de mening van de interne klant gevraagd. In 2001 heeft deze stap een vervolg gekregen.

Uit het klanttevredenheidsonderzoek van 2001 en de zelfevaluatie in datzelfde jaar, zijn verschillende verbeterpunten geadviseerd. De laatste 3 jaar is DFZ hard bezig om deze verbeterpunten af te kunnen strepen. DFZ heeft de drang om zich te blijven verbeteren. '2004 moet een nieuwe mijlpaal gaan vormen voor de toekomst' volgens de accountmanager van DFZ. In 2004 zijn verschillende stagiaires van de opleiding Facility Management van de Hogescholen van Den Haag en Rotterdam, belast met verschillende projecten om DFZ als organisatie te verbeteren. Projecten als: informatiesysteembeheer, digitale inkoop, repro en een verdere implementatie van kwaliteitszorg zijn projecten die DFZ in de 21^{ste} eeuw een voorsprong moeten geven op het gebied van het aanbieden van een professionele dienstverlening aan de interne klant.

Hoofdstuk 3: Het huidige niveau van kwaliteitszorg bij DFZ

Kwaliteit is 'in' en kwaliteitszorg is 'het'. De karakteristieken 'in' en 'het' geven aan dat kwaliteit en kwaliteitszorg nog steeds in de schijnwerpers staat en dat het thema's zijn waaraan het management prioriteit geeft.

DFZ heeft als wens kwaliteitszorg verder te implementeren in de organisatie. In dit hoofdstuk zal worden gekeken naar het verleden en het huidige niveau van kwaliteitszorg (tot en met 2004) bij DFZ. Tevens zal dit hoofdstuk een blik werpen naar het niveau van kwaliteitszorg bij 3 verschillende ministeries Welke rol speelt kwaliteitszorg bij deze ministerie en wat kan DFZ daarvan leren?

De stap voor DFZ naar een professionele dienstverlener is een stap die in delen genomen moet worden. DFZ wil naar een gewenste situatie waarin kwaliteit en kwaliteitszorg onderdeel vormen van de organisatie. Om deze gewenste situatie te bereiken moet er inzicht verkregen worden naar de huidige situatie en welke rol kwaliteitszorg op dit moment speelt bij DFZ.

Kwaliteitszorg implementeren is een eigenlijk een race zonder finish. Het is een project dat geleidelijk zijn weg moet vinden in de organisatie.

Het jaar 1998 is een belangrijk jaar voor DFZ. In dat jaar doet kwaliteitszorg voor het eerst zijn intrede bij DFZ. In dat jaar wordt voor de eerste keer de klanttevredenheid gemeten onder de interne klant. Dit kreeg in 2001 een vervolg. In 1998 en 2001 probeerde DFZ te voldoen aan de verwachtingen, wensen en eisen van interne klant. Deze twee klanttevredenheidsonderzoeken zullen in het vervolg van dit hoofdstuk nog een plaats gaan innemen.

Niet alleen de tevredenheid van de interne klant is van belang voor DFZ, ook de tevredenheid van de DFZ medewerkers zelf speelt een rol in de totale implementatie van kwaliteitszorg. Zij zijn immers bepalend voor de (in)directe dienstverlening. Medio april 2002 heeft het bureau VKAM een medewerkerstevredenheidsonderzoek uitgevoerd waarbij DFZ door de medewerkers met een 7.2 werd gewaardeerd. De doelstelling gesteld door DFZ was een 7.0. In de 2003 moest dit medewerkerstevredenheidsonderzoek opnieuw uitgevoerd worden, maar door omstandigheden is het verschoven naar september 2004.

Kwaliteitszorg geeft een centrale plaats aan de klant, maar houdt daarbij in het oog dat de medewerkers direct bepalend zijn voor de beleving en verwachting omtrent de kwaliteit van de dienstverlening. In de afgelopen 6 jaar hebben er verschillende ontwikkelingen plaatsgevonden bij DFZ die de weg vrij hebben gemaakt voor een verdere implementatie van kwaliteitszorg. Voorbeelden van deze kwaliteitszorgontwikkelingen zijn:

- In 2002 het benoemen van een accountmanager;
- in 2001 het opzetten van een klantenpanel;
- een producten- en dienstencatalogus;
- INK-managementmodel implementatie;
- klanttevredenheidsonderzoeken van 1998 en 2001.

§ 3.1 Accountmanager

Door DFZ is in 2002 een accountmanager aangesteld. Deze functionaris heeft periodiek overleg met vertegenwoordigers van de diverse klantengroepen, zowel bilateraal als in de vorm van een klantenpanel. Ook verzorgt de accountmanager wekelijks een inloopspreekuur. Met de hierdoor verkregen informatie tracht DFZ zijn dienstverlening te optimaliseren.

§ 3.2 Klantenpanel

Uit het DFZ klanttevredenheidsonderzoek van 2001 kwam als één van de verbeterpunten naar voren dat de interne klant behoefte had aan een klankbord. In 2002 heeft DFZ een klantenpanel opgericht. In dit panel zijn de verschillende klantengroepen vertegenwoordigd. Het klantenpanel komt éénmaal in de 2 maanden bijeen om zaken te bespreken die leven onder de klanten. Elke afdeling stuurt een vertegenwoordiger, die gedurende een klantenpanelbijeenkomst de belangen moet behartigen van de desbetreffende afdeling.

§ 3.3 Een DFZ producten- en dienstencatalogus

‘Wat is een dienstverlenende organisatie zonder een producten- en dienstencatalogus?’ Dit was de stemming onder het DFZ management in 2001. Het management heeft daarom in 2001 besloten om een producten- en dienstencatalogus op te zetten. Het doel hierachter was om de interne klant inzicht te verschaffen in welke producten en diensten DFZ aanbiedt. In 2003 is deze catalogus ook beschikbaar gemaakt via het intranet van het Ministerie van Defensie (zie bijlage 2 in bijlagenboek).

§ 3.4 INK-managementmodel implementatie

In het DFZ jaarverslag uit 2001 wordt voor het eerst gesproken over het implementeren van INK-managementmodel¹⁰ in de organisatie. Het INK-model is geschikt om als organisatie zichzelf te evalueren Op 5 organisatiegebieden en 4 resultaatgebieden. Februari 2001 heeft DFZ het INK-model in de praktijk gebracht door de organisatie te onderwerpen aan een zelfevaluatie.



Figuur 2: INK-managementmodel

¹⁰ www.nca-advies.nl

Uit de door DFZ zelfuitgevoerde evaluatie in 2001 zijn per onderzocht gebied, zowel op organisatorisch- als op resultaatgebieden verbeterpunten aangedragen. Deze zullen in deze paragraaf kort de revue passeren. De verbeterpunten waren:

Organisatiegebieden	Verbeterpunten
1.Leiderschap	• Het aansturen via een cockpit • Het halfjaarlijks presenteren van verbeterprojecten
3.Management medewerkers	• Het opzetten van een Human Resource Management (HRM)
4.Management middelen	• Het genereren van kengetallen volgens NEN norm 2748 • Afsluiten van SLA's met de interne klant
5.Management processen	• Het opzetten van een VKAM-systeem (bedrijfsprocessen in kaart brengen en waar nodig verbeteren) • Het aanwijzen van formele proceseigenaren (verantwoordelijk gesteld voor het continue verbeteren van de facilitaire processen) • Het structureel inzichtelijk maken van de geleverde prestaties en zo zorgen voor kwaliteitszorg
Resultaatgebieden	Verbeterpunten
6.Waardering klanten	• Het opzetten van een klantenpanel • Het optimaliseren van de Kritische Succesfactoren (KS) en de bijbehorende Prestatie-Indicatoren (PI) • Optimaliseren van afstemming tussen DFZ en de leveranciers
7.Waardering personeel	• Het actualiseren van een gedragsreglement voor het DFZ management • Het instellen van een medewerkerspanel om de medewerkerstevredenheid te peilen

Tabel 1: Verbeterpunten INK-managementmodel

Veel van de verbeterpunten die volgden uit de 2001 zelfevaluatie d.m.v. het INK-model zijn in de loop der jaren gerealiseerd. Het klantenpanel opzetten, het genereren van kengetallen (NEN norm 2748), het optimaliseren van de KS en de PI en het halfjaarlijks presenteren van verbeterprojecten zijn voorbeelden van verbeterpunten die geschrapt zijn. Toch zijn er ook verbeterpunten die nog niet aan realisatie toe zijn. Deze verbeterprojecten hebben alle al een beginpunt, maar waar het einde nog niet in zicht is. Het afsluiten van SLA's, het aanwijzen van formele proceseigenaren, de optimalisatie tussen DFZ en de leveranciers en het opzetten van een medewerkerspanel zijn verbeterpunten die nog in de kinderschoenen staan bij DFZ.

§ 3.4.1 De vijf ontwikkelingsfasen¹¹

Om te leren verbeteren doorlopen organisaties een stapsgewijze ontwikkeling. Het uitvoeren van een positiebepaling met het INK-managementmodel geeft zicht aan de organisatie over zijn 'volwassenheid'. Deze 5 fasen hebben met name een relatie met de manier waarop een organisatie georganiseerd is.

¹¹ Handleiding positiebepaling op basis van het INK-managementmodel (2000)

De 5 fasen geven aan in welke ontwikkelingsfasen de organisatie zit en wat de volgende stap moet zijn om de gestelde doelstellingen te realiseren. De lat mag best hoog gelegd worden, maar de realiteit mag hierbij niet uit het oog verloren gaan.

Hieronder worden de 5 ontwikkelingsfasen in het kort uitgelegd.

Fase 1: Activiteit georiënteerd

In zijn eigen werksituatie streeft iedereen ernaar het werk zo goed mogelijk uit te voeren. Vakmanschap wordt hoog gewaardeerd en door opleidingen ondersteund. Als er klachten zijn probeert de organisatie deze te verhelpen.

Fase 2: Proces georiënteerd

Het voortbrenging- of primaire proces wordt beheerst. De afzonderlijke processtappen zijn geïdentificeerd, taken en verantwoordelijkheden liggen vast. Prestatie-indicatoren fungeren als stuurmiddel. Processen worden verbeterd op basis van geconstateerde afwijkingen.

Fase 3: Systeem georiënteerd

Er wordt op alle niveaus systematisch gewerkt aan verbetering van de organisatie als geheel. De Plan Do Check Act – cirkel wordt toegepast in primaire-, ondersteunende- en besturingsprocessen. Klanten focus is dominant voor het beleid, dat erop gericht is problemen te voorkomen in plaats van op te lossen.

Fase 4: Keten georiënteerd

Samen met partners in de voortbrengingsketen wordt gestreefd naar maximale toegevoegde waarde. Per partner wordt bepaald wie het meest geschikt is om een bepaalde taak uit te voeren. Besturingssystemen worden met elkaar verbonden. Innovatie staat voorop.

Fase 5: Excelleren en transformeren

In haar doelgroep behoort de organisatie tot de top. Het proces van continu verbeteren is in de organisatiestructuur en –cultuur verankerd. Op basis van een lange termijn visie worden echter tijdig de bakens verzet om nieuwe activiteiten op te starten en de organisatie daarvoor in te richten.

In 2001 is door het toenmalige DFZ managementteam besloten om de lat te leggen bij fase 3 systeem georiënteerd.

Dit is een doelstelling die nog steeds leeft onder het huidige management van DFZ. Directeur Facilitaire Zaken bij DFZ is van mening dat de organisatie zich op dit moment bevindt tussen fase 1 en fase 2. ‘Er zijn steeds meer ontwikkelingen en verbeteringen gaande die duiden dat DFZ op weg is om in de toekomst fase 3 te realiseren. Fase 3 is een lat die hoog gelegd is, maar een realistisch doel voor de organisatie om te behalen. Onze klanten krijgen een centrale rol bij het vormen van het beleid en het blijven verbeteren en vernieuwen komt duidelijk terug.’

Het afdelingshoofd van het bureau VKAM is ook deze mening toegedicht. ‘Voor DFZ is de ultieme wens om systeem georiënteerd te denken en te werken. We staan nu op het punt fase 1 te verlaten en ons te gaan richten op fase 2. We moeten waken dat we alert en geconcentreerd te werk gaan. Dit soort projecten hebben geen einddatum van realisatie. Wel moeten we bij DFZ ervoor zorgen dat het INK-managementmodel niet in een bureaula verdwijnt.’

§ 3.4.2 De toekomst van het INK-managementmodel bij DFZ

DFZ hecht veel belang aan het continu verbeteren van haar dienstverlening. Om dit te bewerkstelligen wordt het INK-model gehanteerd. In het eerste kwartaal van 2003 is een INK-zelfevaluatie uitgevoerd, waarbij DFZ circa 350 punten heeft gescoord. Deze uitkomst zou betekenen dat DFZ in aanmerking komt voor een zogenaamd ‘verbetercertificaat’. Dit certificaat is echter nog niet aangevraagd, omdat interne toetsing van het voorlopige resultaat door tijdgebrek nog niet heeft kunnen plaatsvinden. In 2004 wordt bekeken of het realistisch is alsnog een dergelijk certificaat aan te vragen bij het INK. Ten tijde van het schrijven van dit adviesrapport was er nog steeds geen besluit genomen om tot aanvraag over te gaan.

§ 3.5 Klanttevredenheidsonderzoeken van 1998 en 2001

Als facilitaire dienstverlener voor de Centrale Organisatie (CO) van het Ministerie van Defensie ondersteunt DFZ de klant bij het uitvoeren van het primaire proces. Waardering door de klanten geeft een beeld van de klantgerichtheid van de DFZ organisatie. DFZ ontleent haar bestaanrecht aan de mate waarin zij in staat is om klantgericht te denken en handelen en zo goede resultaten te behalen. De uitdaging voor DFZ ligt dan ook in het voldoen aan de verwachtingen, wensen en eisen van de klant.

Het klantgericht werken vormt al enige jaren één van de belangrijkste doelstellingen. Teneinde inzicht te verkrijgen in de waardering van de klant zijn in de jaren 1998 en 2001 klanttevredenheidsonderzoeken uitgevoerd.

In de jaren 1998 en 2001 heeft DFZ de stap gezet om te onderzoeken wat de klant dacht over de dienstverlening van DFZ. Deze twee onderzoeken zullen ook de basis vormen voor het klanttevredenheidsonderzoek van 2004. Met de twee voorgaande klantenmetingen in het achterhoofd houdend, kan er gekeken worden op welke aspecten DFZ vooruit is gegaan en aan welke aspecten nog gewerkt moet worden. DFZ wil zich een beeld gaan vormen waar men staat ten opzichte van de professionalisering van de Facility wereld.

Hieronder zijn de resultaten te lezen die volgde uit de klanttevredenheidsonderzoeken van 1998 en 2001.

Afdeling	1998	2001
Servicebalie	7,3	7,2
Interne service	6,8	6,6
Schoonmaak	6,9	6,8
Post- en Reproafdeling	7,1	7,3
Catering	6,4	7,1
Fitness	7,8	7,4
Bureau Informatie en Publicatieaangelegenheden (BIPA)	7,8	6,8
Afdeling Technische Zaken	6,8	7,0
Magazijn	7,2	7,1
Verwerving	6,6	6,2
Afdeling Veiligheidszaken	7,3	6,8
Bureau Veiligheid Kwaliteit Arbo en Milieu		6,5
DFZ	7,2	7,0

Tabel 2: Rapportcijfer 1998 en 2001 klanttevredenheidsonderzoek

Op basis van de resultaten van het klanttevredenheidsonderzoek uit 2001 zijn er verbeterpunten aangedragen aan DFZ. Deze verbeterpunten vormden tevens de basis voor het klanttevredenheidsonderzoek van 2004. De volgende verbeterpunten per afdeling/dienst zijn in 2001 voorgesteld:

Afdeling	Verbeterpunten op basis van 2001
Servicebalie	Terugkoppeling.
Interne service	Terugkoppelen via de e-mail. Behoeftestelling via de e-mail mogelijk maakt.
Schoonmaak	In samenwerking met het klantenpanel, manieren ontwikkelen om de kwaliteit van de schoonmaak te verbeteren.
Post- en Reproafdeling	Efficiëntie verbeteren.
Catering	• Uitbreiden van het assortiment van het bedrijfsrestaurant; • Pilotonderzoek houden wat de gewenste openingstijden van de koffiecorner zijn.
Fitness	• Intensiveren van begeleiding; • Beheer van fitnessruimte nader bepalen.
Bureau Informatie en Publicatieaangelegenheden (BIPA)	• De bereikbaarheid verbeteren; • De bekendheid vergroten; • Een zithoek creëren waar literatuur doorgenomen kan worden.
Afdeling Technische Zaken	• Onderzoeken in hoeverre de uitgifte van laptops en gsm met begeleiding van de technisch specialist kunnen plaatsvinden bij de frontoffice; • Verbeteren van terugkoppeling.
Magazijn	• Levertijden verkorten; • Ontwikkeling van digitale producten- en dienstencatalogus; • Digitaal bestellen mogelijk maken; • De samenstelling van het assortiment kantoorartikelen in overleg met het klantenpanel aanpassen aan de behoefte van de klant.
Verwerving	• Verkorten van levertijden; • Digitale behoeftestelling mogelijk maken.
Afdeling Veiligheidszaken	• Verbeteren van parkeerfaciliteiten; • Wachttijden voor een smartcard verkorten.
Bureau Veiligheid Kwaliteit Arbo en Milieu (VKAM)	Taken en bevoegdheden omtrent ARBO nader binnen de CO bespreken en uitvoeren.
DFZ	• Het facilitaire product continue afstemmen op de wensen en eisen van de klant; • Verbeteren van de informatievoorziening,

Tabel 3: Verbeterpunten uit het klanttevredenheidsonderzoek 2001

De hierboven genoemde en besproken kwaliteitszorgontwikkelingen in de periode 1998-2001 zijn het gevolg van de professionalisering als dienstverlener. Het management van DFZ wil blijven verbeteren, resultaatgericht werken en de interne klant centraal stellen. Deze mentaliteitsomslag bij het management is een voorwaarde om kwaliteitszorg te laten slagen bij DFZ. Het management vervult een voorbeeldfunctie wat betreft klantgericht denken en doen. De medewerkers moeten dit gedrag oppikken en vertalen in de praktijk. Ze moeten werken in een omgeving die inspireert en motiveert tot het leveren van topkwaliteit.

Als het management zich niet voor 100% inzet bij het verwezenlijken van de kwaliteitsdroom dan wordt het nooit wat. 'Kwaliteit begint aan de top, anders lukt het nooit.'

DFZ zal als dienstverlenende organisatie de volgende aspecten in het oog houden, deze zijn:

- De tevredenheid van de interne klant motiveert de DFZ medewerkers voor kwaliteit;
- het management moet actief leiding geven aan het opnemen van kwaliteitszorg als fundamentele waarde in het beleid;
- kwaliteitsbegrippen moeten door alle organisatieactiviteiten heen helder worden geformuleerd en grondig worden geïntegreerd;
- het management moet een organisatiecultuur stimuleren waarin alle medewerkers bijdragen aan kwaliteitsverbetering;
- de organisatie moet zich richten op betrokkenheid van personeel, op teamsamenwerking en het opleiden op alle niveaus. Dit verstrekt de motivatie van het personeel zich met voortdurende kwaliteitsverbeteringen bezig te houden.

§ 3.6 Andere ministeries en de kwaliteit van de dienstverlening

Gedurende het onderzoek naar kwaliteitszorg bij het Ministeries van Defensie zijn 3 andere ministeries bezocht om te analyseren hoe deze facilitaire organisaties omgaan met hun klanten, kwaliteit en kwaliteitszorg. De facilitaire organisaties van het Ministerie van OCW, V&W en Binnenlandse Zaken zijn bezocht. In alle missies, visies en beleidsplannen van de onderzochte facilitaire organisaties van de 3 ministeries was te lezen dat de klant centraal staat. De facilitaire organisatie bij de ministeries hebben door, dat de klant kwaliteit wil zien in de dienstverlening. De voorzitter van FMWEB erkent en herkent deze ontwikkeling. 'Kwaliteit in de dienstverlening is big business bij de ministeries.' Toch is hij nog niet tevreden over de uitwisseling van kennis en informatie tussen de ministeries. 'Waarom het wiel twee keer uitvinden, terwijl de buurman het wiel al klaar heeft.'¹²

Zoals in het begin van het hoofdstuk vermeld is, is kwaliteit 'in' en kwaliteitszorg is 'het'. Ministeries willen met deze trend mee. Maar voor de onderzochte ministeries staat deze trend nog aan het begin. Tijdens het benchmarkingonderzoek is gekeken naar 4 elementen. Deze elementen zijn:

1. Wat wordt er verstaan onder kwaliteit en kwaliteitszorg?
2. Hoe proberen de facilitaire organisaties van de ministeries te voldoen aan de verwachtingen, wensen en eisen van hun klanten?
3. Hoe trachten de facilitaire organisaties kwaliteitszorg structureel een plaats te geven bij de ministeries?
4. Hoe zien de facilitaire organisaties de toekomst (m.b.t. kwaliteitszorg, FMWEB en eigen ministerie)?

¹² Interview met: Dhr. van der Horst (voorzitter FMWEB)

§ 3.6.1 Het Ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschap (OCW)

Bij het Ministerie van OCW is gesproken met zowel de Manager Facilitaire Dienstverlening als met Coördinator Service Control. Beiden waren van mening dat kwaliteit en kwaliteitszorg is dat er voldaan moet worden aan de uitgesproken en niet-uitgesproken verwachtingen, wensen en eisen van de klant.

Het Ministerie van OCW houdt éénmaal in het jaar een grootscheeps klanttevredenheidsonderzoek. Manager Facilitaire Dienstverlening¹³ bij OCW zei hierover: ‘de continuïteit op het gebied van klanttevredenheid is geborgd. De klant weet dat er één keer in het jaar een enquête in het postvakje ligt, die ingevuld dient te worden. De klant mag klagen, maar moet dan zeker ook een klanttevredenheidsenquête invullen. Tevens betreft OCW de interne klant fanatiek bij de aanbestedingen van diensten. Plannen van Eisen worden opgesteld in samenspraak met de klant. Deze krijgt ermee te maken, dus de klant moet ook inspraak hebben in zijn wensen en eisen ten opzichte van deze dienst. De klant en het beleid wat wij voor ogen hebben moeten hand in hand met elkaar door de deur kunnen. We proberen de klant zoveel mogelijk te betrekken bij beslissingen.’ In het vervolg van het gesprek kwam bovendien naar voren dat de Manager Facilitaire Dienst van mening is dat het INK-managementmodel zeker in de toekomst een vaster onderdeel gaat vormen van het beleid. ‘Het is een beproeft concept die bij verschillende ministeries tot successen heeft geleid.’

Coördinator Service Control¹⁴ bij het Ministerie van OCW is duidelijk in zijn toekomst voorspelling. ‘Wij als facilitaire dienstverlener bij OCW willen in de toekomst alleen de regiefunctie in handen hebben. Op dit moment zijn er al vele diensten uitbesteed aan derde, bijvoorbeeld de catering, schoonmaak, repro, ICT, enz. Wij hebben nog een gedeelte van het onderhoud en de telefooncentrale in eigen hand. Het is de bedoeling dat wij deze in de nabije toekomst ook uitbesteden. We willen de klant kwaliteit voorschotelen, met daarbij in ogenschouw houden dat deze diensten in het leven geroepen zijn om de klant te verlichten bij het uitvoeren van hun primaire taken. Daarom betrekken wij de klant ook bij de aanbestedingsprocedure. We formeren op willekeurige basis een klantenpanel, die direct betrokken wordt bij de aanbesteding. Wij zijn van mening dat iedere dienst zijn eigen specialisme bevat. Door alle diensten uit te besteden, hopen wij dat deze diensten meer tot hun recht komen. Dit zal een positief effect moeten hebben op de tevredenheid van onze klanten. Wel houdt onze facilitaire organisatie de coördinerende rol.’

§ 3.6.2 Het Ministerie van Verkeer en Waterstaat

Manager Facilitair Bedrijf Bestuurskern (FBB) bij Verkeer en Waterstaat is het roerend eens met haar collega's van OCW over de stelling wat kwaliteit en kwaliteitszorg inhouden. ‘Het klinkt misschien simpel, maar kwaliteit en in het kielzog kwaliteitszorg is niet meer en niet minder dan de klant centraal stellen. Klanten hebben wensen en eisen. Het is aan ons om erachter te komen wat deze inhouden en naar onze mogelijkheden te handelen.

Het INK-managementmodel vormt bij het Ministerie van V&W een belangrijk onderdeel van het beleid. De afgelopen jaren is er gewerkt aan de implementatie van het INK-model. Bij de FBB hebben ze in 2002 een zelfevaluatie uitgevoerd met als achterliggende gedachte erachter te komen waar de FBB nu staat. Met daaraan gekoppeld het toekomstdoel van de FBB. In 2002 heeft de FBB het standaard invulschema aangedragen door INK, aangepast aan de eigen organisatie¹⁵. De huidige positionering van de FBB is in fase 2 (proces georiënteerd)

¹³ Interview met: Dhr. van Buiten (Manager Facilitaire Dienstverlening)

¹⁴ Interview met: Dhr. van Basten (Coördinator Service Control)

¹⁵ Zie bijlage: 9 in bijlagenboek

van het INK-model geplaatst. De doelstelling van de FBB voor de komende jaren ligt net als bij DFZ bij fase 3. Door de introductie van een FMIS tracht de FBB in de toekomst de klant nog sneller te kunnen gaan bedienen. Volgens de manager FBB is ICT de toekomst die niet meer tegen te houden is. 'Als dienstverlener ben je beter bereikbaar voor de klant. FMIS systemen als Preamisis en Planon kunnen ons een voorsprong geven om de klant die kwaliteit te leveren die van ons verwacht wordt. Al moet ik eerlijk bekennen het persoonlijke contact met de klant gaat wel een beetje verloren.'

In tegenstelling tot het Ministerie van OCW heeft het Ministerie van Verkeer en Waterstaat een andere manier gevonden om de klanttevredenheid te meten. Er worden op verschillende momenten in het jaar workshops gehouden waarin de interne klant zijn ongenoegen over bepaalde aspecten van de dienstverlening kan uiten naar de dienstverlener toe. 'De altijd saaie en klassieke manier van klanttevredenheid meten onder de klant; de enquête wordt doorbroken.' Manager FBB is van mening dat dit ervoor zorgt dat de klant kritisch blijft op FBB.¹⁶

§ 3.6.3 Het Ministerie van Binnenlandse Zaken

In 2002 is met het creëren van de functie accountmanager getracht om in direct contact te komen met de klant en de facilitaire organisatie. Er moest een wisselwerking komen tussen beiden. De accountmanager is verantwoordelijk om deze wisselwerking te bevorderen en te versterken waar nodig. De accountmanager¹⁷ is kort in haar standpunt wat kwaliteit en kwaliteitszorg inhouden. 'Afspraken met de klant nakomen en op het niveau dat minimaal afgesproken is met de klant.'

Bij het Ministerie van BiZa vormt de servicedesk een centraal punt in de dienstverlening. Reserveringen, klachten, problemen, suggesties en ideeën kunnen aangemeld worden bij dit punt. Deze servicedesk moet zorgen voor de borging waar de klant om vraagt. Het bestaat globaal uit een drie stappen SLA. Aanmelden van probleem of klacht, vervolgens verhelpen en tot slot het afmelden bij de klant. Op de vraag of de facilitaire organisatie van het Ministerie BiZa aan SLA's deed, antwoordde de accountmanager het volgende: 'We doen aan SLA's, alleen is deze op dit moment bedoeld voor de standaard dienstverlening. Bijvoorbeeld het vervangen van een lampje. Toch staat het invoeren van SLA's nog in de kinderschoenen.'

Bij het Ministerie van BiZa liggen plannen klaar om een klantenpanel op te zetten om de wensen en eisen van de interne klant goed in kaart te brengen. De accountmanager vindt een klantenpanel van cruciale waarde; 'het is zaak voor ons als dienstverlener om te weten wat de klant denkt. De klanten worden steeds kritischer en mondiger en dus zullen wij als hun dienstverlener op onze hoede moeten blijven.' De accountmanager is van plan om in de nabije toekomst een kijkje te gaan nemen bij andere ministeries die een klantenpanel in de organisatie hebben doorgevoerd. In de huidige situatie zijn de verwachtingen, wensen en eisen van de klanten van BiZa nog de vaag en te globaal omschreven. Door het invoeren van een klantenpanel wil de accountmanager deze vaagheid wegnemen. Dit kan de kwaliteit van de dienstverlening in de toekomst alleen maar tegoeven komen.

De toekomstverwachting voor de facilitaire organisatie bij BiZa is volgens de accountmanager de verschuiving van taakgericht naar vraaggericht. 'De klant gaat in de toekomst meer inbreng krijgen over de invulling van de dienstverlening. De klant vraagt en wij draaien. Een voorbeeld is dat afdeling X een nieuwe vloerbedekking wil hebben. Deze

¹⁶ Interview met: Mevr. Chin Kwie Joe (Ministerie van Verkeer en Waterstaat, Facilitair Bedrijf Bestuurskern)

¹⁷ Interview met: Mevr. J. Lens (Ministerie van Binnenlandse Zaken, Accountmanager)

afdeling betaalt aan ons als facilitaire bemiddelaars, en wij zorgen op onze beurt ervoor dat de vloerbedekking in de afgesproken tijd er ligt. De klant moet zo min mogelijk last ervan hebben, maar wel het resultaat zien.'

De voorzitter van FMWEB is van mening dat kwaliteitszorg een steeds prominenter rol gaat spelen bij de verschillende ministeries. 'Het is aan het groeien. Bijvoorbeeld de tool die ontwikkeld is voor de kwaliteitsmeting van de werkplek.' Tot slot had de voorzitter van FMWEB nog een tip. Deze tip luidde als volgt: 'als een klant iets mist in de dienstverlening is dat een signaal, geen klacht.'

Concluderend

DFZ is in 1998 een nieuwe weg ingeslagen, op weg naar een professionalisering van de dienstverlening. Klanttevredenheidsonderzoeken, een medewerkerstevredenheidsonderzoek, het INK-model, een klantenpanel en een producten- en dienstencatalogus hadden allemaal één doel: het leren kennen van de verwachtingen, wensen en eisen van de interne klant. Voor 1998 was de interne klant een onbekende klant voor DFZ. 1998 is het startsein gegeven voor de implementatie van kwaliteitszorg.

Kijken en leren bij organisaties behorend tot de overheidssector of daarbuiten kan in de nabije toekomst een essentieel verbeterpunt gaan vormen voor DFZ. Het FMWEB is in het leven geroepen om de uitwisseling van kennis en informatie tussen de 13 ministeries en hun facilitair bedrijven te stimuleren. Kwaliteitszorg is bij veel ministeries een groeiend onderwerp van gesprek. FMWEB is er van overtuigd dat kwaliteitszorg en de uitwisseling van ervaring op dit gebied in de toekomst toe zal nemen tussen de ministeries. Bovendien kan het oriënteren buiten de overheidssector DFZ nieuwe inzichten en toepassingen van kwaliteitszorg verschaffen. Als DFZ de lijn van verbeteren ingezet in 1998 wilt voortzetten, zal het kijken in de keukens van andere organisaties deze ingezette lijn kunnen continueren. Dit zal uiteindelijk ten goede komen van de tevredenheid van de interne klant.

Eén van de punten die door de leden van het DFZ managementteam werd omarmd, was het gebruik maken van een klantenpanel bij aanbestedingen. Bij het Ministerie van OCW is dit al enkele jaren een gebruikelijk onderdeel bij aanbestedingen. De accountmanager van DFZ, tevens voorzitter van het klantenpanel was enthousiast bij het aanhoren van de plannen bij het Ministerie van OCW. De accountmanager zei hierover : 'je betreft de klant direct bij het proces en tracht te voorkomen dat de klant zich niet kan identificeren bij de aanbesteding van een dienst. Kwaliteitszorg draait om de klant en het contact met de dienstverlener, wij als DFZ dus.'

Hoofdstuk 4: Klanttevredenheidsonderzoek 2004

*‘Een tevreden klant telt voor twee.’ Met deze titel heeft DFZ getracht de interne klant te overtuigen van het belang om hun mening over de aangeboden producten en diensten te geven. Allereerst is het belangrijk voor de klant, maar zeker ook voor de ontwikkeling van DFZ als professionele dienstverlener. Bovendien komt in dit hoofdstuk de waardering van de DFZ medewerkers aan bod, gekoppeld aan de dienstverlening waar zij medeverantwoordelijkheid voor hebben. Want zij zijn toch de mensen die in **direct** contact staan met de interne klant.*

Zoals het gezegde luidt in de topsport: ‘de top halen is één, maar aan de top blijven is twee.’ Dit gezegde kan eigenlijk doorgetrokken worden naar DFZ bij het Ministerie van Defensie. Als dienstverlenende organisatie is het essentieel altijd het beste uit de organisatie te halen. Er moet nooit gedacht worden: ‘we zijn er.’ Er moet een cultuur gecreëerd worden waarin verbeteren en blijven verbeteren van de dienstverlening voorop staat.

De interne klant van DFZ kreeg in 2004 een nieuwe mogelijkheid aangeboden om zijn mening kenbaar te maken. Deze resultaten moesten de basis gaan vormen om verbeterpunten aan te dragen die direct van de klant af kwamen, rechtstreeks gericht aan DFZ.

§ 4.1 Opzet klanttevredenheidsonderzoek 2004¹⁸

Als voorbeeld voor het klanttevredenheidsonderzoek van 2004 dienden de eerder gehouden onderzoeken in 1998 en 2001. Deze twee onderzoeken fungeerden als vergelijkingsmateriaal voor 2004. Op basis van het gehouden onderzoek uit 2001 zijn er verbeterpunten voorgedragen en uitgevoerd. Het onderzoek van 2004 moest onderzoeken of deze verbeterpunten gerealiseerd waren. Met de resultaten van 1998 en 2001 in combinatie met de resultaten van 2004 ontstaat er een helder en overzichtelijk beeld van de waardering van de interne klant over de producten en diensten.

Bij het opzetten van de enquête 2004 is er van de gestelde vragen uit de enquêteronde van 2001 uitgegaan. Deze vragen vormden de basis voor de enquêtevragen van het onderzoek uit 2004. Er is gekeken naar de voorgestelde verbeterpunten van 2001 en met deze kennis is er beoordeeld welke gestelde vragen uit 2001 een terugkerende rol moesten krijgen in de enquête van 2004. De vragen zijn in gesloten vorm gesteld, met een zespuntenschaal (zie *bijlage 6 in bijlagenboek*) daaraan gekoppeld. Deze keuze is gemaakt met de gedachte om de interne klant een ruimere keuze te geven om zijn beoordeling te geven aan de producten en diensten. Wel wilde de accountmanager een onderbouwing van de gegeven beoordeling van de respondenten. Onder de gesloten vragen per product of dienst kwam de vraag: waar is uw beoordeling op gebaseerd? Dit moest ervoor zorgen dat DFZ extra informatie verkreeg van de interne klant.

Elke vragenronden van product of dienst werd afgesloten met het geven van een rapportcijfer. Deze rapportgemiddelde konden dan ook weer tegen het licht worden gehouden in vergelijking met de gemiddelde uit de onderzoeken van 1998 en 2001.

§ 4.2 Een representatieve steekproef

Er is bij het opstarten van het klanttevredenheidsonderzoek uitgegaan van een representatieve steekproef. Er werken momenteel 1200 mensen op de locatie Plein/Kalvermarkt. Bij 10% respons¹⁹ van het totale klantenbestand is er sprake van een representatief onderzoek. Dit zou betekenen dat in 2004 minimaal 120 mensen de enquête moeten invullen om betrouwbare uitspraken te kunnen doen die gelden voor het gehele klantenbestand.

¹⁸ <http://members.home.nl/boeyink/klanttevredenheid.htm>

¹⁹ Interview met: Kooten, van J.P. gastdocent Integraal Kwaliteitsmanagement aan de Haagse Hogeschool

De leden van het klantenpanelleden zijn ingeschakeld om in dienst te staan als verdeelcentrum van de enquêtes voor de afdeling die zij representeren in het klantenpaneloverleg (1 keer in de 2 maanden). Allereerst is er gekeken naar de bezettingsgraad (zie *bijlage 5 in bijlagenboek*) per afdeling. Vervolgens is er per afdeling 25% van de totale bezetting genomen die er voor moest zorgen dat elke afdeling voldoende vertegenwoordigd was in het onderzoek (plus 1 enquête extra). De enquêtes zijn aselekt verdeeld onder de afdelingen. De ondervraagden hoefde alleen hun eigen afdeling op te geven. Deze anonimiteit moest ervoor zorgen dat de klanten makkelijker hun mening wilden geven over de producten en diensten van DFZ.

§ 4.3 Enquêtemoeheid

Nu klanttevredenheid *het* ultieme kwaliteitsdoel is geworden, moet er gemeten worden. Klanten worden met de regelmaat van de klok ondervraagd door middel van enquêtes.

‘We hebben pas nog een enquête ingevuld.’ ‘Ik heb het razend druk vandaag.’ ‘Niet weer, er wordt toch niks gedaan met de uitkomsten.’

Dit zijn veel voorkomende uitspraken waar (externe/interne) adviseurs mee worden geconfronteerd bij hun onderzoek. Bij het klanttevredenheidsonderzoek van 2001 werden deze uitspraken met de regelmaat van de klok gehoord. Een respons van 32% was het gevolg. Als de klant voor de zoveelste keer wordt lastig gevallen, daalt de animo om tijd en energie te steken bij het beantwoorden van de vragen. Vroeger wilde de klant met alle liefde meewerken, maar naarmate de hoeveelheid enquêtes toename daalde ook de interesse. De klant wordt kritischer bij de keuze van invulling. Waarom zou je een adviseur informatie geven als je daarvoor geen duidelijke waardering krijgt en niet merkt wat met de informatie gebeurt. Medewerkers voelen zich misbruikt en dat is een slechte basis voor de betrouwbaarheid en voor de medewerking.

Met het toenemen van de non-respons neemt ook de betrouwbaarheid van het onderzoek af. Als een grote groep mensen weigert mee te werken, wellicht zelfs een specifieke afdeling, dan is het onderzoek niet meer representatief. Een adviseur kan als gevolg daardoor onvoldoende kracht meegeven aan zijn conclusies en aanbevelingen.

§ 4.4 De resultaten van het onderzoek 2004

Het onderzoek van 2004 is gebaseerd op het onderzoek dat in 2001 gehouden is onder de interne klanten van DFZ. Het onderzoek van 2004 dient ervoor om te kijken of DFZ op de goede weg is volgens de klanten. 206 enquêtes zijn er in 2004 uitgezet onder de interne klanten van DFZ. De respons na de deadline van twee weken was 134 ingevulde enquêtes, dat is 65% van het totaal.

Het onderzoek van 2004 gaat de vergelijking aan met klanttevredenheidsonderzoek uit 2001. De voorgestelde verbeterpunten uit dat onderzoek worden in 2004 onder de loep genomen. DFZ krijgt inzicht vanuit het perspectief van de klant of de verbeterpunten zijn effect gehad hebben (*zie bijlage 7 in bijlagenboek*).

§ 4.4.1 Servicebalie

In 2001 kwam naar voren dat de interne klant niet tevreden was over de terugkoppeling van de servicebalie. In 2004 is de tevredenheid over de terugkoppeling gestegen onder de interne klant. 81% van de respondenten waardeerde de terugkoppeling van uitstekend tot voldoende. In 2001 was de tevredenheidpercentage nog 51%. Een stijging van 59% ten opzichte van 2001.

§ 4.4.2 Interne service

Net als bij de servicebalie werd de terugkoppeling van de interne service als belangrijk verbeterpunt betiteld. Deze terugkoppeling is onderverdeeld in twee dienstverlenende aspecten die geleverd worden door interne service. Deze aspecten zijn: verhuizingen en kleine reparaties.

Onderwerp	2001(van goed tot voldoende)	2004 (van uitstekend tot voldoende)	Vershil van
Terugkoppeling bij verhuizingen	35%	71%	103% (+)

Onderwerp	2001(van goed tot voldoende)	2004 (van uitstekend tot voldoende)	Vershil
Terugkoppeling bij kleine reparaties	35%	73%	109% (+)

§ 4.4.3 Schoonmaak

In 2001 werd de schoonmaak als geheel met een 6,8 gewaardeerd door de respondenten. In 2004 is dit met 0,1 punt gestegen naar een 6,9. De verbeterpunten in 2001 waren: de schoonmaak als geheel verbeteren. Aan de waardering van 2004 in zijn geheel van deze dienst blijkt, niet dat er verbetering gerealiseerd is ten opzichte van 2001, maar niks is minder waar. De onderzochte deelaspecten (schoonmaak werkplek, vriendelijkheid, vakbekwaamheid, enz.) van de schoonmaak worden door de respondenten als ruim voldoende beoordeeld.

Onderwerp	2004 (van uitstekend tot voldoende)
Schoonmaak werkplek	76%
Schoonmaak sanitaire voorzieningen	75%
Schoonmaak algemene ruimten	83%
Afhandeling verzoeken en/of klachten	86%

Onderwerp	2001 (van goed tot voldoende)	2004 (van uitstekend tot voldoende)	Vershil van
Vriendelijkheid	90%	94%	4% (+)
Klantgerichtheid	79%	93%	18% (+)
Vakbekwaamheid	70%	91%	30% (+)
Flexibiliteit	74%	89%	20% (+)

§ 4.4.4 Post- en Reproafdeling

Het verbeterpunt dat in 2001 aangedragen is de efficiëntie van de afdeling Post en Repro.

Onderwerp	2001 (van goed tot voldoende)	2004 (van uitstekend tot voldoende)	Vershil van
Klantvriendelijkheid	62%	81%	31% (+)
Klantgerichtheid	56%	76%	36% (+)
Deskundigheid	62%	78%	26% (+)

Flexibiliteit	53%	67%	26% (+)
Wachttijd	64%	83%	30% (+)
Bereikbaarheid	66%	81%	23% (+)
Snelheid van opdrachtafhandeling	64%	84%	31% (+)

§ 4.4.5 Catering

De catering had twee onderdelen die in 2001 door de klant werden aangedragen die voor verbetering vatbaar waren. Deze onderdelen waren: uitbreiding van het assortiment en de openingstijden van het bedrijfsrestaurant.

In 2004 is 90% van de respondenten uitstekend tot voldoende te spreken over het aangeboden assortiment. Tevens is 85% van de respondenten tevreden over de huidige openingstijden (van 12:00 tot 13:30 en van 16:30 tot 17:30) van het bedrijfsrestaurant in het H-gebouw. Wel is 50% van de ondervraagden voor een verruiming van de openingstijden. Een half uur verlenging, zowel in de middag als ook in de avond.

§ 4.4.6 Fitness

Veel van de ondervraagden konden de enquêtevragen over de fitness niet beantwoorden en beoordelen, doordat zij niet of te weinig ervaring hebben met deze dienst. De punten die de klant in 2001 als onvoldoende beschouwde waren: de begeleiding en fitnessfaciliteiten. De begeleiding bestaat uit een fitnessbegeleider en een fysiotherapeut. 89% (fitnessbegeleider) en 90% (fysiotherapeut) van de respondenten waren tevreden over de begeleiding. De aangeboden faciliteiten van de fitness (apparaten en kleedkamers) worden over het algemeen uitstekend tot voldoende beschouwd, maar wel regelmatig met de aantekening daarbij, dat men vindt dat de faciliteiten beter kunnen.

Onderwerp	2001 (van goed tot voldoende)	2004 (van uitstekend tot voldoende)	Vershil van
Beoordeling kleedkamers	32%	73%	128% (+)
Beoordeling douches	47%	66%	40% (+)
Beoordeling sanitaire voorzieningen	47%	73%	55% (+)

§ 4.4.7 Bureau Informatie- en Publicatieaangelegenheden (BIPA)

Het belangrijkste verbeterpunt voor de afdeling BIPA was dat de interne klant geen gebruik maakt van deze dienst en dat dit meer gepromoot moest worden. Uit het onderzoek van 2004 blijkt dat men niet geslaagd is in deze opzet: slechts 15% van de 132 respondenten maakt gebruik van de BIPA.

2001	2004
38% JA	15% JA
62% NEE	85% NEE

§ 4.4.8 Afdeling Technische Zaken

Net als bij de afdelingen servicebalie en interne service was de terugkoppeling in 2001 bij de afdeling technische zaken een verbeterpunt. In 2001 was 40% van de respondenten tevreden over de terugkoppeling, dit is in 2004 gestegen naar 75%. Een tevredenheidsstijging van 88% ten opzichte van 2001.

§ 4.4.9 Magazijn

Bij het magazijn waren volgens de respondenten in 2001 twee aspecten van de dienstverlening die verbeterd konden worden. Deze verbeterpunten waren: de levertijd en het assortiment. De respondenten vonden de levertijd van de bestelde producten te lang en het assortiment te gering. In 2004 heeft DFZ hier een goede slag kunnen slaan.

Onderwerp	2001 (van goed tot voldoende)	2004 (van uitstekend tot voldoende)	Verskil van
Beoordeling levertijd	28%	96%	243% (+)
Assortiment	37%	89%	141% (+)

§ 4.4.10 Verwerving

Bij de afdeling verwerving was het verbeterpunt dat de levertijd van bestelde producten/artikelen (veel) te lang op zich deed wachten. In 2004 is dit nog steeds een punt van ontevredenheid onder de respondenten. 43% van de respondenten vond dat de levertijd nog steeds (veel) te lang was. In 2001 was dit percentage nog 36%. Een negatieve toename van 19% ten opzichte van het onderzoek uit 2001.

§ 4.4.11 Afdeling Veiligheidszaken

De parkeerfaciliteiten en de wachttijd op een smartcard werden gezien als verbeterpunten in de toekomst. In 2001 vond 47% van de respondenten de parkeerfaciliteiten onvoldoende tot slecht. 30% beoordeelde de parkeerfaciliteiten met goed tot voldoende. In 2004 is er zeker vooruitgang geboekt op dit punt. 58% van de respondenten in 2004 beoordeelt de huidige parkeerfaciliteiten als uitstekend tot voldoende. Dit betekent dat veiligheidszaken een stijging op het gebied van parkeerfaciliteiten van 93% heeft gerealiseerd.

De wachttijd voor de smartcard is met een tevredenheidspercentage van 65% (van snel tot acceptabel) een onderdeel dat aan tevredenheid wint. Voor de meeste respondenten is het al een tijd geleden, maar men is zeker te spreken over de verstrekking van de smartcard.

§ 4.4.12 Bureau Veiligheid Kwaliteit Arbo en Milieu (VKAM)

Bureau VKAM is een afdeling die onder de interne klant weinig tot geen bekendheid geniet. Maar liefst 52% van de respondenten is niet bekend met de functie van VKAM. 51% kent ook niet de taken van de afdeling VKAM. Het management is wel bekend met deze afdeling en de bijbehorende taken, maar de mensen van de 'werkvloer' zijn niet of onvoldoende op de hoogte van de activiteiten van VKAM.

§ 4.4.13 Directie Facilitaire Zaken (DFZ)

Twee speerpunten die aandacht vroegen naar aanleiding van het onderzoek uit 2001 bij DFZ waren: de informatievoorziening en de afstemming van de producten en diensten op de wensen en eisen van de interne klant. Door middel van het opzetten van een klantenpanel en een producten- en dienstencatalogus heeft DFZ getracht de slag te slaan naar het afstemmen van de producten en diensten op de wensen en eisen van de klant. 87% van de respondenten is in 2004 tevreden over de afstemming op hun wensen en eisen. 94% van de respondenten is van goed tot matig te spreken over de informatieverstrekking van DFZ.

§ 4.5 Beoordeling van het totale aantal respondenten

De ondervraagden kregen de mogelijkheid aangeboden om per dienst een rapportcijfer te geven. 134 respondenten hebben deze mogelijkheid aangegrepen om per dienst hun rapportcijfer te geven. De tabel die hieronder volgt laat het gemiddelde zien van de beoordeling van alle respondenten.

Onderwerp	2001 Beoordeling respondenten	2004 beoordeling respondenten
Servicebalie	7,2	6,9 (-)
Interne service	6,6	6,4 (-)
Schoonmaak	6,8	6,9 (+)
Post- en Reproafdeling	7,3	6,7 (-)
Catering	7,1	6,6 (-)
Fitness	7,4	7,1 (-)
Bureau Informatie en Publicatieaangelegenheden (BIPA)	6,8	7,1 (+)
Afdeling Technische Zaken	7,0	6,5 (-)
Magazijn	7,1	6,5 (-)
Verwerving	6,2	6,3 (+)
Afdeling Veiligheidszaken	6,8	6,5 (-)
Bureau VKAM	6,5	6,5
DFZ	7,0	6,7 (-)

Tabel 4: 2004 beoordeling respondenten

Wanneer de vergelijking met het onderzoek uit 2001 wordt losgelaten en alleen gekeken wordt naar de resultaten van 2004, ziet het over het algemeen goed uit voor DFZ. Bijna alle producten en diensten hebben in 2004 goede beoordeling gekregen van de interne klant. Veel gebieden van dienstverlening zitten in de lift.

De cultuur van DFZ is er één van continu blijven verbeteren. Blind staren op de nu behaalde resultaten is voor DFZ gevaarlijk. Het kan altijd beter. 100% tevredenheid is een illusie, maar DFZ moet altijd als doel hebben de tevredenheid onder de klant zo hoog mogelijk te krijgen. Kijkend naar de resultaten van het klanttevredenheidsonderzoek van 2004, vallen drie punten het meeste op. De bekendheid van de afdelingen BIPA en VKAM en de terugkoppeling van de afdeling verwerving. Met name het laatste punt (terugkoppeling verwerving) is een punt dat onder de interne klant leeft.

Mede door de lage respons in 2001, kan het klanttevredenheid 2004 gezien worden als een nieuwe nulmeting. 2004 is representatief met een respons van 65%. Vervolg klanttevredenheidsonderzoeken kunnen dan vergeleken worden met 2004. Het DFZ management kan dan beoordelen of het gekozen beleid aansluit op de verwachtingen, wensen en eisen van de interne klant.

§ 4.6 De beoordeling van DFZ medewerker

De DFZ medewerkers staan in (in)direct contact met de klant en hebben daardoor een belangrijke rol in het leveren van kwalitatief hoogwaardige dienstverlening. De andere kant van de medaille is dat de medewerkers van DFZ tevens ook klanten zijn van de producten en diensten aangeboden door DFZ. Zij zitten eerste rang bij het verlenen en ervaren van de dienstverlening. Zij kijken met een ander oog naar DFZ. Dit kan betekenen dat ze kritischer kijken naar de producten en diensten van DFZ, maar het kan ook zijn dat hun tolerantiegrens

hoger ligt, omdat het collega's zijn. Door de geboden anonimiteit is getracht deze barrière voor DFZ medewerkers te verlagen.

Onderwerp	Beoordeling door DFZ medewerkers
Servicebalie	6,4
Interne service	6,3
Schoonmaak	7,0
Post- en Reproafdeling	6,7
Catering	6,8
Fitness	7,5
Bureau Informatie en Publicatieaangelegenheden (BIPA)	6,9
Afdeling Technische Zaken	6,5
Magazijn	6,6
Verwerving	6,6
Afdeling Veiligheidszaken	6,7
Bureau Veiligheid Kwaliteit Arbo en Milieu	6,8
DFZ	6,7

Tabel : Beoordeling DFZ medewerkers ten opzichte van de producten en diensten

In informele gesprekken die gevoerd zijn met DFZ medewerkers geeft een enkeling aan moeite te hebben met het afnemen van het personeelsbestand door de bezuinigingen. Ze vinden dat ze een mindere kwaliteit van dienstverlening kunnen verlenen aan de klant. Niet alleen de klant is dan ontevreden, zij zelf houden ook een naar gevoel over aan de dienstverlening.

§ 4.7 Verbeterpunten door de interne klant aangedragen

De ondervraagde klant kon bij elk vraagonderdeel zijn of haar mening weergeven. Ondanks dat mensen over het algemeen tevreden zijn over het huidige niveau van dienstverlening blijven er altijd verbeterpunten open, die door de interne klant zijn aangedragen. DFZ moet deze zien als kansen op weg naar een hogere klanttevredenheid. 100% tevredenheid is onhaalbaar, maar de uitdaging ligt er om deze grens zo dicht mogelijk te benaderen.

Bij het onderzoek in 2004 zijn door de interne klant een aantal punten aangedragen, die volgens hen voor verbetering vatbaar zijn. Verschillende klanten hebben aangegeven nog niet geheel tevreden te zijn over de terugkoppeling van zowel de servicebalie als wel de interne service, ondanks een realisatie van een tevredenheidsstijging van beide diensten op het gebied van terugkoppeling naar de klant. Veel genoemde problemen door de klant zijn:

‘Er zijn teveel tussen schakels die zich ermee bemoeien.’

‘Wij als klant worden niet op de hoogte gehouden van de vorderingen.’

‘Interne service koppelt niet terug naar ons, waardoor wij als servicebalie de klant niet op de hoogte kunnen houden.’

DFZ moet op z'n hoede blijven ondanks dat er in vergelijking met 2001 er een gigantische slag geslagen is. Het management moet zich niet blind staren op dit resultaat, mede door de lage respons van 2001 (32%). Blijven verbeteren is essentieel. Een tevreden klant is relatief

makkelijk te realiseren, maar een klant tevreden houden is een ander punt. De klant geeft als verbeterpunt aan dat men vindt, dat de terugkoppeling van de servicebalie en interne service aangescherpt dient te worden.

Een ander punt van ontevredenheid bij de klanten zijn de cateringprijzen. Zoals het menseigen is trekt men de vergelijking met cateraars bij andere krijgsmachtonderdelen en ministeries. Door de economische recessie en de europrijzen is men kritischer geworden op de catering. Dit is terug te zien aan de frequentie van de bezoeken aan het bedrijfsrestaurant. In 2001 bedroeg het aantal bezoeken (3 tot 5 maal per week) nog 51% en in 2004 is dit gedaald naar 31%. Een daling van 39%.

De afdeling verwerving is op het gebied van levertijd van de artikelen, in vergelijking met 2001 achteruit gegaan. 43% van de respondenten vindt, dat de levertijd (veel) te lang op zich doet wachten. In 2001 lag dit percentage nog op 36%. Tevens zijn 44% van de respondenten matig tot slecht te spreken over de terugkoppeling van de afdeling verwerving. Dit betekent nog wel dat 56% wel tevreden is over de terugkoppeling, maar er is haast geen buffer om op terug te vallen.

De uitdaging ligt nu bij DFZ. Er liggen kansen voor het oprapen, alleen moeten nu de juiste afdelingen en/of personen deze oppakken. De uitdaging is, om het morgen weer beter te doen en nog slimmer, sneller en beter in te spelen op de wensen en eisen van de klant. Verbeteren naar een hoger prestatieniveau brengen. Belangrijk om te vermelden is dat gedurende het onderzoek bij DFZ er niet gericht gekeken is naar oplossingen voor de aangedragen verbeterpunten van de interne klant. De nadruk laag nadrukkelijk bij een verdere implementatie van kwaliteitszorg bij DFZ.

Concluderend

65% van de ondervraagden heeft deze enquêteronde aangegrepen om zijn oordeel te geven over de producten en diensten van DFZ. Het onderzoek van 2001 moest in 2004 een vervolgmeting krijgen. De verbeterpunten die in 2001 voorgedragen zijn aan DFZ moesten in 2004 worden gemeten. DFZ wilde uit eerste hand weten wat de interne klant vond van het huidige niveau van dienstverlening. In vergelijking met 2001 laat 2004 op alle dienstverlenende gebieden een stijging zien. Wel moet hierbij de kanttekening worden geplaatst van de lage respons uit het klantenonderzoek van 2001. De resultaten van 2004 kunnen een vertekend beeld geven over het niveau van dienstverlening.

De beoordeling door de interne klant (o.a. DFZ medewerker zelf), gegeven over de producten en diensten van DFZ, was de basis voor deze resultaten. Naar aanleiding hiervan konden verbeterpunten worden overhandigd aan DFZ. De klant heeft hiermee zijn verwachtingen, wensen en eisen op tafel gelegd.

De klant is van mening dat er op sommige aspecten van de dienstverlening bij DFZ nog winst te behalen valt. Aspecten die volgens de klant verbeterd kunnen worden zijn:

- Terugkoppeling van de servicebalie, interne service en verwerving;
- cateringprijzen van het bedrijfsrestaurant;
- verlening van de openingstijden van het bedrijfsrestaurant;
- de levertijd van producten/artikelen besteld bij de afdeling verwerving.

Hoofdstuk 5: Kwaliteitszorgsysteem

Wanneer een organisatie kwaliteitszorg wil implementeren, betekent dat, dat de organisatie zich een eigen kwaliteitszorgsysteem moet toe-eigenen. Dit wil zeggen passend bij de cultuur, de normen en waarden, de mentaliteit en bij het medewerkers. In de loop van de jaren zijn er verschillende kwaliteitszorgsystemen en –modellen ontworpen met als doel kwaliteitszorg te implementeren. In dit hoofdstuk zal kort gekeken worden welke systemen en modellen beschikbaar zijn voor DFZ en het uiteindelijke advies naar het management toe.

Kwaliteitszorg betekent kort gezegd, een doeltreffend en toereikend systeem van hulpmiddelen, allemaal noodzakelijk om de gewenste kwaliteit te (blijven) leveren. Het stelt de organisatie in staat om efficiënter en effectiever de dienstverlening te realiseren. Kwaliteitszorg moet de organisatie ondersteunen niet andersom. Kwaliteitszorg is een totaal proces; afspraken maken en vastleggen, informatievoorziening, richtlijnen, voorschriften, taakomschrijvingen, checklisten, plannings, enz. Deze hulpmiddelen staan in dienst om de kwaliteit te beheersen en te borgen.

Zoals al eerder genoemd in de inleiding van dit hoofdstuk zijn er in de loop van de jaren vele modellen en systemen bedacht met doelstelling de (verdere) implementatie van kwaliteitszorg. Balanced Scorecard (BSC), Service Level Agreement (SLA), het INK-managementmodel, het 7 M-model en de Deming-circle (nieuwe stijl). Deze voorbeelden zijn een kleine greep van kwaliteitszorgsystemen en -modellen ontwikkeld in loop van de jaren.

Hieronder zullen deze genoemde voorbeelden van kwaliteitszorgsystemen en –modellen kort beschreven worden. De uiteindelijke keuze die het meeste past bij DFZ en haar wenst (kwaliteitszorg verder te implementeren), zal uitvoerig beschreven worden.

§ 5.1 Balanced Scorecard (BSC)²⁰

BSC model wordt beschouwd als een ‘mini-INK-managementmodel’. BSC analyseert de doelstellingen van een organisatie vanuit een viertal invalshoeken. Innovatie en lerend vermogen, de klant, interne processen en financiën. Door middel van het opstellen van Kritische Succesfactoren (KSF) en Performance Indicatoren (PI) worden deze invalhoeken vertaald naar doelen en normen en de uiteindelijke meting. Dit alles gebeurt in samenwerking met de missie en de strategie uitgekozen door de organisatie.

§ 5.2 Service Level Agreement (SLA)

Met de klant wordt een minimale kwaliteitsniveau vastgesteld waaraan een organisatie tracht te voldoen. Het vaststellen van SLA’s met de klant, is de meest concrete vorm van kwaliteitszorg. De klant en de organisatie kunnen nader tot elkaar komen. De organisatie krijgt inzicht in haar klanten en visa versa.

Het invoeren van SLA’s bij DFZ is voor de toekomst een interessante optie. SLA’s geven de interne klant een houvast bij het “eisen” van een minimale kwaliteitsniveau van een dienst. DFZ is dan verplicht dit vastgestelde niveau (met wederzijds overleg) te realiseren.

§ 5.3 Het INK-managementmodel

Dit model is in het vorige hoofdstuk uitvoerig aan bod gekomen, maar hier volgt een summier samenvatting over het INK-model. Het is een model dat gebruikt wordt door een organisatie die zichzelf willen evalueren, op basis van organisatie- en resultaatgebieden. Door middel van het uitvoeren van een zelfevaluatie komt de organisatie erachter waar het *nu* staat

²⁰ Boomsma en Borrendam 2003: p. 283-295

en kan het bepalen waar het in de toekomst naar toe wil werken. Verbeteren en vernieuwen zijn hier essentieel in.

§ 5.4 Het 7 M-model²¹

Markt, Mentaliteit, Metingen, Medewerkers, Motivatie, Management en Methodes. De 7 M's van het 7 M-model. Het model kan op 2 manieren worden gebruikt. Allereerst kan het 7 M-model dienen als leidraad voor een startende kwaliteitsorganisatie tot en met een professionele kwaliteitsmanagement. Op weg naar een professionele kwaliteitsmanagement verschuift de nadruk per deelgebied. Bij een startende kwaliteitsorganisatie komt de nadruk te liggen op Motivatie, Mentaliteit en Management. Wanneer kijkend naar de deelgebieden bij een professionele kwaliteitsmanagement organisatie verschuift de nadruk naar Mentaliteit, Medewerkers en Methodes.

Tevens kan het 7 M-model als diagnose-instrument fungeren. De organisatie kan zich afvragen: hoe staat de organisatie ervoor, hoe ver zijn we?

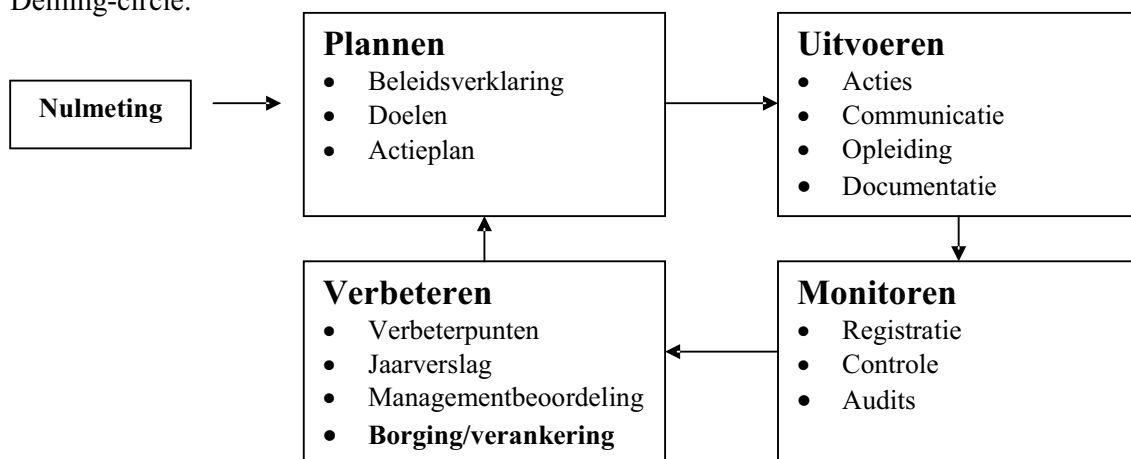
Het 7 M-model wordt ook wel gezien als de voorloper van het INK-managementmodel en kan het voor een organisatie de eerste stap zijn op weg naar kwaliteitszorg.

§ 5.5 De Deming-circle

Wanneer de Deming-circle genoemd wordt, komen de woorden Plan, Do, Check en Act naar voren. Dit stappenplan staat voor een terugkerende cyclus van meten en vervolgens verbeteren. Verwachtingen, wensen en eisen van een klant veranderen ook continu. Een organisatie moet kwaliteitszorg daaraan aanpassen. Het Plan, Do, Check en Act wordt omgezet in Plannen, Uitvoeren, Monitoren en Verbeteren. Dit is net als de vertrouwde Deming-circle een terugkerende cyclus van plannen en controleren.

Om tot een keuze te komen welk kwaliteitszorgsysteem of –model geschikt is voor DFZ, spelen verschillende aspecten een essentiële rol. De cultuur in de organisatie, de huidige stand van zaken, passend bij de diensten en producten en de bereidwilligheid van zowel het management als de medewerkers. Deze aspecten zijn bepalend geweest bij de keuze voor een geschikt systeem voor DFZ.

Op basis van deze aspecten is er aan het management van DFZ aangeraden om te gaan voor de Deming-circle in de praktijk. Deze nieuwe stijl houdt het volgende in; Plannen, Uitvoeren, Monitoren en Verbeteren. Dit systeem is uitermate geschikt voor DFZ om een verdere implementatie van kwaliteitszorg in goede banen te leiden. De omslag die gemaakt is door DFZ in 1998, door *resultaatgericht* te gaan denken en te blijven *verbeteren*, komt terug in de Deming-circle.



²¹ Boomsma en Borrendam 2003: p. 198-205

Nulmeting

Het voordeel voor DFZ is, dat het in de afgelopen jaren meerdere stappen heeft gezet naar een implementatie van kwaliteitszorg in de organisatie. De nulmeting dient ter voorbereiding op de stap Plannen. Het gehouden klanttevredenheidsonderzoek in 2004 zou uitermate geschikt zijn om voor DFZ te dienen als nulmeting. Het onderzoek is representatief met een respons van 65%. Een gevolg van deze representatieve respons is dat er betrouwbare uitspraken gedaan konden worden. Tevens kan het INK-zelfevaluatie uitgevoerd 2001 een ondersteuning bieden bij de nulmeting. In kaart gebracht kan worden wat de huidige stand van zaken is bij DFZ in verband met de wens voor een verdere implementatie van kwaliteitszorg.

Plannen

Bij deze stap zijn er 3 punten die door DFZ gerealiseerd dienen te worden: Beleidsverklaring, Doelen en een Actieplan. Wanneer deze punten gerealiseerd zijn, kan de volgende stap *Uitvoeren* worden aangesneden.

Beleidsverklaring

Deze kwaliteitszorgbeleidsverklaring is een schriftelijke verklaring (een A-viertje) van het kwaliteitszorgbeleid, waarin door het management van DFZ wordt aangegeven welke doelstellingen en beleidsvoornemens DFZ zich stelt op het gebied van kwaliteitszorg, zowel op korte als lange termijn.

Doelen

Door gebruik te maken van de nulmeting: *het klanttevredenheidsonderzoek van 2004 en het INK-managementmodel*, kan het management doelen stellen voor DFZ. Zowel op het gebied van de dienstverlening als mede op organisatorisch vlak. Doelen kunnen gesteld worden voor gebieden die voor verbetering vatbaar zijn, maar ook het behoud van een bepaald niveau van dienstverlening.

Actieplan

De vragen wat, wie en hoe moeten bij het opstellen van een actieplan worden gesteld. Door het vaststellen van doelen is maar één stap gezet voor het opstellen van het actieplan. In de DFZ organisatie moet duidelijk gemaakt worden wie voor wat verantwoordelijk is en hoe de doelen gerealiseerd **moeten** worden (*zie implementatieplan*).

Uitvoeren

Bij de stap Uitvoeren is het van belang dat het opgestelde actieplan in de praktijk wordt gebracht. Het uitvoeren van het actieplan wordt ondersteund door de punten: Communicatie, Opleiding en Documentatie.

Acties

Een implementatieplan wordt dit gedeelte ook wel genoemd. Kwaliteitszorg implementeren is een project dat niet in 1 nacht kan worden gerealiseerd. De implementatie van kwaliteitszorg moet een uitgebalanceerd geheel vormen in harmonie met de dagelijkse werkzaamheden van DFZ. Een kwaliteitszorgsysteem kan niet van de ene op de andere dag worden ingevoerd. Het is een geleidelijk proces, waarbij bestaande elementen (b.v. klanttevredenheidsonderzoeken, het INK-managementmodel, klantenpanel) worden 'samengevoegd' en worden aangevuld met nieuwe aandachtsterreinen (b.v. Deming-circle, kwaliteitsmanager, kwaliteitstraining). (*zie bijlage 1 voor het implementatieplan*)

Communicatie

Het woord communicatie is het meest gebruikte woord bij organisaties. Het is van essentieel belang dat het DFZ middelmanagement en medewerkers ook het nut inzien van een verdere implementatie van kwaliteitszorg. Tevens moeten zij zich kunnen vinden in de gekozen route door het management. Het is daarom cruciaal om alle partijen in een zo vroeg mogelijk stadium te betrekken bij het vaststellen van de doelen en het opstellen van het actieplan. Niet alleen het middelmanagement en medewerkers moeten hun zegje kunnen doen, maar ook de interne klant moet betrokken worden in de communicatie, want immers kwaliteitszorg draait om de klant en haar verwachtingen, wensen en eisen.

Opleiding

Al een aantal jaren biedt DFZ haar medewerkers de kans om zich te ontwikkelen. Dit gebeurt door middel van de medewerkers opties te geven om workshops, functiegerichte en/of automatiseringsopleidingen te laten volgen ter verrijking. In 2003 is in totaal €74.470,- uitgegeven aan opleidingen voor medewerkers. De grootste aandacht van de medewerkers ging uit naar het functiegerichte opleidingen. Dit geeft aan, dat DFZ medewerkers interesse hebben in hun functie en trachten de mogelijkheden die deze biedt ten volle te willen gaan benutten. Niet alleen is het essentieel dat medewerkers zich verdiepen in hun functie, tevens is het belangrijk dat het managementteam dezelfde interesse ten toon spreidt. Een kwaliteitszorgtraining kan ervoor zorgen dat beide partijen, zowel de medewerkers als het managementteam, begrijpt wat kwaliteitszorg daadwerkelijk inhoudt. En tevens de interne klant beter gaat begrijpen.

Documentatie

Bij het punt van documentatie kan de tweedeling worden gemaakt van interne en externe documentatie.

- *Interne documentatie*

- Klanttevredenheidsonderzoek van 1998, 2001 en 2004;
- INK-managementmodel zelfevaluatie 2001;
- Opleidingen;
- Klachtenmanagement;
- Arbo;
- Ziekteverzuim.

- *Externe documentatie*

- Benchmarking bij andere ministeries;
- Benchmarking bij organisaties/bedrijven buiten de overheidssector die werken met kwaliteitszorg;
- ISO norm 9001/2000.

Monitoren

Bij de stap Monitoren is het cruciaal dat de gestelde doelen geregistreerd zijn en met een vaste regelmaat worden gecontroleerd. Twee belangrijke wapens die DFZ in kan zetten zijn het jaarlijkse klanttevredenheidsonderzoek en het zelfevaluatie INK-model. Tevens is in 2004 de mogelijkheid onderzocht voor de invoering van het FMIS-systeem Planon. Dit systeem biedt DFZ de mogelijkheid tot registratie en controle.

Registratie

De Dikke van Dale²² zegt over het woord registratie het volgende: ‘het opnemen en vastleggen van klanken en signalen’. 100% tevredenheid onder klanten is een onhaalbare missie voor elke organisatie. Dit betekent niet dat de lat laag gelegd dient te worden. Ook DFZ streeft naar het hoogste. Om te voldoen aan de verwachtingen, wensen en eisen van de interne klant moet allereerst worden geregistreerd wat deze inhouden. Wanneer deze geregistreerd zijn, kan het volgende punt in werking komen: de controle.

Controle

DFZ moet zich bij dit punt afvragen: ‘voldoen we nog steeds aan de verwachtingen, wensen en eisen van de klant?’ Controle is hierbij het essentieel. Verwachtingen, wensen en eisen van de klant veranderen in de loop van de jaren. DFZ moet zorgen dat ze hier bovenop zitten. De klant moet het gevoel krijgen dat DFZ er alles aan doet om te voldoen aan de verwachtingen. Klanttevredenheidsonderzoeken en een klantenpanel (beide aanwezig bij DFZ) kunnen deze noodzakelijke controle vergemakkelijken. Bovendien het al eerder genoemde FMIS-systeem Planon kan in verband met controle uitkomst bieden. Bijvoorbeeld een klachtenregistratie met daaraan gekoppeld de nazorg.

Audits

Bij DFZ zijn sinds 1998 verschillende audits afgenomen, om te analyseren waar de organisatie ten opzichte van de interne klant staat en met de gestelde doelstellingen. Klanttevredenheidsonderzoeken en het INK-managementmodel hebben het toneel gedomineerd bij DFZ. Toch is van enige regelmaat geen sprake. Met name bij een klanttevredenheidsonderzoek is het belangrijk dat de klant weet wanneer er een onderzoek afgenomen gaat worden. Bij het Ministerie van OCW is het gebruikelijk dat 1 maal in het jaar er een grootscheeps klanttevredenheidsonderzoek wordt afgenomen. Dit is duidelijk voor zowel het Ministerie van OCW als voor de klant.

Het INK-managementmodel vraagt ook om regelmaat. Dit hoeft niet te betekenen dat er jaarlijks een gehele zelfevaluatie plaats hoeft te vinden. Maar DFZ kan zich ook op bepaalde deelgebieden van het INK-model zijn aandacht vestigen. Zo verkrijgt DFZ toch de nodige informatie waar het staat ten opzichte van de zelf gestelde doelstellingen en kan het verder de koers gaan bepalen voor de toekomst.

Verbeteren

Kwaliteitszorg pretendeert het woord verbeteren. Blijven verbeteren is daarom essentieel voor DFZ. Wanneer niet aan dit criterium voldaan wordt, betekent dit de organisatie stilstaat. En stilstaan heeft weer achteruitgang als gevolg. Geen actie, heeft wel een reactie. De interne klant wil altijd zien en voelen dat DFZ met hen bezig is. En een tevreden klant, telt voor twee.

Verbeterpunten

Verbeterpunten dienen ervoor dat DFZ weet welke punten in de dienstverlening en organisatorisch voor verbetering vatbaar zijn. De twee belangrijkste audits waaruit verbeterpunten (kunnen) volgen zijn: een klanttevredenheidsonderzoek en het INK-managementmodel. Deze audits vormen de belangrijkste klankborden over de uitgestippelde koers van DFZ.

Bij een klanttevredenheidsonderzoek krijgt de interne klant van DFZ de mogelijkheid om zich te uiten, zowel positief als negatief. Beiden kunnen inzicht bieden in de ontwikkeling in de dienstverlening van DFZ. Het INK-managementmodel laat meerdere kanten van de organisatie

²² Woordenboek Dikke van Dale, pag. 1039.

zien. Het INK-model geeft aan waar DFZ op het moment van zelfevaluatie staat en combineert dit met een blik naar de toekomst. Doelen en doelstellingen spelen hierbij ook een centrale rol. Wanneer deze niet worden gehaald of gedeeltelijk dan moet het management verbeterpunten aandragen om te zorgen dat in de nabije toekomst de gestelde doelen en doelstellingen wel worden gehaald.

Jaarverslag

Het jaarverslag zal inzicht geven in de resultaten van de kwaliteitszorginspanningen. Het jaarverslag geeft openheid van zaken en vertrouwen. Het is een vorm van feedback naar management en medewerkers en het is een belangrijk element in het versterken van draagvlak en motivatie.

Tevens fungeert het jaarverslag als confrontatiemiddel met de werkelijkheid. Jaarverslagonderdelen kunnen met elkaar worden vergeleken. Het laat zien welke producten en diensten er vooruit of achteruit op zijn gegaan, of doelen, verbeterpunten en doelstellingen zijn gerealiseerd en welke korte en lange termijn acties DFZ in de toekomst gaat nemen. Door gebruik te maken van een jaarverslag, confronteer je alle betrokken partijen met het gerealiseerde inspanningen en resultaten, en wordt er aangegeven welke dienstverlenende en organisatorische gebieden verbeterd *moeten* worden. Bovendien zal in het jaarverslag terug worden gekeken op de gedane kwaliteitszorginvesteringen. De financiële kant van kwaliteitszorg zal ook vermeld dienen te worden in het jaarverslag.

Managementbeoordeling

‘Hoe denkt het management over de tot nu toe gerealiseerde kwaliteitszorginspanningen en resultaten?’ Deze zogeheten managementbeoordeling wordt verwoord door het (voltallige) managementteam. In max. 2 A-viertjes geeft het management aan hoe het staat met de verdere implementatie van kwaliteitszorg in het desbetreffende jaar bij DFZ. Deze beoordeling wordt toegevoegd aan het jaarverslag. Middenkader en medewerkers maar zeker ook de interne klant kunnen lezen hoe DFZ ervoor staat.

Doorlichting van het totale kwaliteitszorgsysteem (= borging)

De laatste punten die gerealiseerd dienen te worden zijn het doorlichten en de borging van het systeem. Het kwaliteitszorgsysteem moet (tot in de lengte van dagen) worden bijgesteld en verfijnd. Een gekozen of geadviseerd kwaliteitszorgsysteem past nooit meteen bij de organisatie. Deze moet de tijd krijgen om verder ontwikkeld te worden en te rijpen. Daarvoor is een regelmatige auditing van belang. De resultaten van de audits betreffen dan niet alleen de dienstverlenende processen, maar ook de organisatorische en financiële kant van het verhaal. Doel van een dergelijke borging is om het systeem als zodanig te optimaliseren.

Verankering

Wanneer vormt nu een aantal maatregelen bij mekaar een kwaliteitszorgsysteem? Daar is verankering op een aantal niveaus voor nodig.

Een kwaliteitszorgsysteem dient, als continuïteit gewaarborgd moet zijn, te worden vastgelegd in de organisatie. Dit wordt ook wel verankering van het systeem in de organisatie. Dit dient te gebeuren op een drietal niveaus:

1. **Managementniveau** (beleidsverklaring, investeringsruimte zoeken, doelen vaststellen);
2. **Organisatieniveau** (verantwoordelijkheden bepalen met taak- en functieomschrijving);
3. **Werkvloerniveau** (processen en procedures);
4. **Gedragmatig niveau** (communicatie, motivatie, bewustwording, bijscholing, opleidingen, registratie).

Het verankeren op deze 4 niveaus geeft het geadviseerde kwaliteitszorgsysteem de noodzakelijke continuïteit. Voor het management is het een manier om de bedrijfsprocessen zo te sturen, dat er gericht vorm gegeven kan worden aan de verdere implementatie van kwaliteitszorg bij DFZ. Een voorwaarde wil het systeem een kans van slagen hebben, is het aanstellen van een kwaliteitsmanager. Deze moet als motor fungeren voor het project kwaliteitszorg.

§ 5.6 Kwaliteitsmanager

Kwaliteitszorg implementeren in een organisatie is een project dat geleid moet worden door een animator die zich vastbijt in het project. Nadat het management op één lijn zit qua wat kwaliteit en kwaliteitszorg inhouden, moet men hier navolging aan geven.

De taak van een kwaliteitsmanager moet zijn het alert inspelen op nieuwe ontwikkeling zowel intern als extern. Hij moet fungeren als een verkoper die het product kwaliteitszorg tracht te verkopen. De functie van kwaliteitsmanager kan er een zijn die op tijdelijke projectbasis wordt vervuld. Een voorwaarde hiervan is dat organisaties kwaliteitszorg op een systematisch wijze (willen) opzetten.

Een belangrijke rol is weggelegd voor de kwaliteitsmanager om het management enthousiast te houden voor kwaliteitszorg. Daarnaast heeft de kwaliteitsmanager een ondersteunende functie naar het management toe. Hij moet er voor waken dat het management zijn verantwoordelijkheden ten opzichte van kwaliteitszorg waarmaakt. Hij krijgt in feite een interne adviseursrol in de organisatie.

Kwaliteitsmanager	
Functie	-(onafhankelijk) voor de organisatie
Vaardigheden	-Communicatie vaardigheden -Sociale vaardigheden -Allrounder, breed onderlegt -Non-conformistische inslag

Tabel 5: werkomschrijving kwaliteitsmanager

De rol kan worden ingevuld door een lid van het managementteam. Een voorwaarde voor het invullen van de rol is het voldoen aan de bovenstaande vaardigheden. Deze vaardigheden vormen de basis voor het enthousiasmeren van het management, middenkader, medewerkers en de interne klant.

Concluderend

Een kwaliteitszorgsysteem (verder) implementeren bij een organisatie, is een proces dat moet passen bij de organisatie. Met passen wordt bedoeld: passend bij de cultuur, management, medewerkers, producten en diensten van de organisatie. DFZ had als wens kwaliteitszorg een vastere plaats te geven binnen de organisatie. Een kwaliteitszorgsysteem moet deze wens verwezenlijken.

Op basis van deze uitgesproken wens van het management, is het advies te kiezen voor de Deming-circle in de praktijk. Het is een systeem dat een organisatie de houvast geeft die een organisatie zoekt bij het implementeren van kwaliteitszorg. DFZ heeft in 1998 een start gemaakt met het implementeren van kwaliteitszorg, dus er ligt een basis om vanuit te werken.

De Deming-circle werkt vanuit 4 stappen, deze zijn: Plannen, Uitvoeren, Monitoren en Verbeteren. Onder elk van deze 4 stappen, moet DFZ vaste punten realiseren om naar de

volgende stap over te kunnen gaan. Door middel van deze stappen te verwezenlijken is de kans van slagen van het implementeren van kwaliteitszorg bij DFZ groter. Wel vraagt het project kwaliteitszorg om een projectleider die affiniteit heeft met het onderwerp. Een kwaliteitsmanager. Deze moet ervoor zorgen dat alle betrokken partijen (management, middelkader, medewerkers en de interne klant), ook betrokken blijven. Kwaliteitszorg is niet realiseerbaar in een paar weken, maar deze vraagt om continue aandacht. Het is een proces die op korte termijn opgestart dient te worden, maar pas op lange termijn wordt gerealiseerd.

Conclusie

1998 is voor DFZ een belangrijk jaar geweest. In dat jaar heeft DFZ de eerste stappen gezet naar een professionalisering als dienstverlener. Deze ontwikkeling ging gepaard met kwaliteitszorg. In 1998 kwam deze term steeds meer naar voren bij organisaties. DFZ wilde in die tijd mee gaan met deze trend. Verschillende stappen zijn vervolgens in die jaren gezet, met als doel kwaliteitszorg te implementeren. Klanttevredenheidsonderzoeken, INK-managementmodel zelfevaluatie, oprichting bureau VKAM en een klantenpanel. Op het eerste oog zijn dit kleine stappen, maar het gaf DFZ wel een voorsprong toen het in 2003 de wens uitsprak tot een verdere implementatie van kwaliteitszorg. Er was al het nodige opgebouwd dat in de toekomst alleen verbeterd dient te worden. Kwaliteitszorg verder implementeren is een project die in stappen genomen dient te worden.

DFZ wilde advies krijgen op wat voor manier kwaliteitszorg structureel een plaats kon krijgen binnen de organisatie. Op basis van deze wetenschap is de volgende probleemstelling geformuleerd, deze luidt als volgt:

‘Welke bijdrage kan kwaliteitszorg (tegen aanvaardbare kosten) structureel gaan leveren ter bevordering van de flexibiliteit en kwaliteitsverbetering van de diensten en producten van DFZ, zodat kwaliteitszorg in de toekomst geborgd is?’

De vraag is eigenlijk: hoe kan kwaliteitszorg deel uit gaan maken van DFZ en hoe kan DFZ deel uit gaan maken van kwaliteitszorg? In de afgelopen jaren zijn er vele kwaliteitszorgsysteem en –modellen ontwikkeld die kwaliteitszorg en de structurele implementatie daarvan pretenderen. Balanced Scorecard (BSC), Service Level Agreement (SLA), het INK-managementmodel, het 7 M-model en de Deming-circle in de praktijk zijn enkele voorbeelden. Feit is wel dat de keuze voor een kwaliteitszorgsysteem en/of –model hand in hand moet gaan met de DFZ cultuur, management, medewerkers, processen, diensten en producten. Zonder deze combinatie heeft kwaliteitszorg geen kans van slagen.

1998 is DFZ een nieuwe weg ingeslagen, woorden zoals: resultaatgericht werken en blijven verbeteren werden de nieuwe slogans. De conclusie is dat de Deming-circle in de praktijk op dit moment het beste bij DFZ past en zijn wens om kwaliteitszorg structureel te implementeren. De woorden resultaatgericht werken en blijven verbeteren, zijn woorden die naadloos aansluiten bij de visie van de Deming-circle. De stappen *Plannen*, *Uitvoeren*, *Monitoren* en *Verbeteren* zullen DFZ voorzien van de rode draad waar het naarstig opzoek naar was. De Deming-circle voorziet DFZ in de vastigheid van het plannen en controleren traject. De reeds aanwezige ideeën, processen en procedures vragen nu om structuur. De keuze voor de Deming-circle betekent geen toekomstige uitsluitel van andere kwaliteitszorgsystemen en –modellen. De Deming-circle is voor **nu** het systeem die de gemaakte start in 1998 verder structureel moet plaatsen bij DFZ. Maar in de **toekomst** kan het zijn dat de Deming-circle in de praktijk geïnnoveerd en geïmplementeerd dient te worden met een ander kwaliteitszorgsysteem en/of –model. Eigenlijk wordt deze rol al vervuld door het INK-managementmodel. Het INK-model vormt een onderdeel van de stap *Monitoren*. Hier is bewust voor gekozen, omdat DFZ in 2001 reeds ervaring heeft opgedaan in het gebruik van het INK-model.

Niet alleen de keuze voor de Deming-circle in de praktijk is belangrijk, tevens spelen de motivatie aspecten een essentiële rol. Kwaliteitszorg structureel implementeren, is een project voor de lange termijn planning. Dit project moet bewaakt worden, zodat de interesse voor kwaliteitszorg op pijl blijft bij DFZ. Deze bewaking komt in eerste instantie te liggen bij het

managementteam. Deze hebben de taak om de wens om kwaliteitszorg verder te implementeren over te brengen op de totale organisatie, inclusief de interne klant. Communicatie en communiceren is hierin cruciaal. De bewaking van het proces moet aangevuld worden met een kwaliteitsmanager. Deze heeft de functie en de verantwoordelijkheid om het overkoepelende proces in ogenschouw te houden. De kwaliteitsmanager fungeert als motor en motivator.

Concluderend kan gezegd worden dat de Deming-circle in de praktijk in combinatie met het INK-managementmodel kwaliteitszorg structureel moet gaan bevorderen bij DFZ. Voldoen aan de altijd veranderende verwachtingen, wensen en eisen van de interne klant is in dit proces vitaal. De Deming-circle verschaft DFZ deze mogelijkheid om stap voor stap kwaliteitszorg deel uit te laten maken van de organisatie (op alle niveau's binnen de organisatie). Het gebruik van het INK-model geeft DFZ het beeld waar het **nu** staat en waar het positioneel in de **toekomst** zichzelf wil plaatsten. Op de lange termijn zal DFZ de vruchten plukken van de op korte termijn ingezette inspanningen. DFZ krijgt *een kwaliteitszorgsysteem op maat* en de interne klant gaat voor twee tellen, want *een tevreden klant, telt voor twee*.

Aanbevelingen

Als een organisatie een adviseur in de hand neemt, ligt het in de lijn der verwachting dat er aanbevelingen gedaan worden die de organisatie kan gebruiken om de vertaalslag te maken naar de toekomst. DFZ wil een structurele implementatie van kwaliteitszorg realiseren in de (nabije) toekomst. Kwaliteitszorg begint veelal bij organisaties op projectbasis. Zo wordt kwaliteit onder de aandacht gebracht en zo kan er een overzichtelijk en beheersbaar proces worden gerealiseerd. Kwaliteitszorg is geen project met een begin- en eindpunt. Het is een project met een continue karakter dat meerdere jaren duurt. Een aanbeveling is kwaliteitszorg te starten als een project. Er kunnen dan kleinere projecten opgestart worden die makkelijker te managen zijn. Tevens kan de bijstelling en aanpassing eenvoudiger gerealiseerd worden.

Aanbevelingen kunnen als rode draad gaan fungeren voor DFZ. Er worden in dit hoofdstuk verschillende opties aangedragen waaraan DFZ zich kan optrekken. De wil voor een professionalisering en structurele implementatie van kwaliteitszorg door DFZ kan door de volgende 'projecten' in goede banen worden geleid.

Korte termijn

Het is een aanbeveling dat DFZ vaststelt welke doelstellingen het wil bereiken op de korte termijn (binnen 1 jaar). In de volgende paragraaf zal worden beschreven welke korte termijn doelstellingen bereikt moeten worden, wil DFZ kwaliteitszorg op de lange termijn structureel implementeren.

1. Kwaliteitsmanager

De eerste stap die gezet moet worden is het aanstellen van een kwaliteitsmanager. Deze moet fungeren als projectleider en motor bij de verdere implementatie van kwaliteitszorg bij DFZ. Aannemelijk is dat deze functie intern ingevuld gaat worden. Door de bezuinigingen bij de overheid, zijn de mogelijkheden om externe kennis aan te trekken bij DFZ geslonken. Een belangrijke voorwaarde bij de aanstelling is wel, dat degenen affiniteit en over voldoende kennis beschikt omtrent het project. De kwaliteitsmanager is verantwoordelijk voor het enthousiasmeren van het management, middenkader, medewerkers en interne klant. Alle partijen moeten betrokken worden en blijven bij kwaliteitszorg.

2. Kwaliteitstraining voor het management

Wat is kwaliteit en kwaliteitszorg? Dit zijn vragen die in een kwaliteitstraining worden beantwoord. Het managementteam van DFZ, bestaande uit ± 10 man, wordt door middel van een kwaliteitstraining op één lijn gebracht met betrekking tot kwaliteit en kwaliteitszorg. Deze training is een hulpmiddel bij het vaststellen en vastleggen van het beleid en doelstellingen (korte en lange termijn) door het management. Tevens leert het management zich te verplaatsen in de interne klant. Wat zijn hun verwachtingen, wensen en eisen? En hoe kan DFZ daaraan voldoen?

De inhoud van de training

Door middel van een intakegesprek te voeren met een aantal leden van het management wordt er een inventarisatie gedaan naar de huidige situatie. Mede op basis hiervan wordt in overleg het programma vastgesteld.

Tijdens de (bewustwordings)training komen o.a. de volgende onderwerpen aan de orde:

- Wat is kwaliteit en kwaliteitszorg?
- Wie is mijn klant?
- Een klacht en klachtenafhandeling
- Procesbeheersing en kwaliteitszorg

- Het belang van controles (meten is weten, gissen is missen) en kwaliteitsregistraties
- Verbeterprocessen

3. Deming-circle in de praktijk

Plannen, Uitvoeren, Monitoren en Verbeteren. Dit is zijn de hoofdstappen van de Deming-circle in de praktijk. Onder deze stappen bevinden zich punten die DFZ de houvast bieden om stap voor stap deze te realiseren. Voor de korte termijn zijn de volgende stappen/punten belangrijk voor DFZ om aan te gaan werken. Deze stappen/punten zijn:

- **Nulmeting** (het in kaart brengen van het huidige niveau van kwaliteitszorg)
- **Plannen**
 1. *Een beleidsverklaring* (DFZ management spreekt zich uit over kwaliteitszorg)
 2. *Doelen formuleren* (doelstellingen met betrekking tot kwaliteitszorg die DFZ op korte en lange termijn wil realiseren)
 3. *Het opstellen van een actieplan* (het implementatieplan; wie, wat en wanneer)
- **Uitvoeren**
 4. *Opleidingen aanbieden aan de medewerkers* (geef de medewerkers de mogelijkheid om kwaliteitszorg te ontdekken)

Dit zijn de eerste stappen die op korte termijn gezet moeten worden om de vertaalslag te kunnen maken voor de toekomst met kwaliteitszorg daarbij. Het kan niet vaak genoeg benadrukt worden; kwaliteitszorg verder implementeren is een project dat niet over één nacht ijs gaat. DFZ moet geduld tonen en niet te snel resultaten verwachten.

4. Kwaliteitstraining voor het middenkader en medewerkers

Niet alleen het management van DFZ moet helder krijgen wat de rol van kwaliteit en kwaliteitszorg in de organisatie kan gaan spelen, ook de mensen die in direct contact staan met de klant moeten geïntroduceerd worden met deze twee essentiële onderdelen van de dienstverlening. De randvoorwaarden worden gecreëerd door het management. De uitvoering van kwaliteitszorg ligt voor het grootste en belangrijkste gedeelte in handen van het middenkader en de medewerkers. Voor hen zou het een welkome aanvulling kunnen zijn als zij bekend worden gemaakt met kwaliteitszorg. Deze introductie kan gedaan worden door een professionele kwaliteitstraining of door de kwaliteitsmanager. De inhoud van de kwaliteitstraining voor het middenkader en de medewerkers van DFZ zal bestaan uit de volgende onderdelen:

- Uitgangspunten, methoden en technieken voor kwaliteitszorg;
- de ideeën van het management van DFZ;
- manier van dienstverlening verandert;
- de gewenste uitvoering.

5. Kijken bij andere organisaties

Kijken en leren bij andere organisaties, zowel in de overheidssector zelf als wel in de commerciële sector kunnen voor DFZ nieuwe inzichten opleveren. Een organisatie is net als een mens nooit te oud om te leren. Kwaliteitszorg implementeren is een ingewikkeld proces. Kijken en leren bij organisatie die verder zijn met de implementatie van kwaliteitszorg kan DFZ in de toekomst de nodige voorsprong geven. Een aanbeveling voor DFZ is om éénmaal in de twee maanden “gewoon” te gaan kijken en leren bij een andere Facilitaire Bedrijven. Ministeries, commerciële organisaties, ziekenhuizen, enz. Deze bezoeken kunnen bijdrage aan het op maat maken van kwaliteitszorg bij DFZ.

Lange termijn

Waar wil DFZ over 5 jaar staan als facilitaire dienstverlener van het Ministerie van Defensie? Dit is weer een belangrijke vraag die beantwoord dient te worden met het oog op de toekomst?

6. Het INK-managementmodel

Het INK-managementmodel is in het leven geroepen om een zelfevaluatie te verschaffen voor organisaties. Een organisatie kan zich positioneren in hun ontwikkeling, maar tevens biedt het INK-model een hulpmiddel naar de toekomst toe. Een organisatie kan bepalen waar het *nu* staat en waar het in de *toekomst* naar toe wil. DFZ heeft in 2001 ervaring opgedaan met het INK-model en moet deze ervaring in de toekomst zeker gebruiken bij het bepalen van de toekomst van de organisatie.

DFZ hoeft zeker niet elk jaar een totale INK evaluatie te houden. DFZ kan ook kiezen om bepaalde gebieden te evalueren. Dit scheelt de organisatie een hoop tijd en geld, en tevens verschaft het toch DFZ de nodige informatie omtrent de ontwikkeling als dienstverlener.

7. Doorlichting van de Deming-circle in de praktijk

Geen één kwaliteitszorgsysteem en/of –model is toereikend voor alle situaties. DFZ moet in het achterhoofd houden dat elk jaar het nu aanbevolen systeem (Deming-circle in de praktijk) geëvalueerd dient te worden. De Deming-circle is een overkoepelend kwaliteitszorgsysteem die DFZ op dit moment kan voorzien in hun behoefte naar een verdere implementatie van kwaliteitszorg. Dit betekent niet dat in de toekomst de Deming-circle niet aangevuld kan worden met andere kwaliteitszorgsystemen en/of –modellen. Wanneer DFZ groeit als dienstverlener, kan dit ook betekenen dat de Deming-circle ook moet doorgroeien.

Overige aandachtspunten

8. Meten is weten

‘Meten is weten’ een uitspraak die veel wordt gemaakt bij en door organisaties. Toch vraagt elke organisatie in combinatie met de klant om zijn eigen manier van meten. DFZ wil kwaliteitszorg verder implementeren in de organisatie; dit houdt in dat er voldaan moet worden aan de verwachtingen, wensen en eisen van de interne klant. Dit wensen- en eisenpakket van de interne klant moet worden gemeten. De klassieke manier van een klanttevredenheidsonderzoek is de enquête. Maar er staan meerdere middelen tot de beschikking van DFZ om deze tevredenheid onder de interne klant te meten. In deze paragraaf zullen verschillende meetopties worden aangedragen. De opties zijn:

- *Workshops*

Aselect of selectief klanten uitnodigen om een workshop te volgen waarin men bijvoorbeeld een top 5 aan ergernissen over de huidige dienstverlening kan opstellen. De klant kan zijn ergernissen kwijt en het gebeurt op een manier die men niet gewend is. Deze vorm van klanttevredenheid is bij het Ministerie van V&W een doorslaand succes. De Manager Facilitaire Bedrijf Bestuurskern (FBB) zegt: ‘de klanten worden geconfronteerd met een nieuwe vorm van een klanttevredenheidsmeting. Dit zorgt dat de interne klant geïnteresseerd blijft om mee te werken aan de meting.’

- *Discussieforum*

Het intranet is een medium die ingeschakeld kan worden in het meten van de tevredenheid, wensen, eisen en verwachtingen. Er kan gedacht worden aan het fenomeen chatten. De klant

kan op intranet zijn mening over de dienstverlening kenbaar maken. DFZ kan interactief communiceren met de klant.

- *Spreekuur*

Afdelingen kunnen 1 maal in de 2 maanden spreekuur houden. Een woordvoerder van de desbetreffende afdeling stelt zich beschikbaar om vragen, suggesties, opmerkingen of klachten te beantwoorden en uit de wereld te helpen. De klant kan zich meteen richten tot de bron.

- *Enquête*

De klassieke manier van klanttevredenheid meten. Toch blijft dit middel van meten een belangrijke rol spelen bij dienstverlenende organisaties. Het afnemen van enquêtes moet zeker niet iedere maand gebeuren maar moet gebeuren op vastgestelde meetperiodes. Bijvoorbeeld éénmaal per jaar het afnemen van enquêtes. DFZ moet er voor zorgen dat de klant enthousiast raakt om éénmaal per jaar mee te willen werken aan een nieuwe enquêteronde. Het belang voor de klant als wel voor de organisatie moet worden benadrukt.

Een extra aanbeveling aan DFZ is om het klanttevredenheidsonderzoek uit 2004 te beschouwen als een nulmeting. Kwaliteitszorg schrijft voor dat een organisatie altijd moet blijven verbeteren. Deze verbeterpunten moeten worden gemeten en gekeken naar het effect. Het klanttevredenheidsonderzoek uit 2001 bleken maar 32% van de ondervraagde geïnteresseerd te zijn in het onderzoek. Dit percentage is te laag om te kunnen spreken van een representatief en betrouwbaar onderzoek. Het onderzoek uit 2004 met een respons van 65% kan worden gezien als een nieuwe start op weg naar een tevreden klant.

Het project meten is weten kan worden uitgevoerd door derdejaars FM-studenten. In 17 weken kunnen deze studenten zich bezighouden met het meten van de tevredenheid onder de interne klant. De klant wordt geconfronteerd met verschillende en creatieve manieren van tevredenheid meten. Tevens krijgt DFZ de gegevens waar het over wil beschikken; voldoet DFZ aan de verwachtingen, wensen en eisen van de klant?

9. Klantengroep bij aanbestedingen

Bij het Ministerie van OCW is het gebruikelijk dat er een klantengroep geformeerd wordt bij aanbestedingen van diensten. Op basis van deze besprekingen kan er voldaan worden aan de wensen en eisen ten opzichte van deze dienst. Men formuleert door middel van deze besprekingen een Plan van Eisen die het voorlegt aan de gegadigden voor de aanbesteding. Dit is zeker een aanrader voor DFZ. Je betreft de klant bij het oordeel. Je geeft klant het gevoel dat hun oordeel ertoe doet. De ontevredenheidskans wordt ook gereduceerd. Je kan nooit voor 100% zeker zijn van de keuze, maar men schept wel de (rand)voorwaarde waaraan een dienst volgens de organisatie en klant aan moet voldoen.

10. Klantenpanelverslag openbaar maken

De klantenpanel afgevaardigde vertegenwoordigen hun afdelingen. Het is de bedoeling dat zij hun afdeling vervolgens op de hoogte brengen van het overleg. Regelmatig wordt deze stap vergeten. DFZ kan overwegen om de notulen van een klantenpanelvergadering openbaar maken. Het interne intranet bij het Ministerie van Defensie kan hiervoor uitkomst bieden. De klanten kunnen lezen wat zich afspeelt tijdens een klantenpanelvergadering. Het gevolg moet zijn dat de interne klant zich nog meer gaan inspannen om tezamen met DFZ de dienstverlening in te vullen.

11. Vervangers voor klantenpanelliden²³

Een klantenpanel gaat in de loop der tijd slijtageverschijnselen vertonen. Regelmatige verversing van de panelleden is daarom noodzakelijk. Nieuwe mensen betekent nieuwe invalshoeken en ideeën. Dit betekent niet dat een panel rigoureus vervangen moet worden, maar dit moet een geleidelijk en natuurlijk proces worden. Tevens is het belangrijk dat achter de klantenpanelliden vervangers klaar staan die de rol over kunnen nemen wanneer de ‘vaste’ leden verhinderd zijn. Op dit moment hebben sommige afdelingen wel vervangers klaar staan terwijl andere afdelingen ternauwernood een klantenpanellid kunnen sturen. Het is cruciaal voor de klanten om hun stem te laten horen bij dit soort vergaderingen. Als afdelingen niet hun stem laten horen kan DFZ ook niet optimaal handelen en verbeteren.

²³ Boomsma en Borrendam 2003: p. 131

Consequenties

Elke actie, heeft een reactie. De wens van het DFZ management is om kwaliteitszorg verder te implementeren in de huidige processen. De adviezen/aanbevelingen uitgebracht moeten in harmonie met deze wens zijn en met DFZ. Het introduceren van het kwaliteitszorgsysteem Deming-circle in de praktijk, brengt de nodige consequenties voor DFZ met zich mee. Personele, organisatorische en financiële consequenties. Het is al eerder in dit rapport aangekaart, kwaliteitszorg implementeren is een project die via de weg van geleidelijkheid zijn koers moet vinden.

De Deming-circle in de praktijk moet zorgen voor de structurele implementatie van kwaliteitszorg bij DFZ. De eerste stap die genomen moet worden is de stap Nulmeting. Dit punt is het in kaart brengen van het huidige niveau van kwaliteitszorg. Van pas komen dan de klanttevredenheidsonderzoeken van 1998, 2001 en 2004 en het uitgevoerde INK zelfevaluatie 2001. Het in kaart brengen van het huidige niveau is van belang met het oog op het uitstippelen van het beleid en de doelstellingen. Het management moet in deze begin fase zich van zijn sterkste kant laten zien. Er moet een beleidsverklaring worden geschreven, waarin het management zich uitspreekt over kwaliteitszorg bij DFZ. Bovendien moeten doelen worden gesteld (korte en lange termijn).

Het is al in het hoofdstuk aanbevelingen te lezen, dat het DFZ managementteam er verstandig aan doet een kwaliteitstraining te volgen. Daarmee kan worden bereikt dat het managementteam (± 10 man) op één en dezelfde lijn komen wat betreft kwaliteitszorg en de aanpak daarvan. Wanneer de DFZ top duidelijk voor ogen heeft welke route zij willen gaan volgen voor de toekomst, dan pas kan er worden gecommuniceerd naar het middenkader, medewerkers en de interne klant. Met het woord communicatie is meteen één van de belangrijkste woorden gevallen voor het project. Het is van essentieel belang dat alle partijen in een zo vroeg mogelijk stadium betrokken worden en raken met kwaliteitszorg. Motivatie en draagvlak kunnen daardoor alleen maar stijgen.

Een consequentie voor het verder willen implementeren van kwaliteitszorg bij DFZ, is het aanstellen van een kwaliteitsmanager. Deze moet als projectleider fungeren. Het is aannemelijk dat deze functie intern wordt ingevuld. Dit kan een parttime functie zijn in een fulltime functie. Er moet een minimaal aantal uren vrij geboekt worden, waarin degene die de functie gaat bekleden, deze naar behoren kan gaan invullen. Opties kunnen zijn: de accountmanager bij DFZ en/of een medewerker van het bureau VKAM. Zo kan DFZ ervoor zorgen dat er altijd iemand verantwoordelijk is voor kwaliteitszorg en de implementatie daarvan.

Van de DFZ medewerkers zal ook meer gevraagd gaan worden. Niet alleen de organisatie moet zich verbeteren, tevens moeten de medewerkers aan zichzelf werken. Kwaliteitszorg vraagt om kennis over en van de klant. In een kwaliteitstraining krijgen de medewerkers in max. 2 dagen een speedcursus in kwaliteitszorg. Het uitgestippelde beleid en doelstellingen van het management kunnen daardoor duidelijker worden.

Belangrijk om nogmaals te onderstrepen is het belang dat kwaliteitszorg de tijd nodig heeft. De implementatie daarvan mag niet worden overhaast. DFZ kan beter op de korte termijn rustig te werk gaan, om op de lange termijn de winst te kunnen behalen.

Financiële paragraaf

Deze paragraaf is een financiële verdieping in de aanbevelingen die gedaan zijn aan DFZ.

Aanbeveling	Berekening	Totale investering
1. <i>Kwaliteitstraining DFZ management (10 personen)</i> ²⁴	➤ Trainingskosten voor dag (incl. BTW) €1800,- ➤ Kilometervergoeding trainer van Zeist naar Den Haag en visa versa. 65 km x 2 x €0.40 = €52,- ➤ Ureninvestering management -Gem. per uur 1 persoon €25.50,- -Uitgaande van 1 dag (8 uur) €25.50 per uur x 10 pers. x 8 = €2040,- (Zie bijlage 8)	€3892,-
2. <i>Kwaliteitsmanager (interne aanstelling)</i>	➤ Interne aanstelling van de kwaliteitsmanager bijvoorbeeld: de DFZ accountmanager. (<i>schaal 10 categorie 10 = €3235.56,-</i>) ➤ Per week minimaal 6 uur besteden aan het kwaliteitszorg project €19 per uur x 6 = €96,- per week (Zie bijlage 8)	€114,- per week
3. <i>Project meten is weten</i>	➤ Aanstellen van 2 FM-stagiaires ➤ 17 weken (85 dagen) ➤ Stagevergoeding €13.61,- bruto per werkdag van 8 uur 85 dagen x 2 x €13.61 per dag = €2313.70,-	€2313.70,-
4. <i>Projecten</i>	➤ Het ondersteunen van de kwaliteitsmanager -ICT student het opzetten van het kwaliteitsjaarverslag 5 weken (25 dagen) x €13.61 per dag = €340.25,-	€340.25-
Totale investeringskosten voor DFZ		€6659.95,-

²⁴ Kader bureau voor kwaliteitszorg (www.kaderbv.nl)

In deze economisch moeilijke tijden waarin DFZ zich genoodzaakt ziet te bezuinigen, zijn de hierboven geschetste investeringen, investeringen die de nodige aandacht vragen. Op het eerste gezicht is er geen financieel gewin haalbaar, maar niks is minder waar. DFZ moet zich realiseren dat de weg van kwaliteitszorg een lange weg is. De financiële winst voor DFZ zal pas op de lange termijn de investeringen doen rechtvaardigen. Het management moet durven zijn portemonnee te trekken. Kwaliteitszorg en de implementatie daarvan vraagt om investeringen. Alleen dan heeft kwaliteitszorg kans van slagen. Niet alleen op het financiële vlak zal winst te behalen zijn, maar het punt waar kwaliteitszorg omdraai; een tevreden klant. Deze tevredenheid kan zich wel op de korte termijn zich terugbetalen. Een tevreden klant is een klant die terugkeert bij de dienstverlening die hem bevalen is. Dit levert DFZ n de toekomst een tevreden betalende klant op.

Literatuurlijst

Baarde, D.B. Goede, M.P.M de en Teunissen, J.: Basisboek Kwalitatief Onderzoek. Praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek. Groningen: Wolters-Noordhoff bv, 2000. ISBN 90 207 2485 1

Boomsma, S. en Borrendam, S. van: Kwaliteit van dienstverlening. De integratie van dienstmarketing, kwaliteit en management. 4^e druk dr. Deventer: Kluwer, 2003. ISBN 90 14 09613 5

Verhage, B.: Grondslagen van de marketing. 4^e druk dr. Houten: Educatieve Partners Nederland, 1998. ISBN 90 207 2818 0

Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2003-2004. 9^e herz. dr. Zoetermeer: Drukkerij Ribberink van der Gang, 2003. ISBN 90 73077 09 5

Krimpen, J. van: Facility management in perspectief. Het organiseren van maatwerk in facilitaire dienstverlening. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2003. ISBN 90 13 00043 6

Tettero, J.H.J.P. en Viehoff, J.H.R.M.: Marketing voor dienstverlenende organisaties. Beleid en uitvoering. 3^e herz. dr. Deventer: Kluwer, 2000. ISBN 90 267 1925 6

Mante, Y.A.: Handleiding Schriftelijke Rapportage. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facilitaire Dienstverlening, 2001. Code 2318

Kooten, J.P. van: Integraal Kwaliteitsmanagement. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2004. Code 2357

Kooten, J.P. van: Integraal Kwaliteitsmanagement. Middelen en Methoden voor het INK-managementmodel. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2004. Code 2331

Wijsman, E.: Psychologie en Sociologie. 2^e herz. dr. Groningen: Wolters-Noordhoff, 1996. ISBN 90 019 601 8

Dorr, D. en Zuidema, J.: Werken met het INK-managementmodel. Deventer: Kluwer, 1998.

Crosby, P.B.: Kwaliteit totaal. Deventer: Kluwer, 1993.

Interne documenten

- Jaarverslag 2002 Directie Facilitaire Zaken (DFZ)
- Klantenpanelverslagen en notulen
- Producten- en dienstencatalogus Directie Facilitaire Zaken (DFZ)

Internet

<http://home.co.mindef.nl/structuregroups/afdelingen/dfz/dfzhomepage/default.asp>

<http://home.co.mindef.nl/dfz/pdc/index.htm>

<http://www.mindef.nl>

www.kwaliteit-pagina.nl

<http://members.home.nl/boeyink/klanttevredenheid.htm>

www.avr-kwaliteitszorg.nl

www.nieuwhuisconsult.nl

<http://www.kaderbv.nl/opleiding/kwaliteit.htm>

Interne interviews

- J.J. van Wieringen (Ministerie van Defensie, Centrale Organisatie, afdeling DFZ)
- T.L. Beerenfenger (Ministerie van Defensie, Centrale Organisatie, afdeling VKAM)
- J.W. Schaberg (Ministerie van Defensie, Centrale Organisatie, afdeling DAB)
- J. Derks (Ministerie van Defensie, Centrale Organisatie, afdeling KAB)
- F.W. Pieters (Ministerie van Defensie, Centrale Organisatie, afdeling DGPM)
- R.A. de Beer (Ministerie van Defensie, Centrale Organisatie, afdeling DJZ)
- H.J. Kiefhorst (Ministerie van Defensie, Centrale Organisatie, afdeling PZCO)

Externe Interviews

- Mevr. J. Lens (Ministerie van Binnenlandse Zaken, Accountmanager)
- Dhr. van Basten (Ministerie van OCW, Coördinator Service Control)
- Dhr. van Buiten (Ministerie van OCW, Manager Facilitaire Dienstverlener)
- Mevr. Chin Kwie Joe (Ministerie van Verkeer en Waterstaat, FBB)
- Dhr. van der Horst (voorzitter FMWEB)
- Dhr. van Kooten (gastdocent aan de Haagse Hogeschool op het gebied van Integraal Kwaliteitsmanagement)

Bijlage 1

Implementatieplan Deming-circle in de praktijk

Implementatieplan Deming-circle in de praktijk

Deming-circle in de praktijk	Wat?	Wie?	Wanneer?
<i>Kwaliteitsmanager</i>	Verantwoordelijk voor het project Kwaliteitszorg.	<i>Zie functieomschrijving pag. 39</i>	Oktober 2004
<i>Kwaliteitstraining voor het managementteam</i>	Het op één lijn krijgen van het management op het gebied van kwaliteit en kwaliteitszorg.	Het managementteam (10 personen). De training wordt gegeven door Kader BV bureau voor kwaliteitszorg.	Oktober 2004
Plannen			
<i>Beleidsverklaring</i>	Het uitspreken van de intentie voor een verder implementatie van kwaliteitszorg (max. 1 A-viertje).	➤ Managementteam	November 2004
<i>Doelen</i>	Doelen vastleggen (korte termijn/ lange termijn).	➤ Managementteam ➤ Kwaliteitsmanager	November 2004
<i>Actieplan</i>	<i>Zie implementatieplan</i>	<i>Zie implementatieplan</i>	<i>Zie implementatieplan</i>
Uitvoeren			
<i>Acties</i>	<i>Zie implementatieplan</i>	<i>Zie implementatieplan</i>	<i>Zie implementatieplan</i>
<i>Opleidingen</i>	De medewerkers opleiden in het omgaan met kwaliteitszorg. Tevens het uitgestippelde beleid van het management terugcommuniceren naar de werkvloer.	➤ Bureau VKAM ➤ Kwaliteitsmanager	December 2004
<i>Documentatie</i>	• Interne documentatie • Externe documentatie	➤ Managementteam ➤ Kwaliteitsmanager ➤ Middenkader ➤ Medewerkers ➤ Stagiaire(s)	Heden tot ?

Monitoren				
<i>Registratie</i>		Het registreren van klachten, suggesties, ideeën, verwachtingen, wensen en eisen.	➤ Servicebalie ➤ FMIS-systeem ➤ Kwaliteitsmanager ➤ Project meten is weten ➤ Klantenpanel ➤ Accountmanager ➤ Medewerkers	Heden tot ?
<i>Controle</i>		• Voldoet DFZ nog aan de verwachtingen, wensen en eisen van de interne klant? • Zijn de gestelde doelen gehaald? • Hoe verloopt de implementatie van kwaliteitszorg? • Werkt de Deming-circle in de praktijk?	➤ Managementteam ➤ Kwaliteitsmanager ➤ Accountmanager ➤ Klantenpanel ➤ Interne klant ➤ Medewerkers	December 2004 t/m december 2005
<i>Audits</i>		-Klanttevredenheidsonderzoek 2005 -INK-evaluatie 2005 (<i>heeft geen gehele evaluatie te zijn, er kan gericht onderzoek worden naar deelaspecten van het INK-model</i>)	➤ Managementteam ➤ Kwaliteitsmanager ➤ Bureau VKAM ➤ FM-stagiaire(s)	Regelmaat op beide onderdelen is cruciaal -KTO 2005 in april -INK 2005 in mei
Verbeteren				
<i>Verbeterpunten</i>		Verbeterpunten + verbeteracties volgend uit het KTO en het INK-model.	➤ Managementteam ➤ Kwaliteitsmanager ➤ Bureau VKAM ➤ FM-stagiaire(s)	Juni/juli 2004
<i>Jaarverslag</i>		Terugkoppeling van de geleverde inspanningen en resultaten in verband met kwaliteitszorg.	➤ Management ➤ Kwaliteitsmanager ➤ ICT-student	December 2005/januari 2006

<i>Beoordeling</i>	Het management geeft zijn oordeel over het verloop van de implementatie van kwaliteitszorg.	Het DFZ Managementteam	December 2005
<i>Doorlichting van de Deming-circle in de praktijk</i>	Bijstellen en aanpassen aan de organisatie. Een kwaliteitszorgsysteem op maat.	➤ Managementteam ➤ Kwaliteitsmanager	December 2005

Bijlagen

- **Bijlage 1: Brancheverkenning Ministerie van Defensie**
- **Bijlage 2: Producten en diensten van DFZ**
- **Bijlage 3: Interviews (extern)**
- **Bijlage 4: Interviews (intern)**
- **Bijlage 5: Verspreiding enquête 2004**
- **Bijlage 6: Enquête 2004 DFZ**
- **Bijlage 7: Enquête-uitslagen**
- **Bijlage 8: Salarisschaal DFZ**
- **Bijlage 9: Voorbeeld INK-meetmodel van het Ministerie van V&W**

Bijlage 1: Brancheverkenning Ministerie van Defensie

Brancheverkenning

Het Ministerie van Defensie maakt onderdeel uit van de Rijksoverheid. De Rijksoverheid is weer één specifiek gedeelte binnen de branche ‘**overheid**’.

Meer dan zestienhonderd organisaties en instanties maken deel uit van de overheid. Daar horen de dertien ministeries bij, de 12 provincies en de, vanaf 1 januari 2003, 489 gemeenten. Maar ook zelfstandige bestuursorganen, zoals de politieregio en de Kamers van Koophandel en Openbare lichamen voor bedrijf en beroep zoals het productschap Wijn hoort tot de overheid. Aan de andere kant horen een groot aantal organisaties waarvan we op het eerste oog denken dat ze daar wel toe behoren niet tot de overheid. Ziekenfondsen, besturen van bijzondere scholen, uitkeringsinstanties als het UWV, zijn geen overheidsorganen.

De overheid is van iedereen, voor iedereen, altijd en overal. Van geboorteaangifte tot de wet op de lijkbezorging, van het stimuleren van theaterbezoek tot het bestrijden van de zware misdaad, je komt overal in aanraking met de overheid. Op tal van terreinen neemt de overheid maatregelen, vaardigt wetten uit, en ziet toe op naleving van deze wetten. Op veel andere terreinen speelt de overheid een meer terughoudende rol, hier stelt de overheid bijvoorbeeld slechts algemene voorwaarden. Zo wordt het overleg over lonen en arbeidsvoorwaarden overgelaten aan de werkgevers en de vakbonden. En een organisatie of vereniging van ouders kan binnen bepaalde randvoorwaarden zelf een school oprichten.

De Grondwet regelt in grote lijnen hoe de overheid eruit ziet. De Grondwet regelt ook welke rechten burgers hebben tegenover die overheid en welke plichten de overheid heeft tegenover de burgers.

De overheid is het hoogste gezag op een bepaald grondgebied. In Nederland hebben we een parlementaire democratie. Daarin heeft de volksvertegenwoordiging, het parlement, het laatste woord. Verder bestaat de overheid uit een regering met een staatshoofd. Dat is in Nederland de koning of de koningin. Ook de gekozen volksvertegenwoordigers in de provincie (de provinciale staten) en bestuurders van de provincie (Gedeputeerden en Commissaris van de Koningin) zijn onderdeel van de overheid. Net zoals de volksvertegenwoordigers in de gemeenten (gemeenteraden) en de gemeentebestuurders (wethouders en burgemeester) bij de overheid horen. Bij de overheid werken tienduizenden ambtenaren. Sommigen bereiden beleid en wetgeving voor, anderen voeren beleid uit (politiemensen, militairen, leraren in het openbare onderwijs).

Gezien het grote aantal organisaties en werknemers (ambtenaren) binnen de overkoepelende branche ‘overheid’, is de overheid onderverdeeld in een centrale overheid, een decentrale overheid en organisaties verwant aan de overheid (buiten de overheid genoemd). Deze verdeling komt als volgt ten uiting:

Centrale overheid:

- Koninklijk Huis
- Eerste en Tweede Kamer
- Regering
- Ministeries (*waaronder het Ministerie van Defensie*)
- Rechterlijke Macht
- Openbaar Ministerie
- Hoge Colleges van Staat
- Adviescolleges
- Zelfstandige bestuursorganen

Decentrale overheid:

- (Deel)gemeenten
- Provincies
- Waterschappen
- Regionale samenwerkingsorganen
- Openbare lichamen voor Bedrijf en Beroep (o.m. bedrijfs- en productschappen)

Buiten de overheid:

- Politieke partijen
- Nederlandse Antillen
- Arubahuis (regering NA)
- Europa
- Internationale organisaties
- Cultuurstellingen
- Onderwijsinstellingen
- Zorginstellingen

Naar aanleiding van bovenstaande verdeling kan er dus geconcludeerd worden dat het Ministerie van Defensie tot de centrale overheid behoort.

De belangrijkste brancheontwikkelingen

Om de belangrijkste brancheontwikkelingen op een overzichtelijke manier weer te kunnen geven zullen zij volgens de DRETS¹ indeling weergegeven worden.

Demografische brancheontwikkelingen

De demografische ontwikkelingen in Nederland hebben rechtstreeks invloed op de organisatorische ontwikkeling van het Ministerie van Defensie. De ene ontwikkeling heeft natuurlijk meer invloed dan de andere, en sommige ontwikkelingen zijn van bijna geen invloed. Hier worden alleen de demografische ontwikkelingen aangehaald die een redelijke of meer dan redelijke invloed hebben op het organisatorisch functioneren van het Ministerie van Defensie.

De demografische ontwikkelingen waaronder de groei van de totale bevolking, de verdunning van de huishoudens en de vergrijzing van de bevolking zijn natuurlijk belangrijk, maar wel in mindere mate voor het Ministerie van Defensie. Het feit dat de bevolking steeds multiculturele wordt is daarentegen van een groter belang voor het ministerie. Gezien de dreiging van het terrorisme ontwikkelt het Ministerie van Defensie meer activiteiten die op de veiligheid van Nederland betrekking hebben. Ook voor de veiligheid van regering-functionarissen en –gebouwen is meer aandacht gekomen. Met name de (technische) beveiliging van de gebouwen is hierbij een facilitaire aangelegenheid.

Gezien het (steeds) hogere opleidingsniveau van de Nederlandse bevolking zijn er voor het Ministerie van Defensie meer dan genoeg hoog opgeleide personeelsleden te vinden, hierdoor is het ministerie in staat meer zaken zelf te doen. In het algemeen ontstaat hierdoor een trend om van het grote aantal adviesopdrachten wat de overheid doorgaans verstrekt meer in ‘eigen huis’ te laten onderzoeken. Dit is tevens de ontstaansreden van FM-WEB (3-4 jaar geleden). Deze overkoepelende organisaties heeft als doel de aanwezig kennis en informatie bij de 13 verschillende ministeries met elkaar te vermenigvuldigen. ‘Beter goed geleend dan slecht bedacht’ is de lijfspreuk van FMWEB.

Daarnaast heeft het hogere opleidingsniveau tot gevolg dat de facilitaire dienstverlening binnen de gehele overheid een professionaliseringslag aan het maken is.

De Europese demografische ontwikkelingen hebben een grote uitwerking op de Nederlandse krijgsmacht (en dus ook het Ministerie van Defensie) gehad. Omdat er nu een relatief rustig klimaat in ons werelddeel heerst en er een EU gevormd wordt kijken veel westerse landen, waaronder Nederland, anders tegen hun krijgsmacht aan. De dienstplicht werd afgeschaft in Nederland waardoor er een professionele krijgsmacht ontstond. Het Ministerie van Defensie wordt door de huidige regering geconfronteerd met bezuinigingen, mede mogelijk gemaakt door bovenstaande demografische ontwikkelingen.

¹ DRETS = Demografisch, Regulerend, Economisch, Technologisch en Sociaal

Regulerende brancheontwikkelingen

De regering en de EG hebben direct en indirect een grote invloed op het algemene beleid van het Ministerie van Defensie. Deze invloed kunnen we globaal indelen in een aantal tendensen. De belangrijkste tendensen zijn:

Regulering en deregulering

In het kader van de regulering en deregulering is het gepast het MDW-project van de overheid aan te halen. Het project Marktwerving, Deregulering en Wetgevingskwaliteit moet bevordering van concurrentie en vermindering en verbetering van de regelgeving bewerkstelligen. Dit heeft voor het Ministerie van Defensie het gevolg dat zij marktconform te werk moet gaan. Denk hierbij vooral aan het aanbieden van bijvoorbeeld facilitaire diensten.

De diensten moeten concurrerend met de markt zijn en dienen niet zomaar onder de eigen winkelniering te vallen. Om dit mogelijk te maken zal er een professionele facilitaire organisatie moeten ontstaan die op strategisch niveau meedenkt.

Flexibilisering van de factor arbeid

De flexibilisering van de factor arbeid is de laatste jaren in een sneller tempo verder gegaan. De individualisering en emancipatie zorgen voor een differentiatie in de mate waarin en de tijdstippen waarop individuen zich voor de arbeidsmarkt beschikbaar stellen. Ook het locatiegebonden werken is hier en daar losgelaten. De directeur van FM-WEB heeft bijvoorbeeld geen werkplek meer op kantoor, maar een werkplek aan huis met alle benodigde faciliteiten. Deze ontwikkelingen hebben gevolgen voor de manier waarop de facilitaire dienst haar producten, procedures en processen in zal moeten inrichten.

Normalisatie en certificatie

De trend van normalisatie en certificatie heeft voor het Ministerie van Defensie het gevolg dat de procedures en processen binnen het ministerie (en zijn facilitaire dienst) zullen moeten voldoen aan bepaalde kengetallen of certificaten. Een voorbeeld hiervoor is bijvoorbeeld de NEN-ISO 9000 kwaliteitsborgingnormen.

Economische brancheontwikkelingen

De economische ontwikkelingen zijn in het jaar 2003 niet positief geweest, dit na een relatief lange gunstige periode. De regering heeft duidelijk gemaakt dat de economie in Nederland er niet echt goed voor staat. Dit resulteert in bezuinigingen voor alle departementen, inclusief het Ministerie van Defensie. De facilitaire dienst kan hier als verzorger van de randvoorwaarden rondom het primaire proces natuurlijk op een goede manier aan bijdragen. Hiertoe heeft de Rijksoverheid onlangs een benchmark opgesteld voor wat betreft de facilitaire kosten, de kengetallen die hieruit zijn voortgekomen moeten in de toekomst realiteit worden voor het Ministerie van Defensie.

De ontwikkeling van het BBP (Bruto Binnenlands Product) of BNP (Bruto Nationaal Product), inflatie en veranderingen in de inkomens van de consument zijn van een veel mindere invloed op het Ministerie van Defensie. Dit geldt tevens voor de ontwikkeling van de waarde van de nationale munt en de veranderende uitgavenpatronen. Dit ligt aan de speciale aard van het ministerie.

Technologische brancheontwikkelingen

De krijgsmachtonderdelen die onder verantwoordelijkheid van het Ministerie van Defensie vallen hebben heel wat technologie in huis. Denk hierbij aan bijvoorbeeld de recente aanschaf en medeontwikkeling van de JSF (Joint Strike Fighter), dit hoogtechnologisch vliegtuig bevat de nieuwste technologie op verschillende technologische gebieden. Ook ICT vervult een belangrijke rol binnen het Ministerie van Defensie. De kantoren zijn voorzien van uiteenlopende ICT voorzieningen en toepassingen, maar ook binnen de krijgsmachtonderdelen speelt ook ICT weer een belangrijke rol (logistiek, communicatie etc.).

De gevolgen van alle technologische gebieden voor de facilitaire dienst van het Ministerie van Defensie zijn minder van omvang, maar niet minder belangrijk. Ook hier komt de veiligheidsfactor

van het ministerie weer naar voren. Het ministerie dient goed beveiligd te zijn tegen indringers en aanslagen, dit geldt ook voor de ICT infrastructuur en toepassingen.

Met de technologische middelen die voorhanden zijn en ontwikkeld worden moet het ministerie in staat zijn om aan deze voorwaarden te voldoen.

De technologische vooruitgang kan bijvoorbeeld op de volgende facilitaire gebieden een belangrijke rol vervullen:

- Kostenbesparing binnen de facilitaire dienst doormiddel van automatisering van procedures en processen en ICT toepassingen.
- De verbetering van de veiligheid (van binnen af, van buiten af en via Internet) van het Ministerie van Defensie
- Toepassing en integreren van Management Informatie Systemen voor het verbeteren van de effectiviteit en efficiëntie van processen en procedures door meer inzicht.
- Het verhogen van de kwaliteit van de verleende dienstverlening door automatisering en het toepassen van ICT toepassingen.

Door het gaandeweg toepassen van meer technologische middelen en ICT toepassingen ontstaat er voor het Ministerie van Defensie, zoals eerder gezegd, wel een steeds grotere behoefte aan veiligheid. De netwerken moeten veilig zijn voor aanvallen van buitenaf, het gaat hier immers om de (staats)veiligheid van Nederland.

Sociale brancheontwikkelingen

De sociale macro-omgeving waarin het Ministerie van Defensie zich bevindt hebben dezelfde gevolgen voor het ministerie als bij ieder ander bedrijf. De maatschappelijke tendensen die bijdragen aan de groeiende behoefte aan dienstverlening en diensten zijn onder andere:

- Individualisering;
- Sensationalisering (hedonisme);
- Buitenhuis werkende vrouw;
- Korter arbeidsjaar;
- De sociale relevantie van het merk;
- Aandacht voor gezondheid en milieu;
- Trend naar meer gemak;
- Trend naar meer vrije tijd.

De factoren kunnen bij de facilitaire dienst invloed hebben op de invulling van het personeelsbestand en de daaraan verbonden gevolgen. Ook hebben de bovenstaande tendensen tot gevolg dat de werknemer veranderd waardoor hij anders benaderd dient te worden.

De positie binnen de branche

De positie van het Ministerie van Defensie binnen de branche 'overheid' bevindt zich in de centrale overheid (of de Rijksoverheid). Het ministerie maakt deel uit van een groep van 13 departementen (ministeries), deze groep departementen vormen samen met de regering een groot gedeelte van de centrale overheid.

Om een idee te geven van de beleidsterreinen die elk van de 13 departementen voor zijn rekening neemt worden hieronder de dertien ministeries opgesomd. De dertien ministeries zijn:

- Ministerie van Algemene Zaken
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
- Ministerie van Buitenlandse Zaken
- Ministerie van Defensie
- Ministerie van Economische Zaken
- Ministerie van Financiën
- Ministerie van Justitie
- Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit

- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
- Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer
- Ministerie van Verkeer en Waterstaat
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

De positie die het Ministerie van Defensie in vergelijking met zijn directe collega departementen heeft is te omschrijven als redelijk speciaal. Gezien de wereldwijde ontwikkelingen (o.a. terrorisme) hebben de diensten van het Ministerie van Defensie hun handen vol aan o.a. de veiligheid en beveiliging van Nederland. Ook is het Ministerie van Defensie verantwoordelijk voor de Koninklijke Marine, de Koninklijke Landmacht, de Koninklijke Luchtmacht en tenslotte de Koninklijke Marechaussee. Tevens zijn er nog diverse diensten (zoals de Militaire Inlichtingen Dienst) die verbonden zijn aan het Ministerie van Defensie die van groot belang zijn voor Nederland. Het Ministerie van Defensie heeft op de opgesomde onderdelen het monopolierecht in Nederland. Gezien de aard van de organisatie gaat het Ministerie van Defensie over zaken (beslissingen) die zich wereldwijd kunnen afspelen (denk bijvoorbeeld aan vredesmissies).

Recente bedrijfsontwikkelingen

Het Strategisch Akkoord, op 3 juli 2002 afgesproken tussen de politieke partijen CDA, LPF en VVD, vormde de basis van het kabinet Balkenende dat op 22 juli 2002 aantrad. In dit Strategisch Akkoord is de taakstelling voor het Ministerie van Defensie en de Nederlandse krijgsmacht opgenomen. Deze voorziet voor heel Defensie in een vermindering van de uitgaven in de periode 2002-2006 met € 850 miljoen en een vermindering van het functiebestand met ten minste 3400 functies. De voorstellen om invulling te geven aan deze taakstellingen hebben minister Korthals en staatssecretaris Van der Knaap opgenomen in de zogenoemde Najaarsbrief.

In de Najaarsbrief zijn maatregelen opgenomen die noodzakelijk zijn voor de Defensieorganisatie naar aanleiding van het Strategisch Akkoord van 3 juli 2002 tussen de regeringspartijen CDA, LPF en VVD. Naast maatregelen die specifiek gelden voor de krijgsmachtdelen marine, landmacht en luchtmacht, zijn er ook maatregelen die een algemeen karakter hebben.

Defensieplan 2004-2013

In de Najaarsbrief constateren de bewindslieden dat het niet mogelijk is om de in het Strategisch Akkoord opgelegde taakstelling te realiseren zonder maatregelen te nemen die ook de operationele eenheden raken. Een alles omvattende heroverweging van alle taken van de krijgsmacht is volgens minister Korthals en staatssecretaris Van der Knaap noodzakelijk om ook in de toekomst te kunnen beschikken over een betaalbare Defensieorganisatie. In de loop van 2003 wordt een eerste gezamenlijke Defensieplan 2004-2013 aan het parlement aangeboden.

Reorganisatie en integratie staven

Ofschoon de samenwerking tussen de krijgsmachtdelen steeds meer gestalte krijgt, moeten de structuren en werkwijze daarmee nog in overeenstemming worden gebracht. Door de Chef Defensiestaf met betrekking tot het maken van de Defensieplannen en de operationele inzet van de krijgsmacht boven de bevelhebbers van de krijgsmachtdelen te plaatsen, worden functies van de krijgsmachtdelen overgeplaatst naar de staf van de Chef Defensiestaf. Het gaat hierbij om nieuw op te richten joint operatiecentrum Defensie en een versterking van de plannenafdeling van de Defensiestaf. Daarnaast zijn de doelmatigheids- en volumetaakstellingen van het Strategisch Akkoord aanleiding tot een ingrijpende reorganisatie van de staven van de krijgsmachtdelen op het gebied van beleid en beheer. De doelstelling hiervan is in 2006 zo'n 2000 van de huidige 6000 staffuncties op te heffen. De Koninklijke Marechaussee is als gevolg van de afspraken van het Strategisch Akkoord uitgezonderd van de kortingen. Wel wordt de marechaussee betrokken bij de defensiebrede integratie van staven. Bij de reorganisatie van de staven wordt de stafstructuur van de Centrale Organisatie, van de bevelhebbers van marine, landmacht, luchtmacht en marechaussee en de commandant van het Defensie Interservice Commando opnieuw geordend. Daarbij geldt als uitgangspunt de scheiding van beleid, beheer, uitvoering en toezicht. Een projectorganisatie die de secretaris-generaal en de Chef

Defensiestaf ondersteunt, stelt een overkoepelend tijdschema vast met concrete en beheersbare doelstellingen en duidelijke mijlpalen.

Doelmatigheidsmaatregelen

- De bezuinigingen dwingen Defensie opnieuw tot verder rationalisatie en andere doelmatigheidsmaatregelen. Hieraan ligt het gegeven ten grondslag dat de krijgsmacht kleiner wordt en dat er meer wordt samengewerkt, zowel tussen de krijgsmachtdelen als met andere landen.
- Door de vermindering van het aantal defensie terreinen en de afgenomen bouwactiviteiten is het mogelijk de Dienst Gebouwen Werken & Terreinen te verkleinen. Voorts levert de centralisatie van het beheer over en toezicht op de defensie-infrastructuur naar verwachting geld op.
- Het aantal functies in de muziekkorpsen in de krijgsmacht wordt verminderd. Deze korpsen blijven echter wel van wezenlijk belang voor de publieke presentatie van de krijgsmacht.
- De herstructurering van de NAVO-commandostructuur en het doorlichten van de verdere (militaire) vertegenwoordiging in het buitenland leveren doelmatigheidswinst op. Er zijn mogelijkheden om het “Netherlands Armed Forces Integrated Network” (NAFIN) aan te bieden aan de gehele overheid.
- Het hoger onderhoud van de krijgsmachtdelen wordt onderworpen aan de competitieve dienstverleningstoets. Hierdoor zijn besparingen mogelijk.
- Er zijn mogelijkheden voor de krijgsmachtdelen om verspreide taken en diensten bijeen te brengen. Zo zullen de horecadiensten, met uitzondering van het voor de operationele taakstelling benodigde horecapersoneel, opgaan in één Defensie Horeca Organisatie.
- Uitvoerende diensten op het gebied van de informatievoorziening en informatie- en communicatietechnologie worden samengebracht in één organisatie.
- Afdelingen financieel beheer/administratiekantoor worden samengebracht in één uitvoerende financiële betalingsorganisatie.
- De steeds verdergaande samenwerking van de opleidingsinstituten KIM, KMA en IDL alsmede de integratie van de wetenschappelijke opleidingscapaciteiten in één faculteit, levert een besparing op.
- De Defensie Verkeers- en Vervoers Organisatie zal een doelmatigheidsslag maken bij de inzet van transportmiddelen.

De in het Strategisch Akkoord opgenomen financiële taakstelling raakt – zoals de bewindslieden in de Najaarsbrief stellen – Defensie zonder meer fors. De Defensie-uitgaven worden in de jaren tot en met 2006 met € 850 miljoen verminderd. Na 2006 blijven de uitgaven op het verlaagde niveau en dat is 250 miljoen per jaar minder dan in het voorjaar van 2002 nog werd aangenomen. Ten opzichte van de Defensienota 2000 waarin de plannen tot 2010 zijn opgenomen, betekent dit voor de jaren 2007 en verder nog eens een extra korting van € 750 miljoen. Wel komt er voor de versterking van Europese militaire capaciteiten tot en met 2006 € 130 miljoen ter beschikking en daarna jaarlijks 50 miljoen euro.

De realisatie van de bezuinigingen in 2003 worden bemoeilijkt omdat veel uitgaven van Defensie lang vastliggen. Het merendeel van de in de Najaarsbrief opgesomde maatregelen levert dan ook pas op langere termijn de volle opbrengst op. Ook vergen sommige maatregelen de nodige voorbereidingstijd voor ze ten uitvoer kunnen worden gebracht. Om die reden zijn in 2003 aanvullende incidentele maatregelen nodig. Het gaat hier in het bijzonder om de aanpassing van het tijdschema bij de aanschaf van PAC III raketten voor het Patriotsysteem en de vertraging met drie jaar van het derde mariniersbataljon en de paraatstelling van de vierde compagnieën van de pantserinfanterie van de landmacht. Deze maatregelen leveren in 2003 in totaal € 52 miljoen op.

Daarnaast leidt een doelmatigheidsslag binnen de Defensie Telematica Organisatie, in combinatie met zich gunstig ontwikkelende tarieven van inhuur, tot een daling van de tarieven van DTO met gemiddeld ongeveer tien procent. Dit levert in 2003 € 20 miljoen op. Een aantal maatregelen op personeelsgebied zoals de selectieve vacaturestop bij burgerpersoneel, het op vrijwillige basis vervroegd laten afvloeien van een deel van het oudere militaire personeel en de beperking van de werving van militair personeel leveren in 2003 in totaal ruim € 12 miljoen op.

In 2003 heeft Defensie een voordeel van 30 miljoen euro omdat er bij het sluiten van de overeenkomst voor de deelname aan de zogenoemde SDD-fase van het Joint Strike Fighter-project een gunstige dollarkoers gold. Dit voordeel bedraagt in de periode 2002-2012 in totaal € 70 miljoen, waarvan 30 miljoen euro in 2003 is ingeboekt.

Daarnaast zijn er nog een aantal andere, kleinere maatregelen die elk minder dan vijf miljoen euro opleveren. Hiertoe horen onder meer een doelmatiger inzet van luchttransport, de vervanging van Hawk-systemen door Patriotsystemen, afstoting van twee mijnenjagers van de marine, afstoting van de Bo-105 helikopters van de luchtmacht, het herfaseren van het project middelzware helikopters van de luchtmacht en het overnemen van de OGRV (Object Grond Verdediging)-taken van de luchtmacht door de landmacht en het korps mariniers.

De financiële consequenties die hieruit voortvloeien kunnen als volgt worden weergegeven in een tabel.

Maatregel	Besparing in 2003 (× € 1 mln.)
Korting subsidies als gevolg Strategisch Akkoord	2,4
Korting inhuur externen als gevolg Strategisch Akkoord	7,0
Koersvoordeel SDD-fase Joint Strike Fighter project	30,0
Doelmatigheidswinst/bijstelling inhuurtarieven DTO	20,0
Drie jaar vertragen derde mariniersbataljon	22,7
Twee jaar vertragen aanschaf PAC-III raketten Patriotsysteem	27,0
Selectieve vacaturestop burgerpersoneel	7,5
Rationalisering inhuur luchttransport	3,0
Afstoten Bo-105 helikopters	3,9
Vervanging Hawk-geleide wapens door Patriotgeleide wapens	3,0
Opheffing OGRV-eenheden luchtmacht	3,5
Afstoten twee mijnenjagers marine	2,3
Maatregelen militair personeel	7,6
Overige maatregelen	7,4
Totaal invulling	147,3

Tabel 1: Bezuinigingen bij Defensie in 2003

De invloed van de ontwikkelingen binnen branche en bedrijf op de opdracht

De invloed op de stageopdracht van de ontwikkelingen binnen het Ministerie van Defensie en de branche waarin het ministerie zich bevindt zijn beperkt. Gezien het kostenbesparende aspect van de stageopdracht, past de opdracht binnen de ontwikkelingen in bedrijf en branche en zal de stageopdracht dus serieus behandeld worden door de opdrachtgever.

De ontwikkelingen zijn meer in financiële zin, en dan ook nog voor het grootste gedeelte bij de krijgsmacht. Het ministerie maakt de uitvoering van de bezuinigingen mogelijk en voert ze uit. De facilitaire dienst zal ook op zijn kosten en uitgaven moeten letten maar in principe is dit altijd het geval, het behoort tot één van de taken van het facilitaire management om zo economisch mogelijk het primaire proces te ondersteunen.

Bijlage 2: Producten en diensten van DFZ

Servicebalie

De servicebalie vormt het directe aanspreekpunt voor het merendeel van de diensten van de DFZ. Bij de servicebalie kan de klant terecht voor vragen, opmerkingen, klachten, wensen en suggesties over de facilitaire dienstverlening van DFZ. Verder kan de men terecht voor:

Aanvragen:

- Een intakegesprek en begeleiding voor de fitness;
- Een papiercontainer;
- Het (her)plaatsen van publicatieborden;
- Uitleenartikelen (zoals fietsen, beamers en mobiele telefoons);
- Kleine verhuizingen;
- Het wijzigingen van bewegwijzering.

Reserveren van:

- Vergaderaccommodaties;
- Audiovisuele apparaten;
- Mobiele telefonie;
- Lunchroom, Viproom en koffiecorner.

En tevens voor:

- Het melden van defecten en storingen;
- Informatie aanvragen over alle facilitaire aangelegenheden;
- Het doorgeven van wijzigingen t.a.v. handtekeningbevoegden;
- Het verwerken van het formulier 'Mutaties bewonersbestand';
- Een servicekaart Directie Facilitaire Zaken.

Interne service

Interne service valt onder de afdeling Algemene Zaken. Interne service is verantwoordelijk voor de realisatie van de 'kleinere' klussen bij het Ministerie van Defensie. De werkzaamheden van interne service bestaan uit de volgende zaken:

- Transport;
- Meubilair;
- Verhuizen;
- Technische ondersteuning.

Bureau Informatie en Publicatie Aangelegenheden (BIPA)

De belangrijkste taken van Bureau Informatie en Publicatie Aangelegenheden zijn:

- Het geven van informatie;
- Het elektronisch publiceren van Ministeriele Publicaties (MP) en de Defensie Publicaties (DP);
- Het laten drukken van Defensie Formulieren;
- Het aanschaffen en lenen van boeken en rapporten;
- Afsluiten van abonnementen op tijdschriften/kranten/losbladigen.

Advisering:

BIPA adviseert bibliothecair-, publicatie- en drukwerk aangelegenheden, verricht literatuuronderzoek en is verantwoordelijk voor de verkrijging en het instandhouden van informatiedragers, zoals Cd-rom's, tijdschriften, kranten en losbladige.

Wetgeving:

BIPA is in het bezit van de complete nationale wetgeving (kamerstukken, handelingen en staatsbladen) en heeft (elektronisch) toegang tot de Nederlands en Europese wet- en regelgeving.

Bureau Post en Repro

Bureau post en repro draagt zorg voor de postbezorging/verzending en voor de uitvoering van reproducties (drukwerk). Voor de volgende zaken kan de klant terecht bij bureau post en repro:

- Faxverzending;
- Kopiëren Cd-rom's
- Postbezorging intern;
- Postverzorging extern;
- Reprografisch werk.

Restaurantvoorzieningen

De restaurantvoorzieningen binnen het Plein-/Kalvermarktcomplex zijn uitbesteed aan Holland Catering. Deze is verantwoordelijk voor de uitvoering van cateringactiviteiten binnen het complex. De klant binnen het complex heeft verschillende restaurantmogelijkheden, deze zijn:

- Bedrijfsrestaurant;
- Bruin café;
- Koffiecorner;
- Lunchroom;
- VIP-room.

Schoonmaak

Het complex Plein-/Kalvermarkt wordt, door een externe schoonmaakbedrijf schoongemaakt., City Service. De schoonmaakwerkzaamheden worden overdag verricht. De keuze voor dagschoonmaak vloeit voort uit onder andere: een betere controle, verbetering van de hygiëne in de sanitaire ruimten, milieubewustwording, kostenbesparing en de mogelijkheid om direct in te kunnen spelen op mogelijke klachten. Het bedrijf zorgt voor vrijwel alle schoonmaakwerkzaamheden binnen het complex.

Afdeling Technische Zaken (ATZ)

De afdeling technische zaken is belast met de realisatie en behoudt van een optimaal werk- en leefklimaat bij het Ministerie van Defensie. Verschillende projecten spelen zich af met als doel het in stand houden en verbeteren van de staat van de gebouwen van het kerndepartement. Tevens is ATZ belast met de invoering van de Arbo wet- en regelgeving.

Bureau Veiligheid, Kwaliteit, Arbo en Milieu (VKAM)

Bureau VKAM is ontwikkeld door DFZ met betrekking tot het beleid op het gebied van Bedrijfs- en Milieuhulpverlening, Kwaliteit, Arbo en Milieu. De scope voor de beleidsterreinen Kwaliteit en Arbo beperken zich tot de organisatie van de Directie Facilitaire Zaken (DFZ), terwijl Bedrijfs- en Milieuhulpverlening en Milieu zich uitstrekken over de gehele CO.

Missie Bureau VKAM

Het is de taak van Bureau VKAM voorwaardenscheppend en coördinerend op te treden op de gebieden (Bedrijfs-)Veiligheid, Kwaliteit, Arbo en Milieu, teneinde deze aspecten te integreren in de verschillende facilitaire processen.

Doelstellingen Bureau VKAM

Bureau VKAM heeft verschillende doelstellingen, deze zijn:

- Het middels een BHV organisatie, waarborgen van de veiligheid van de medewerkers van het Kerndepartement en de objecten ressorterend onder Centrale Organisatie;
- Het op basis van het INK-model continue verbeteren van de dienstverlening door DFZ;
- Het, middels een in 2003 te ontwikkelen Arbozorgsysteem, waarborgen en verbeteren van de arbeidsomstandigheden binnen de DFZ-organisatie;
- Het middels een ISO 14001 gecertificeerd milieuzorgsysteem beheersen en optimaliseren van de milieubelasting verbonden aan de facilitaire processen.

Onderwerp	Werkveld Bureau VKAM	Opmerking
<i>Veiligheid</i>	<i>Centrale Organisatie & buitenobjecten ressortierend onder de CO</i>	<i>BHV organisatie</i>
<i>Kwaliteit</i>	<i>Directie Facilitaire Zaken</i>	<i>Toepassing INK-model</i>
<i>Arbo</i>	<i>Directie Facilitaire Zaken</i>	<i>Afgeleid van CO-beleid</i>
<i>Milieu</i>	<i>Centrale Organisatie & buitenobjecten ressortierend onder de CO</i>	<i>Betreft alleen de facilitaire processen. Borging middels een gecertificeerd Milieuzorgsysteem.</i>

Tabel 2: Werkveld VKAM

Afdeling Verwerving

Voor de Centrale Organisatie is de afdeling Verwerving, onderdeel van de Directie Facilitaire Zaken, de enige verwervende instantie. De afdeling Verwerving is verantwoordelijk voor de aanbesteding en verwerving van werken, leveringen en diensten. De verwervingsfunctionarissen (contractmanagers en verwerfers) zijn verantwoordelijk voor het commerciële traject in geval van een inkoopbehoefte en bij een eventuele Europese aanbesteding. Zij zijn het die in beginsel ook de contacten met de leverancier onderhouden en contracten beheren.

Afdeling Veiligheidszaken

Missie

Het bewaken en beveiligen van gebouwen, personen en gegevens van de Centrale Organisatie op basis van Wetten en Voorschriften.

Doelstellingen Afdeling Veiligheidszaken

Het op een effectieve en efficiënte wijze uitvoeren van de bewaking en beveiliging van de infrastructuur, personen en informatiedragers van de Centrale Organisatie, zodanig dat de bedrijfsvoering binnen de objecten zo ongestoord mogelijk plaatsvindt, de bewoners zo min mogelijk worden gehinderd en te allen tijde wordt voorkomen dat goederen, documenten en voorwerpen in handen komen van niet gerechtigden, waardoor de Staatsveiligheid in gevaar wordt gebracht.

De rol van de afdeling Veiligheidszaken

De afdeling Veiligheidszaken houdt zich bezig met bewaking en beveiliging, met als doel de bedrijfsvoering binnen de objecten zo ongestoord mogelijk te laten plaatsvinden, de bewoners zo min mogelijk te hinderen en te voorkomen dat goederen, documenten en voorwerpen van de CO in handen komen van onbevoegden, waardoor de Staatsveiligheid in gevaar zou kunnen worden gebracht. Bij calamiteiten stelt AVZ zich ten doel de veiligheid te garanderen.

Globale procesbeschrijving AVZ

1. Bewaking en beveiliging van objecten/gebouwen en personen d.m.v. personele inzet en infrastructurele / technische voorzieningen.

Bewaking en beveiliging van objecten/gebouwen en personen op basis van eigen waarneming en/of melding, rapportage van externe diensten alsmede op verzoek van de politieke leiding of ambtelijke top.

2. Aanvraag en vestrekking van de Multi Functionele Smartcard Defensie.

Administratieve voorbereiding, veiligheidsonderzoeken en controle daarop achtereenvolgens aanvraag, fotograferen, autoriseren, verstrekken, inname, rapportage en kaartbeheer.

3. Controles op het gebied van informatiebeveiliging d.m.v. periodieke afdelingsgewijze inspectie.

Inspecties op het gebied van informatiebeveiliging d.m.v. doelgerichte controles op toegankelijkheid van gevoelige informatie, de aanwezigheid van wachtwoorden, PC accounts, modems en andere apparatuur, hetgeen mogelijk in strijd is met de beveiligingseisen.

4. Publieksbalie, sleutelbeheer en parkeerbeheer.

De opvang en begeleiding van bezoekers, het ontvangen en controleren van diverse veiligheidsformulieren, de uitgifte en inname van sleutels, de toewijzing (afdelingsgewijs) en autoriseren van parkeerfaciliteiten.

Bijlage 3: Interviews (extern)

17 februari 2004

Interviewvragen

**1. Wat is uw functie en wat houdt deze in?
(Opleiding/cursus)**

Accountmanager, het contact voeren tussen MT en de klant. Wel op strategisch niveau (SLA), de kleine klachten moeten terechtkomen bij de servicebalie.

2. Wat verstaat u onder kwaliteit?

Afspraken met de klant nakomen en op het niveau dat minimaal is afgesproken met de klant.

3. Probeer u dit ook in de praktijk te brengen bij het Ministerie van OCW?

Missie van FAZ:

De directie Facilitaire Zaken (dFAZ) ondersteunt als deskundig facilitair dienstverlener actief het kerndepartement van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en levert zodoende een belangrijke bijdrage aan het primaire proces.

Wij staan voor een professionele dienstverlening waarin de klant centraal staat. Onze producten en diensten en bijbehorende kwaliteitsniveau komen in nauw overleg met onze afnemers tot stand. Voortdurend gaan wij na of onze dienstverlening aansluit op de behoefte van onze klanten. Zonodig stellen wij onze dienstverlening bij.

In onze dienstverlening zijn resultaatgericht en kostenbewust. Het is vanzelfsprekend dat wij elkaar aanspreken en aanspreekbaar zijn op de geleverde diensten en producten.

Ons uitgangspunt is dat persoonlijke ontwikkeling de basis vormt voor de continue ontwikkeling van de facilitaire organisatie. Daartoe nemen wij onze verantwoordelijkheid zowel ten aanzien van onze eigen professionele ontwikkeling als de kwaliteit en innovatie van producten en diensten aan onze klanten.

Borging: bevestiging klacht/probleem → verhelpen → afmelden bij de klant

De standaard zaken gaan goed, maar bij speciale projecten/aanvragen gaan er nog dingen mis. In de toekomst is het plan dat er een persoon aangesteld wordt voor een project en dat deze persoon het project coördineert.

4. Op wat voor manier en hoe kan men dit terug zien in het proces?

1. Klacht/probleem
2. Servicebalie
3. Bevestiging van klacht/probleem binnen twee minuten
4. Voorbeeld: een lampje vervangen
5. SLA: binnen 24 uur
6. Verhelpen
7. Afmelden

5. Met hoeveel interne klanten heeft de facilitaire dienst van het ministerie van BiZa mee te maken?

2600 mensen van BiZa
2600 mensen van Justitie
(onderdeel veiligheid wordt door beide ministeries gedeeld)

6. Weet u de wensen en eisen van de interne klant ten opzichte van de aangeboden producten en diensten?

Globaal

7. Zo ja, hoe heeft u deze geïnventariseerd?

Door middel van:

- Klantgesprekken
- Frontoffice

Voor gemaksdiensten is geen interesse bij BiZa.

De toekomst van FZA is dat van taakgericht er een verschuiving plaatsvindt naar vraaggericht. De klant wordt de opdrachtgever.

Bijvoorbeeld: de klant/afdeling wil een ander tapijt, dat kunnen ze bij FZA bestellen. De klant betaalt en het tapijt wordt geleverd.

8. Zijn er diensten uitbesteed?

Waarom?

Wat voor contracten?

- Catering (Holland Catering)
- Schoonmaak (ISS)
- Verhuisbedrijf
- Taxibedrijf (zakelijk vervoer)
- Bewaking (60% uitbesteed en 40% eigen beheer)
- Reisbureau (1 persoon van BiZa en 1 persoon van extern)

Een 5 jarig contract door het Europees aanbesteden. Dit is een moord voor de kwaliteit. Externe bedrijven hebben minimaal een half jaar nodig om te wennen aan het ministerie en andersom ook.

Extra: op dit moment is er voor de catering verschillende aanbestedingen van het ministerie van BiZa en Justitie. Over 8 jaar (nieuwe locatie) moet het zo worden dat er een aanbesteding komt voor beide.

9. Is er bij het Ministerie van OCW een klantenpanel aanwezig?

Nee, bij grote aanbestedingen is het gehele ministerie het klantenpanel. Dit is gedaan bij de keuze voor koffieautomaten en bureaustoelen.

10. Zo nee, waarom niet en is een klantenpanel een idee voor de toekomst?

Het is zeker een plan voor de toekomst. Ik heb het met meneer van Wieringen (Jan) over gehad en ik zou een keer over zijn schouder willen meekijken.

11. Doet de Facilitaire Dienst van het Ministerie aan kwaliteitsverbetering?

Momenteel wordt er een grote enquête overgenomen onder alle klanten van BiZa. Maar de output van deze enquête is niet bepalend voor de verbeteringen. Ik als accountmanager ga ook met de klanten praten om te horen wat ze echt van de dienstverlening vinden. Na de enquêtes en de gesprekken worden verbeteringen doorgevoerd.

- **Is er een producten- en dienstencatalogus?**

Ja, hij staat op het intranet van BiZa (facility Net)

- **Zijn er Service Level Agreements?**

Ja, alleen voor de standaard dienstverlening onderdelen, maar het staat nog in de kinderschoenen.

11. Zijn er nog aspecten in de dienstverlening die u in de toekomst wil realiseren, veranderen of verbeteren?

-De flexibiliteit van de verhuisprojecten laten toenemen

- Projectverhuizing
- Standaardverhuizingen

De onderlinge verhoudingen tussen beide moet beter. Op dit moment is dit niet optimaal.

-De verschuiving van taakgericht naar vraaggericht. Dit is zeker een verschuiving die in de toekomst eraan komt.

20 februari 2004

Interviewvragen

1. Wat is uw functie en wat houdt deze in?

(Opleiding/cursus)

Coördinator Service Control. Mijn taak is het beheren en faciliteren van de contracten. Bijvoorbeeld: aanschaf werkkleding, catering, schoonmaak, enzovoort (±80 contracten).

2. Wat verstaat u onder kwaliteit?

Wat de klant acceptabel vindt. Voldoen aan de SLA's die in samenspraak zijn opgesteld.

3. Probeert u dit ook in de praktijk te brengen bij het Ministerie van OCW?

- Gebruikersberaad
- 1 keer per jaar groot gebruikersonderzoek/enquête

Een Plan van Eisen voor een aanbesteding wordt getoetst aan de interne klant, vervolgens komt daaruit een SLA.

4. Met hoeveel interne klanten heeft de facilitaire dienst van het ministerie van OCW mee te maken?

1600 mensen, waarvan 10% het facilitair bedrijf bevat.

5. Kunt u een korte omschrijving geven over uw facilitaire dienst bij het Ministerie van OCW?

Het ondersteunen van het primaire proces (uitgezonderd van personeel). Het zorgen en verzorgen van voorzieningen.

6. Weet u de wensen en eisen van de interne klant ten opzichte van de aangeboden producten en diensten?

- 1 keer per jaar een gebruikersenquête
 - Tevens zijn de uitbestede diensten zelf ook verantwoordelijk voor hun kwaliteitsmeting.
-

7. Zo ja, hoe heeft u deze geïnventariseerd?

Objectieve bedrijven met objectieve meetsystemen die de kwaliteit meten bij de uitbestede diensten. Ze kijken dan naar verschillende aspecten van de dienstverlening, deze zijn:

- Product
- Administratie
- Veiligheid
- Hygiëne

Schoonmaak (Hospitality Consultants)
Catering (NIC)

Vervolgvrage:

Wie zet deze enquête op? **VOORBEELDEN VRAGEN**

Hoe vaak inventariseert u de wensen en eisen van de interne klant?

Wat doet u concreet met deze wensen en eisen?

8. Zijn er diensten uitbesteed?

- Catering
- Schoonmaak
- Beveiliging
- Onderhoud (deel nog in eigen beheer)
- Verhuizingen
- Repro
- ICT
- Interne post
- Inkoop bibliotheek (boeken)
- Arbo diensten
- Kunst
- Auto's wassen
- Bloemen en planten
- Tuinonderhoud
- Kantoorartikelen
- Schilderen + behangen

Eigen beheer:

- De telefooncentrale
- Een gedeelte van het onderhoud

De facilitaire dienst wil eigenlijk een regie functie in gaan nemen.

9. Doet de Facilitaire Dienst van het Ministerie aan kwaliteitsverbetering?

De facilitaire dienst doet twee dingen. Allereerst de output van de jaarlijkse enquête. Ten tweede de externe objectieve metingen. Deze worden meegenomen om verbeteringen door te voeren.

-Operationele	<i>Elke dag praten</i>
-Tactisch	<i>Controleren of de gemaakte afspraken nagekomen worden</i>
-Strategisch	<i>MT en het facilitaire bedrijf houden de ontwikkelingen in de gaten</i>

Overleg: minimaal 1 keer in de twee maanden overleg, dit ligt wel aan de impact van het contract. De zwaardere contracten komen hiervoor in aanmerking, bijvoorbeeld: de catering, schoonmaak en ICT.

De lichtere contracten (aanschaf werkoverleg) 1 keer per jaar overleg.

Niet houden aan gemaakte afspraken betekent een boete. Bij het goed presteren van de diensten ontvangt deze dienst een bonus.
--

10. Zijn er nog aspecten in de dienstverlening die u in de toekomst wil realiseren, veranderen of verbeteren?

De gemaksdiensten (foto-ontwikkeling, stomerijservice) moeten meer gepromoot worden. Door middel van: intranet en de bedrijven die deze diensten aanbieden.

11. Wat is uw mening over FMWEB?

Er wordt nog onvoldoende meegewerkt, wel hebben wij en VROM al vergaande samenwerking. Het delen van de postkamer en expeditieruimte.

Maar het kan zeker beter.

1 maart 2004

Interviewvragen

**1. Wat is uw functie en wat houdt deze in?
(Opleiding/cursus)**

Antwoord:

Manager Facilitaire Dienstverlening bij OCW. Clustermanager op het facilitaire gebied. Onder andere: vervoer, telefooncentrale, schoonmaak, gebouwinrichting, onderhoud, enzovoort.

2. Wat verstaat u onder kwaliteit?

Antwoord:

Vraag van de klant zo goed mogelijk bedienen, zowel de uitgesproken vraag als wel de niet-uitgesproken vraag. De niet-uitgesproken wordt achterhaald door enquêtes en door middel van klantengesprekken.

3. Probeert u dit ook in de praktijk te brengen bij het Ministerie van OCW?

4. Op wat voor manier en hoe kan men dit terug zien in het proces?

5. Kunt u een korte omschrijving geven over uw facilitaire dienst bij het Ministerie van OCW?

Antwoord:

Tegen redelijke kosten de klant voorzien en ondersteunen in zijn behoefte en ter ondersteuning zijn van het primaire proces.

- Dienstbaar;
- Flexibel;
- Ondersteunend.

De klant is vaak niet bewust van wat wij leveren. Ze willen altijd meer en beter. Soms vragen ze dingen terwijl er later geen gebruik van wordt gemaakt. Ze zijn zich niet bewust van de moeite die wij doen en moeten doen om het de klant zo goed mogelijk te maken.

6. Weet u de wensen en eisen van de interne klant ten opzichte van de aangeboden producten en diensten?

Antwoord:

Ja, binnenkort wordt er een enquête afgenomen die jaarlijks wordt gehouden. Verder is er een diensten- productencatalogus op het intranet aanwezig. Klanten kunnen daarop reageren.

7. Wat doet u concreet met deze wensen en eisen?

Antwoord:

De beoordeling van de klant is erg belangrijk voor ons. Bij ons hebben we met de uitbestede diensten een bonus/boete regeling. Wanneer ze onder de maat presteren krijgen ze minder geld en als ze goed presteren krijgen ze meer geld.

Bijvoorbeeld

1. Schoonmaak
2. Melding van een vieze WC
3. Melding
4. Binnen 15 minuten moet het schoon zijn

PLANON → Melding registratie → Meten is weten

Uitkomsten van de enquêtes en klantengesprekken

1. Nieuwe doelstellingen
 2. Beter begrijpen van de klant
- gedrag aanpassen
 - nader onderzoek

8. Bij aanbestedingen worden de PvE getoetst aan de interne klant op wat voor manier gebeurt dit?

Antwoord:

Er wordt een klantenpanel geformeerd met daarin aselect gekozen klanten die de Plan van Eisen toetst. Voorbeeld daarvan is: de keuze van het koffieautomaat.

9. Is er bij het Ministerie van OCW een klantenpanel aanwezig?

Antwoord:

Nee, op het moment niet. Wel zijn er klantcoördinatoren die fungeren als aanspreekpunt voor de facilitaire dienst.

10. Doet de Facilitaire Dienst van het Ministerie aan kwaliteitsverbetering?

Antwoord:

Er zijn verschillende opties:

- PLANON
- Enquêtes
- Klantengesprekken
- Objectieve metingen door externe bedrijven

11. Zijn er nog aspecten in de dienstverlening die u in de toekomst wil realiseren, veranderen of verbeteren?

Antwoord:

De samenwerking met de verschillende ministeries. Je moet de kennis delen met elkaar. Wat de één weet kan hij dan overdragen aan collega's. Zo behoud je de kennis.

12. Hebben de overheidsbezuinigingen nog effect op de dienstverlening en de kwaliteit daarvan bij OCW?

Antwoord:

De consequentie is dat bij OCW er geen mensen meer aangenomen mogen worden. Er is minder geld om mee te werken, dus dat vraagt om meer creativiteit. Minder geld en toch meer moeten doen. Klanten worden chagrijnig met als gevolg dat de klant minder snel tevreden is.

Toch denk ik dat wij tegenover de belastingbetaler de verantwoordelijkheid hebben om effectief en efficiënt te werken waar mogelijk. We hebben hier verhuizers, maar die hoeven niet iedere dag hier te werken misschien is het dan een optie om de verhuizers in te zetten bij andere ministeries. Kostenbesparend werken.

13. Wat is uw mening over FMWEB?

Antwoord:

Positief, maar wel moet er meer gebeuren voor de gewone man op de werkvloer. Zij moeten ook betrokken worden bij FMWEB. Het management kan wel mooie ideeën verzinnen, maar de man op de werkvloer moet het uitvoeren.

Verder wordt er een spiegel voorgehouden. Je kan kijken hoe het bij andere ministerie werkt en daardoor ideeën opdoen. Tevens is het makkelijk om elkaar te kennen, je legt contacten.

14. Hoe ziet u de ontwikkeling van het ministerie in relatie met FMWEB?

Antwoord:

Een intensivering qua samenwerking tussen ministeries en FMWEB. Klanten zitten overal, maar het werk blijft hetzelfde.

15. Hoe ziet u de toekomst van facilitaire wereld bij het ministerie?

Antwoord:

De ICT toepassing.

- Het introduceren van de mogelijkheden van ICT
- Services verbeteren (PALNON)
- Makkelijker om te meten

Wel is risico de kwetsbaarheid neemt toe. Wanneer het ICT netwerk plat ligt is er meteen paniek in de tent.

16. De verschuiving van taak naar vraaggericht is deze waarneembaar?

Antwoord:

Wat vraagt de klant eigenlijk?

- Je kan niet op iedere vraag antwoord geven
- Je krijgt niet altijd alles wat je vraagt

De financiering gaat naar de afdelingen/klant. De klant vraagt en betaalt en wij komen in actie.

Naam geïnterviewde: dhr. van der Horst (voorzitter FMWEB)

Taakomschrijving:

Antwoord:

De dagelijkse samenwerking in de gaten houden van de 13 ministeries in combinatie met FMWEB. Het netwerk onderhouden, faciliteren en ontwikkelen.

1. Van buren naar vrienden, van vrienden naar partners ziet u dat in de toekomst gebeuren?

- *Van vrijwillige basis naar 'verplicht'*
- *Sturing (top-down benadering)*

Antwoord:

Ja, het is zaak om de aanwezige kennis te delen met elkaar, in plaats van dure adviesbureaus in te huren die met hetzelfde resultaat komen.

Wel moet FMWEB meer gepromoot worden op de werkvloer. Zitten regelmatig bij werkoverleggen. Om te zien wat er zich afspeelt op de werkvloer.

2. Wordt er naar uw mening voldoende kennis en informatie uitgewisseld tussen de ministeries?

- *Personeel uitwisselen op projectbasis*

Antwoord:

Het kan en moet beter. Er zijn twee redenen aan te dragen, deze zijn:

-Geen zin;

-Iets gewoon vinden; dat doe ik altijd. Terwijl je van waarde kan zijn voor collega's bij andere ministeries die met hetzelfde probleem zitten.

3. Op het gebied van huisvesting, personeel en inkoop is FMWEB redelijk gevorderd, zijn er verder facilitaire gebieden die aan dit rijtje toegevoegd gaan worden in de komende jaren?

Antwoord:

- Huisvesting (zowel kwaliteit als kwantiteit);
- Administratie (NEN norm);
- Milieu;
- Personeel (vacatures en CV's);
- IT;
- Bedrijfsvoering (SLA standaard → gedachte: kosten, front- en backoffice;

Elk ministerie is anders

4. Verwacht u in de toekomst dat er één facilitaire dienst ontstaat voor de 13 ministeries?

Antwoord:

SG's hebben nog niks met elkaar en als de staf sneller gaat, dan kunnen zij dit zien als een bedreiging. Het is geen doel, maar zeker een toekomst gedachte.

Bijvoorbeeld: een centrale backoffice

Toekomstplan: één gebouw met één huisstijl

FMWEB gaat meer politiek bedrijven, het gaat pro actief reageren.

5. Welke ontwikkeling(en) en/of verandering(en) verwacht u de komende jaren te zien in de facilitaire wereld en met name bij de ministeries?

- *Dienstverlening op maat*

- *Gestructureerd samenwerken*

Antwoord:

Standaardisering (huidige situatie) het wegnemen van de luxe.

Discussie: doorbelasting van kosten (kosten inzichtelijker)

-centraal

-wegnemen

- Kwaliteit
- Tijdigheid
- Uniformiteit

Ontwikkeling

6. Wat zijn Shared Services Centra?

- *Ambitieniveau*
- *Tijdsplanning*
- *Omvang*
- *Belang*

[Bijvoorbeeld een gezamenlijke aanbesteding beveiliging afgerond en hebben drie departementen een shared service ingericht voor reprografie]

Antwoord:

Het is een hype (trend) .Eenheden: waar allerlei taken ingebracht worden.

↓
Een bundeling van taken, het delen van taken.

7. Bent u bang dat de overheidsbezuinigingen een negatief effect gaan hebben op de dienstverlening en de kwaliteit van de facilitaire diensten bij de ministeries?

- *Wat kan de samenwerking van FMWEB hier betekenen?*
- *Wat betekent dit voor de koers van FMWEB?*

Antwoord:

Nee, het gaat om de prijs/kwaliteit verhouding. Daar liggen de kansen. Het delen van voorzieningen en informatie.

8. Vindt u een klanttevredenheidsonderzoek een belangrijk onderdeel van de dienstverlening bij de ministeries?

- *Waarom*

Antwoord:

Ja, wel moet je een paar dingen afvragen.

1. Wie is de klant?

2. Het begint met de input (wat verwacht de klant en wat kan de klant verwachten).

Het is belangrijk dit duidelijk te krijgen. Als de klant te veel verwacht en het facilitair bedrijf kan dit niet leveren, dan is de klant ontevreden. De lat ligt te hoog.

9. Wat voor rol kan en/of speelt kwaliteitszorg bij FMWEB en de ministeries?

Antwoord:

Het is aan het groeien. Bijvoorbeeld de tool die ontwikkeld is voor de kwaliteitsmeting van de werkplek. De vraag is dan: hoe maak je het objectief?

10. Heeft u nog tips in verband met mijn opdracht naar klanttevredenheid en kwaliteitsverbetering bij het ministerie van Defensie?

Antwoord:

- Als de klant iets mist in de dienstverlening is dat een signaal, geen klacht.
- Wat gebeurt met de uitkomsten van de enquêtes. Geef duidelijkheid aan de respondenten.

Bijlage 4: Interviews (intern)

Vragen aan klantenpanelleden

1. Wat vindt u van het klantenpanel?

Schaberg:

Een gunstige ontwikkeling, met een algemene kennismaking.

Derks:

Nuttig, maar vaak heb ik het druk en kom ik niet naar de vergaderingen. Ik heb geen vervanger die dan naar de vergadering gaat.

Pieters:

Een goed initiatief, het is een uitwisseling van ervaringen en horen hoe het op andere afdelingen gaat. Misschien meer op één op één.

Beer:

Je hebt een klankbord.

Kieffhorst:

Een uitstekend idee.

2. Heeft het nut? (Vervangers?)

Schaberg:

Ik stuur geen vervangers, omdat die er niet zijn.

Derks:

Misschien is het een idee om de notulen van de verslagen openbaar te maken op het intranet. Woensdag is een moeilijke dag om te komen, dinsdag of donderdag komt beter uit.

Pieters:

Er is geen vervanger om te sturen.

Beer:

Ik stuur wel een vervanger en als dat niet kan dan stuur ik mijn agendapunten op via de mail naar de voorzitter.

Kieffhorst:

Wel voldoende vervangers en ik koppel de agendapunten terug naar de afdeling.

3. Hoe lang zit u in het klantenpanel?

Schaberg:

Vanaf het begin (twee jaar geleden)

Derks:

Vanaf het begin (twee jaar geleden)

Pieters:

Vanaf het begin (twee jaar geleden)

Beer:

Vanaf het begin (twee jaar geleden)

Kiefhorst:

Vanaf het begin (twee jaar gelden)

4. Wat voor (agenda)punten heeft u aangedragen tijdens deze vergaderingen?

Schaberg:

De klachtenbehandeling en afhandeling. De terugkoppeling mist. Ik ga met mijn klachten of naar de servicedesk of naar meneer van Wieringen.

Derks:

Het plaatsen van lichtsensoren bij de werkplekken.

Pieters:

- Het parkeren van bedrijfsvoertuigen die bij het hek lang moeten wachten om het parkeerterrein op te kunnen, waardoor medewerkers ook lang moeten wachten tot dat zij naar binnen kunnen.

Beer:

- Verlichting (gaf hoofdpijn)
- Schoonmaak mist de terugkoppeling. Als een schoonmaker ziek is en niet de afdeling kan schoonmaken, meldt het even in een mail. Dan is er duidelijkheid.

Kiefhorst:

- Verlichting (gaf hoofdpijn)
-

5. Wat zijn er met deze punten gebeurd?

Schaberg:

Derks:

Niets meer van vernomen, wel is er nog een keer mondeling (informeel) over het onderwerp gesproken.

Pieters:

Nog niks

Beer:

Zal het zeker een keer ter sprake brengen in een van de klantenpanelvergaderingen.

Kiefhorst:

Meerder afdelingen hebben last van de verlichting.

6. Wat vindt u in het algemeen van de producten en diensten die DFZ aanbiedt?

-kwaliteit
-dienstverlening
-toegankelijkheid

Schaberg:

Tevreden, geen verdere opmerking.

Derks:

Redelijke tevreden.

1. Postbezorging (spoedstukken) de spoedstukken worden niet meer meegenomen met de laatste postbezorgingsronde om 14:30 uur.

2. Verkeerde postbezorging

Pieters:

Je merkt dat DFZ de laatste jaren professioneler is gaan werk. Je wordt meer als een klant behandeld.

Beer:

Tevreden, er zijn meer mogelijkheden bijgekomen. Een breed aanbod van producten en diensten.

Kieffhorst:

DFZ heeft zich op meerdere front gespecialiseerd, een voorbeeld is: de afdeling verwerving.

7. Heeft u nog aan- of opmerkingen over DFZ die (nog) niet ter sprake zijn geweest bij de klantenpanelvergadering?

Schaberg:

De ingerichte kantoorartikelenkast (moet eigenlijk nog gebeuren) en ik moet er te vaak voor bellen voor bijvulling.

Derks:

Postbezorging en de verkeerde bezorging van de post.

Pieters:

Nee

Beer:

Terugkoppeling mist.

Kieffhorst:

Nee

8. Wat vindt u van de klachtenbehandeling en de afhandeling daarvan?

Schaberg:

De terugkoppeling van de servicebalie mist. Wanneer een monteur gestuurd wordt om een probleem op te lossen, dan wordt de klant niet op de hoogte gehouden over de ontwikkeling met betrekking tot het probleem. Wat gebeurt er mee?

Derks:

Terugkoppeling mist.

Pieters:

Terugkoppeling mist.

Beer:

Wij als klant willen op de hoogte gehouden worden wat er gebeurt met een klacht of probleem. Met bijvoorbeeld een mailtje of telefoontje.

Kieffhorst:

Uitstekend, de klacht wordt behandeld, maar de terugkoppeling afdelingsbreed mist.

9. Wat vindt u van de dienstverlening van de accountmanager?

Schaberg:

Tevreden, ik ken hem al jaren.

Derks:

Ik te weinig inzicht in zijn functioneren. Ik heb geen behoefte om persoonlijk met hem te praten, behalve bij dringende problemen.

Pieters:

Hij doet zijn best, maar doordat hij het druk heeft, willen er soms punten over het hoofd gezien worden.

Beer:

Je kan goede zaken met hem doen, hij is altijd bereid om te helpen, ondanks dat hij het ook druk heeft.

Kieffhorst:

Uitstekend, bij hem is de terugkoppeling wel aanwezig. Hij belt of mailt je terug met een antwoord.

10. Wat vindt u van zijn rol als voorzitter van het klantenpanel?

Schaberg:

Een goede voorzitter

Derks:

Een goede voorzitter

Pieters:

Goed

Beer:

Staat open voor zaken en hij doet moeite voor je.

Kieffhorst:

Uitstekend, laat iedereen voldoende aan het woord.

11. Mist u iets aan de dienstverlening van DFZ?

Schaberg:

Nee, eigenlijk niet, maar ik heb het vaker aangekaart de terugkoppeling mist.

Derks:

Lichtsenorren.

Pieters:

Het eerder en beter terugkoppelen, vooral als je specifiek ergens om vraagt.

Beer:

Nee, geen ideeën.

Kieffhorst:

- De bijvulling van de kantoorartikelen. Bij ziekte is het handig dat de afdelingen dat weten, zodat ze er rekening mee kunnen houden dat de artikelen niet worden bijgevuld.

Bijlage 5: Verspreiding enquête 2004

Klantenpanelleden	Afdeling	Bezettingsgraad van de afdelingen	25 % van de bezettingsgraad	Totaal aantal enquêtes
J.J. van Wieringen	DFZ	85 medewerkers	21 + 1	22
P. Beijert	CDS	102 medewerkers	26 + 1	27
A.G.H. van Dierendonck	BSG	14 medewerkers	4 + 1	5
Y. Drost	DGFC	85 medewerkers	21 + 1	22
L. Heilbron	FEBCO	40 medewerkers	10 + 1	11
H.J. Kiefhorst	PZCO	33 medewerkers	8 + 1	9
M.I. Krieger	DV	47 medewerkers	12 + 1	13
F.W. Pieters	HDM	54 medewerkers	14 + 1	15
I. Vijfwinkel-Hatzmann	ADD	107 medewerkers	27 + 1	28
R.A. de Beer	DJZ	30 medewerkers	8 + 1	9
J.W. Derks	Kab min/stas	17 medewerkers	4 + 1	5
J.W. Schaberg	DAB	17 medewerkers	4 + 1	5
Totaal				171

Extra enquêtes	Afdeling	Totaal aantal enquêtes
Servicebalie	DFZ	20
Stagiaires	DFZ	4
PNO 2000 +	Projectgroep	6
VKAM	DFZ	5
Totaal		35

Klantenpanelleden	Extra enquêtes	Totaal aantal enquêtes
171	35	206

Bijlage 6: Enquête 2004 DFZ



Een tevreden klant telt voor twee

1. Bij welke organisatie/afdeling bent u werkzaam binnen Defensie?

--

2. Bent u?

- | | |
|-------------------|-----------------------|
| Burgerpersoneel | ☐ |
| Militairpersoneel | ☐ |

Wilt u voor de genoemde aspecten aangeven in welke mate u daarover tevreden bent? U kunt uw antwoord aankruisen in de daarvoor bestemde hokjes. Op een schaal van 1 tot met 6, 1 is uitstekend en 6 slecht. Indien een vraag voor u niet van toepassing is, kunt u deze overslaan.

- 1 = Uitstekend
2 = Goed
3 = Voldoende
4 = Matig
5 = Onvoldoende
6 = Slecht

Servicebalie

3. Hoe vaak maakt u gebruik van de servicebalie?

- | |
|--|
| ☐ 1 tot 10 keer per maand |
| ☐ 10 tot 20 keer per maand |
| ☐ 20 tot 30 keer per maand |
| ☐ enige keren per kwartaal |
| ☐ nooit |
| ☐ Anders, namelijk;..... |

4.	1	2	3	4	5	6
Wat vindt u van het geboden dienstenpakket van de servicebalie						
Hoe beoordeelt u de terugkoppeling van de servicebalie						

Waar is uw beoordeling op gebaseerd (korte omschrijving)?

5. Welk cijfer zou u in z'n totaliteit toekennen aan de servicebalie?

--

Interne service

6. Hoe vaak maakt u gebruik van de interne service (verhuizingen en reparaties)?	
☐	1 tot 10 keer per maand
☐	10 tot 20 keer per maand
☐	20 tot 30 keer per maand
☐	enige keren per kwartaal
☐	nooit
☐	Anders, namelijk;.....

7. Hoe beoordeelt u de uitvoering van een verhuizing door interne service?	1	2	3	4	5	6
Tijdsbestek tussen de aanvraag						
Uitvoering						
Duur van de verhuizing						
Wat vindt u van de terugkoppeling/communicatie bij de uitvoering van uw verhuizing?						

Waar is uw beoordeling op gebaseerd (korte omschrijving)?

8. Hoe beoordeelt u de uitvoering van de kleine technische reparaties door interne service?	1	2	3	4	5	6
Tijdsbestek tussen de aanvraag						
Uitvoering						
Duur van de verrichte werkzaamheden						
Wat vindt u van de terugkoppeling/communicatie bij de uitvoering van uw kleine technische reparaties						

Waar is uw beoordeling op gebaseerd (korte omschrijving)?

9. Welk cijfer zou u in z'n totaliteit toekennen aan Interne Service?

--

Schoonmaak

10. Hoe beoordeelt u de kwaliteit van de schoonmaak?	1	2	3	4	5	6
Schoonmaak van de werkplek						
Schoonmaak van de sanitaire voorzieningen						
Schoonmaak van de algemene ruimten (zoals gangen, ontvangstruimten)						
Snelheid afhandeling van verzoeken en klachten over de schoonmaak						

Waar is uw beoordeling op gebaseerd (korte omschrijving)?

11. Hoe beoordeelt u de volgende aspecten van de dienstverlening van de schoonmaak?	1	2	3	4	5	6
Vriendelijkheid						
Klantgerichtheid						
Vakbekwaamheid						
Flexibiliteit						

Waar is uw beoordeling op gebaseerd (korte omschrijving)?

12. Welk cijfer zou u in z'n totaliteit toekennen aan de gehele schoonmaak en de dienstverlening?

Post- en reproafdeling

13. Hoe beoordeelt u de volgende aspecten van de dienstverlening van de Post- en Reproafdeling?	1	2	3	4	5	6
Vriendelijkheid van de medewerkers						
Klantgerichtheid van de medewerkers						
Deskundigheid van de medewerkers						
Flexibiliteit van de medewerkers						
Hoe ervaart u de wachttijd bij de Post- en Reproafdeling						
De bereikbaarheid van de Post- en Reproafdeling						
De snelheid van de afhandeling van de opdrachten						

Waar is uw beoordeling op gebaseerd (korte omschrijving)?

14. Welk cijfer zou u in z'n totaliteit toekennen aan de Post- en Reproafdeling?

Catering

15. Hoe vaak maakt u gebruik van het bedrijfsrestaurant in het H-gebouw?	
1 tot 2 keer per week	☐
3 tot 5 keer per week	☐
Zelden	☐
Nooit	☐

16. Hoe vaak maakt u gebruik van de koffiecorner?	
1 tot 2 keer per week	☐
3 tot 5 keer per week	☐
Zelden	☐
Nooit	☐

17.	1	2	3	4	5	6
Hoe beoordeelt u de huidige openingstijden van het bedrijfsrestaurant (12.00 uur tot 13.30 uur en van 16.30 uur tot 17.30 uur)						

Aan welke openingstijden geeft u de voorkeur?

- ☐ 12:00 uur tot 13:45 uur en 16:30 uur tot 18:00 uur
- ☐ 12:00 uur tot 14:00 uur en 16:30 uur tot 18:00 uur
- ☐ 11:45 uur tot 13:30 uur en 16:15 uur tot 17:30 uur
- ☐ Ander, namelijk;.....

18.	1	2	3	4	5	6
Aantal keuzemogelijkheden producten						
Bij- en aanvulling van de producten						

Waar is uw beoordeling op gebaseerd (korte omschrijving)?

19. Welk cijfer zou u in z'n totaliteit toekennen aan de catering?

Fitness

20. Maakt u gebruik van de fitness?	
Ja	☐
Nee	☐

*Indien u vraag 20 met **NEE** heeft beantwoord kunt u verder gaan met vraag 24*

21. Wat vindt u van de aangeboden faciliteiten van de fitnessruimte?	1	2	3	4	5	6
Kleedkamers						
Douches						
Hygiëne sanitaire voorzieningen						
Aantal fitnessapparaten						
Aantal fiets- en loopapparaten						
Veiligheid van de apparaten						
Hoe beoordeelt u de huidige openingstijden van de fitness (07:00 tot 18:00 uur)						

(bij een negatieve beoordeling kunt u aangeven wat naar uw mening de openingstijden moeten zijn)

- ☐ 07:00 uur tot 19:00 uur
☐ 08:00 uur tot 18:00 uur
☐ 08:00 uur tot 19:00 uur
☐ Anders, namelijk;.....

Waar is uw beoordeling op gebaseerd (korte omschrijving)?

22. Hoe beoordeelt u de dienstverlening van de fitnessbegeleider en de fysiotherapeut?	1	2	3	4	5	6
Begeleiding van de fitnessbegeleider						
Begeleiding van de fysiotherapeut						

Waar is uw beoordeling op gebaseerd (korte omschrijving)?

23. Welk cijfer zou u in z'n totaliteit toekennen aan de fitness?

--

Bureau Informatie- en Publicatieaangelegenheden (BIPA)

24. Maakt u gebruik van de faciliteiten van Bureau Informatie- en Publicatieaangelegenheden?	
Ja	☐
Nee	☐

*Indien u vraag 24 met **NEE** heeft beantwoord kunt u verder gaan met vraag 29*

25. Hoe beoordeelt u de volgende aspecten van de dienstverlening van BIPA?	1	2	3	4	5	6
De bereikbaarheid van BIPA						
Vakbekwaamheid van de medewerker(s)						
Klantgerichtheid van de medewerker(s)						

Waar is uw beoordeling op gebaseerd (korte omschrijving)?

26. Bent u bekend met de werkzaamheden van BIPA?	
Ja	☐
Nee	☐

Bij het aankruisen van de optie **NEE**, kunt u hiervoor een reden(en) aan toekennen?

27. Bent u bekend met de voorzieningen die BIPA levert?	
Ja	☐
Nee	☐

Bij het aankruisen van de optie **NEE**, kunt u hiervoor een reden(en) aan toekennen?

28. Welk cijfer zou u in z'n totaliteit toekennen aan het Bureau Informatie- en Publicatieaangelegenheden?

--

Afdeling Technische Zaken

29. Op welke manier heeft u contact met de afdeling Technische Zaken?	
☐	Rechtstreeks
☐	Via de servicebalie
☐	Anders, namelijk;.....

30.	1	2	3	4	5	6
Hoe beoordeelt u de terugkoppeling van Technische Zaken						

Waar is uw beoordeling op gebaseerd (korte omschrijving)?

31. Welk cijfer zou u in z'n totaliteit toekennen aan de afdeling Technische Zaken?

--

Magazijn

32. Wat is gemiddeld de levertijd van de artikelen, die u via het magazijn bestelt?

--

33. Wat vindt u van de levertijd van de artikelen, die u via het magazijn bestelt?

- ☐ Snel
- ☐ Acceptabel
- ☐ Te lang
- ☐ Veel te lang

Waar is uw beoordeling op gebaseerd (korte omschrijving)?

34. Hoe vaak is er sprake van een foutieve levering van de kantoorartikelen?

- ☐ Vaak
- ☐ Soms
- ☐ Nooit
- ☐ Geen mening

Waar is uw beoordeling op gebaseerd (korte omschrijving)?

35. Hoe beoordeelt u het aangeboden assortiment van kantoorartikelen?

- ☐ Uitstekend
- ☐ Goed
- ☐ Voldoende
- ☐ Matig
- ☐ Onvoldoende
- ☐ Slecht

Waar is uw beoordeling op gebaseerd (korte omschrijving)?

36. Hoe beoordeelt u de terugkoppeling over de bestelde artikelen?

- ☐ Uitstekend
- ☐ Goed
- ☐ Voldoende
- ☐ Matig
- ☐ Onvoldoende
- ☐ Slecht

Waar is uw beoordeling op gebaseerd (korte omschrijving)?

37. Welk cijfer zou u in z'n totaliteit toekennen aan het magazijn?

--

Verwerving

38. Wat vindt u van de levertijden van de artikelen (Geen kantoorartikelen), die u bestelt?

- ☐ Snel
- ☐ Acceptabel
- ☐ Te lang
- ☐ Veel te lang
- ☐ Geen mening

Waar is uw beoordeling op gebaseerd (korte omschrijving)?

39. Hoe vaak is er sprake van een foutieve levering van artikelen?

- ☐ Vaak
- ☐ Soms
- ☐ Nooit
- ☐ Geen mening

Waar is uw beoordeling op gebaseerd (korte omschrijving)?

40. Hoe beoordeelt u de tussentijds terugkoppeling over de bestelde artikelen?

- ☐ Uitstekend
- ☐ Goed
- ☐ Voldoende
- ☐ Matig
- ☐ Onvoldoende
- ☐ Slecht

Waar is uw beoordeling op gebaseerd (korte omschrijving)?

41. Welk cijfer zou u in z'n totaliteit toekennen aan de afdeling Verwerving?

Afdeling Veiligheidszaken

42. Wat vindt u van de volgende aspecten van de afdeling Veiligheidszaken?	1	2	3	4	5	6
Bewaking en beveiliging						
Toegangspas (multifunctionele Smartcard)						
Sleuteluitgifte						
Gebruik parkeerfaciliteiten						

Waar is uw beoordeling op gebaseerd (korte omschrijving)?

43. Hoe beoordeelt u de wachttijd op een Smartcard?	
☐	Snel
☐	Acceptabel
☐	Te lang
☐	Veel te lang
☐	Geen mening

Waar is uw beoordeling op gebaseerd (korte omschrijving)?

44. Hoe beoordeelt u de voorlichting in verband met de verstrekking van de Smartcard?	
☐	Uitstekend
☐	Goed
☐	Voldoende
☐	Matig
☐	Onvoldoende
☐	Slecht

Waar is uw beoordeling op gebaseerd (korte omschrijving)?

45. Welk cijfer zou u in z'n totaliteit toekennen aan de afdeling Veiligheidszaken?

Bureau VKAM

46. Weet u wat de functie is van de afdeling VKAM?

- | |
|---------------------------|
| ☐ Ja |
| ☐ Nee |

Bij het aankruisen van de optie **NEE**, kunt u hiervoor een reden(en) aan toekennen?

47. Weet u wat de taken zijn van de afdeling VKAM?

- | |
|---------------------------|
| ☐ Ja |
| ☐ Nee |

Bij het aankruisen van de optie **NEE**, kunt u hiervoor een reden(en) aan toekennen?

48. Vindt u dat bureau VKAM actief handelt op het gebied van Arbo?

- | |
|---------------------------|
| ☐ Ja |
| ☐ Nee |

Bij het aankruisen van de optie **NEE**, kunt u hiervoor een reden(en) aan toekennen?

49. Welk cijfer zou u in z'n totaliteit toekennen aan VKAM?

--

Directie Facilitaire Zaken (DFZ)

50. Hoe beoordeelt u de informatievoorziening?

- | |
|-----------------------------------|
| ☐ Uitstekend |
| ☐ Goed |
| ☐ Voldoende |
| ☐ Matig |
| ☐ Onvoldoende |
| ☐ Slecht |

Waar is uw beoordeling op gebaseerd (korte omschrijving)?

51. Hoe beoordeelt u de klachtenafhandeling?

- | |
|-----------------------------------|
| ☐ Uitstekend |
| ☐ Goed |
| ☐ Voldoende |
| ☐ Matig |
| ☐ Onvoldoende |
| ☐ Slecht |

Waar is uw beoordeling op gebaseerd (korte omschrijving)?

52. Zijn de producten en diensten die DFZ aanbiedt voldoende afgestemd op uw wensen en eisen?
--

- | |
|---------------------------|
| ☐ Ja |
| ☐ Nee |

Bij het aankruisen van de optie **NEE**, kunt u hiervoor een reden(en) aan toekennen?

53. Welk cijfer zou u in z'n totaliteit toekennen aan DFZ?

--

Gemaksdiensten

54. Zou u willen dat DFZ extra gemaksdiensten aan zou gaan bieden?
☐ Ja
☐ Nee

Bij het aankruisen van optie **JA**, kunt u aangeven van welke gemaksdiensten u gebruik zou willen maken

- ☐ Stomerijservice
- ☐ Boodschappenservice
- ☐ Autowasservice
- ☐ Hondenuitlaatservice
- ☐ Anders, namelijk,.....

Eventuele op- of aanmerking(en)

.....

.....

.....

Ik bedank u hartelijk voor het invullen van de vragenlijst. De enquête wordt 23 maart 2004 in de loop van de middag opgehaald.

Bijlage 7: Enquête-uitslagen

Resultaten enquête

De belangrijkste resultaten gaan in op de beleving van de interne klant van het ministerie van Defensie over de geleverde producten en diensten. Het is immers de bedoeling om de kwaliteit van de dienstverlening te meten en waar nodig deze te verbeteren.

Algemene gegevens

Respondenten ministerie van Defensie

		alg1	alg2
N	Valid	129	129
	Missing	0	0

Afdeling frequentie ministerie van Defensie

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	DFZ	13	10,1	10,1	10,1
	CDS	9	7,0	7,0	17,1
	BSG	4	3,1	3,1	20,2
	DGFC	13	10,1	10,1	30,2
	FEBCO	11	8,5	8,5	38,8
	PZCO	6	4,7	4,7	43,4
	DV	12	9,3	9,3	52,7
	HDM	8	6,2	6,2	58,9
	ADD	17	13,2	13,2	72,1
	DJZ	1	,8	,8	72,9
	kab min/stas	3	2,3	2,3	75,2
	DAB	1	,8	,8	76,0
	pno 2000 +	6	4,7	4,7	80,6
	stagiaire	4	3,1	3,1	83,7
	centrale organisatie	17	13,2	13,2	96,9
	aaz	4	3,1	3,1	100,0
	Total	129	100,0	100,0	

Personeel frequentie ministerie van Defensie

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	burgerpersoneel	118	91,5	91,5	91,5
	Militairpersoneel	11	8,5	8,5	100,0
	Total	129	100,0	100,0	

Servicebalie

frequentie servicebalie

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 tot 10 keer per maand	49	38,0	38,9	38,9
	10 tot 20 keer per maand	13	10,1	10,3	49,2
	20 tot 30 keer per maand	14	10,9	11,1	60,3
	enige keren per kwartaal	25	19,4	19,8	80,2
	nooit	16	12,4	12,7	92,9
	anders, namelijk	9	7,0	7,1	100,0
	Total	126	97,7	100,0	
Missing	System	3	2,3		
Total		129	100,0		

Dienstenpakket servicebalie

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	uitstekend	5	3,9	4,5	4,5
	goed	52	40,3	46,8	51,4
	voldoende	44	34,1	39,6	91,0
	matig	6	4,7	5,4	96,4
	onvoldoende	2	1,6	1,8	98,2
	slecht	2	1,6	1,8	100,0
	Total	111	86,0	100,0	
Missing	System	18	14,0		
Total		129	100,0		

Terugkoppeling servicebalie

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	uitstekend	6	4,7	5,8	5,8
	goed	37	28,7	35,6	41,3
	voldoende	40	31,0	38,5	79,8
	matig	14	10,9	13,5	93,3
	onvoldoende	3	2,3	2,9	96,2
	slecht	4	3,1	3,8	100,0
	Total	104	80,6	100,0	
Missing	System	25	19,4		
Total		129	100,0		

Rapportcijfer servicebalie

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,0	1	,8	,9	,9
	5,0	1	,8	,9	1,9
	5,5	4	3,1	3,7	5,6
	6,0	29	22,5	26,9	32,4
	6,3	1	,8	,9	33,3
	6,5	1	,8	,9	34,3
	7,0	42	32,6	38,9	73,1
	7,5	2	1,6	1,9	75,0
	8,0	24	18,6	22,2	97,2
	8,1	1	,8	,9	98,1
	9,0	2	1,6	1,9	100,0
	Total	108	83,7	100,0	
Missing	System	21	16,3		
Total		129	100,0		

Gemiddelde per afdeling servicebalie

service4

alg1	Mean	N	Std. Deviation
DFZ	6,500	11	,8660
CDS	6,375	8	,5175
BSG	6,625	4	1,1087
DGFC	6,769	13	,5991
FEBCO	6,714	7	,7559
PZCO	8,083	6	,4916
DV	7,500	9	,7071
HDM	7,500	7	,6455
ADD	6,483	12	1,1885
DJZ	6,000	1	,
kab min/stas	6,667	3	1,1547
DAB	8,000	1	,
pno 2000 +	7,000	3	1,0000
stagiaire	7,275	4	,5500
centrale organisatie	6,912	17	,7952
aaz	6,500	2	,7071
Total	6,897	108	,8877

gemiddelde personeel servicebalie

service4

alg2	Mean	N	Std. Deviation
burgerpersoneel	6,898	99	,9115
Militairpersoneel	6,889	9	,6009
Total	6,897	108	,8877

Interne service

Frequentie interne service

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 tot 10 keer per maand	27	20,9	21,8	21,8
	10 tot 20 keer per maand	4	3,1	3,2	25,0
	20 tot 30 keer per maand	3	2,3	2,4	27,4
	enige keren per kwartaal	35	27,1	28,2	55,6
	nooit	28	21,7	22,6	78,2
	anders, namelijk	27	20,9	21,8	100,0
	Total	124	96,1	100,0	
Missing	System	5	3,9		
Total		129	100,0		

Tijdsbestek verhuizing interne service

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	uistekend	1	,8	1,3	1,3
	goed	18	14,0	22,8	24,1
	voldoende	40	31,0	50,6	74,7
	matig	13	10,1	16,5	91,1
	onvoldoende	4	3,1	5,1	96,2
	slecht	3	2,3	3,8	100,0
	Total	79	61,2	100,0	
Missing	System	50	38,8		
Total		129	100,0		

Uitvoering verhuizing interne service

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	uistekend	6	4,7	6,9	6,9
	goed	26	20,2	29,9	36,8
	voldoende	38	29,5	43,7	80,5
	matig	10	7,8	11,5	92,0
	onvoldoende	4	3,1	4,6	96,6
	slecht	3	2,3	3,4	100,0
	Total	87	67,4	100,0	
Missing	System	42	32,6		
Total		129	100,0		

Uitvoering verhuizing interne service

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	uitstekend	5	3,9	6,0	6,0
	goed	29	22,5	34,9	41,0
	voldoende	29	22,5	34,9	75,9
	matig	10	7,8	12,0	88,0
	onvoldoende	6	4,7	7,2	95,2
	slecht	4	3,1	4,8	100,0
	Total	83	64,3	100,0	
Missing	System	46	35,7		
Total		129	100,0		

Terugkoppeling verhuizing interne service

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	uitstekend	3	2,3	4,2	4,2
	goed	17	13,2	23,6	27,8
	voldoende	30	23,3	41,7	69,4
	matig	11	8,5	15,3	84,7
	onvoldoende	8	6,2	11,1	95,8
	slecht	3	2,3	4,2	100,0
	Total	72	55,8	100,0	
Missing	System	57	44,2		
Total		129	100,0		

Tijdsbestek kleine reparaties interne service

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	uitstekend	2	1,6	2,3	2,3
	goed	21	16,3	23,9	26,1
	voldoende	39	30,2	44,3	70,5
	matig	16	12,4	18,2	88,6
	onvoldoende	6	4,7	6,8	95,5
	slecht	4	3,1	4,5	100,0
	Total	88	68,2	100,0	
Missing	System	41	31,8		
Total		129	100,0		

Uitvoering kleine reparaties interne service

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	uitstekend	3	2,3	3,3	3,3
	goed	33	25,6	36,3	39,6
	voldoende	42	32,6	46,2	85,7
	matig	9	7,0	9,9	95,6
	onvoldoende	2	1,6	2,2	97,8
	slecht	2	1,6	2,2	100,0
	Total	91	70,5	100,0	
Missing	System	38	29,5		
Total		129	100,0		

Duur kleine reparaties interne service

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	uitstekend	3	2,3	3,4	3,4
	goed	31	24,0	35,6	39,1
	voldoende	36	27,9	41,4	80,5
	matig	11	8,5	12,6	93,1
	onvoldoende	4	3,1	4,6	97,7
	slecht	2	1,6	2,3	100,0
	Total	87	67,4	100,0	
Missing	System	42	32,6		
Total		129	100,0		

terugkoppeling kleine reparaties interne service

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	uitstekend	3	2,3	4,1	4,1
	goed	18	14,0	24,7	28,8
	voldoende	32	24,8	43,8	72,6
	matig	13	10,1	17,8	90,4
	onvoldoende	4	3,1	5,5	95,9
	slecht	3	2,3	4,1	100,0
	Total	73	56,6	100,0	
Missing	System	56	43,4		
Total		129	100,0		

Rapportcijfer interne service

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,0	1	,8	1,0	1,0
	4,0	2	1,6	2,0	3,1
	5,0	6	4,7	6,1	9,2
	5,5	8	6,2	8,2	17,3
	6,0	33	25,6	33,7	51,0
	6,5	2	1,6	2,0	53,1
	6,7	2	1,6	2,0	55,1
	7,0	30	23,3	30,6	85,7
	7,5	1	,8	1,0	86,7
	8,0	12	9,3	12,2	99,0
	9,0	1	,8	1,0	100,0
	Total	98	76,0	100,0	
Missing	System	31	24,0		
Total		129	100,0		

Gemiddelde per afdeling interne service

intser10

alg1	Mean	N	Std. Deviation
DFZ	6,200	10	1,7512
CDS	5,813	8	,8425
BSG	6,375	4	1,1087
DGFC	6,375	12	,6784
FEBCO	6,600	10	,8433
PZCO	7,000	6	1,2649
DV	6,611	9	1,0541
HDM	6,925	4	,8302
ADD	5,920	10	1,1390
DJZ	6,000	1	,
kab min/stas	6,667	3	,5774
DAB	8,000	1	,
stagiaire	7,167	3	,7638
centrale organisatie	6,433	15	,7037
aaz	7,000	2	1,4142
Total	6,438	98	1,0352

Gemiddelde personeel interne service

intser10

alg2	Mean	N	Std. Deviation
burgerpersoneel	6,438	90	1,0665
Militairpersoneel	6,438	8	,6232
Total	6,438	98	1,0352

Schoonmaak

Schoonmaak van de werkplek

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	uitstekend	10	7,8	7,9	7,9
	goed	43	33,3	33,9	41,7
	voldoende	43	33,3	33,9	75,6
	matig	18	14,0	14,2	89,8
	onvoldoende	11	8,5	8,7	98,4
	slecht	2	1,6	1,6	100,0
	Total	127	98,4	100,0	
Missing	System	2	1,6		
Total		129	100,0		

Schoonmaak van de sanitaire voorzieningen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	uitstekend	17	13,2	13,6	13,6
	goed	37	28,7	29,6	43,2
	voldoende	39	30,2	31,2	74,4
	matig	21	16,3	16,8	91,2
	onvoldoende	6	4,7	4,8	96,0
	slecht	5	3,9	4,0	100,0
	Total	125	96,9	100,0	
Missing	System	4	3,1		
Total		129	100,0		

Schoonmaak van de algemene ruimten

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	uitstekend	8	6,2	6,4	6,4
	goed	49	38,0	39,2	45,6
	voldoende	48	37,2	38,4	84,0
	matig	11	8,5	8,8	92,8
	onvoldoende	8	6,2	6,4	99,2
	slecht	1	,8	,8	100,0
	Total	125	96,9	100,0	
Missing	System	4	3,1		
Total		129	100,0		

Vriendelijkheid medewerkers schoonmaak

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	uitstekend	25	19,4	19,7	19,7
	goed	76	58,9	59,8	79,5
	voldoende	18	14,0	14,2	93,7
	matig	7	5,4	5,5	99,2
	slecht	1	,8	,8	100,0
	Total	127	98,4	100,0	
Missing	System	2	1,6		
Total		129	100,0		

Klantgerichtheid van de medewerkers schoonmaak

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	uitstekend	16	12,4	12,8	12,8
	goed	65	50,4	52,0	64,8
	voldoende	35	27,1	28,0	92,8
	matig	6	4,7	4,8	97,6
	onvoldoende	2	1,6	1,6	99,2
	slecht	1	,8	,8	100,0
	Total	125	96,9	100,0	
Missing	System	4	3,1		
Total		129	100,0		

Vakbekwaamheid van de medewerkers schoonmaak

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	uitstekend	13	10,1	10,7	10,7
	goed	50	38,8	41,3	52,1
	voldoende	48	37,2	39,7	91,7
	matig	4	3,1	3,3	95,0
	onvoldoende	5	3,9	4,1	99,2
	slecht	1	,8	,8	100,0
	Total	121	93,8	100,0	
Missing	System	8	6,2		
Total		129	100,0		

Flexibiliteit van de medewerkers schoonmaak

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	uitstekend	18	14,0	15,1	15,1
	goed	47	36,4	39,5	54,6
	voldoende	41	31,8	34,5	89,1
	matig	9	7,0	7,6	96,6
	onvoldoende	3	2,3	2,5	99,2
	slecht	1	,8	,8	100,0
	Total	119	92,2	100,0	
Missing	System	10	7,8		
Total		129	100,0		

Rapportcijfer schoonmaak

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,0	3	2,3	2,4	2,4
	5,0	3	2,3	2,4	4,8
	5,5	6	4,7	4,8	9,7
	6,0	29	22,5	23,4	33,1
	6,5	4	3,1	3,2	36,3
	7,0	45	34,9	36,3	72,6
	7,5	5	3,9	4,0	76,6
	8,0	20	15,5	16,1	92,7
	8,5	1	,8	,8	93,5
	8,9	1	,8	,8	94,4
	9,0	7	5,4	5,6	100,0
	Total	124	96,1	100,0	
Missing	System	5	3,9		
Total		129	100,0		

Gemiddelde afdelingen schoonmaak

schoon9

alg1	Mean	N	Std. Deviation
DFZ	7,083	12	,7930
CDS	6,722	9	,7949
BSG	6,375	4	1,3769
DGFC	6,375	12	,6077
FEBCO	6,727	11	1,1909
PZCO	7,500	6	,8944
DV	6,167	12	1,0299
HDM	8,000	8	1,1019
ADD	6,935	17	1,1191
DJZ	6,000	1	,
kab min/stas	6,500	3	,8660
DAB	8,000	1	,
pno 2000 +	6,800	5	1,0954
stagiaire	7,375	4	,4787
centrale organisatie	7,094	16	1,0363
aaz	6,667	3	1,5275
Total	6,878	124	1,0506

Gemiddelde personeel schoonmaak

schoon9

alg2	Mean	N	Std. Deviation
burgerpersoneel	6,880	113	1,0886
Militairpersoneel	6,864	11	,5519
Total	6,878	124	1,0506

Post- en Reproafdeling

Vriendelijkheid van de medewerkers Post- en Reproafdeling

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	uitstekend	6	4,7	5,9	5,9
	goed	38	29,5	37,6	43,6
	voldoende	40	31,0	39,6	83,2
	matig	7	5,4	6,9	90,1
	onvoldoende	6	4,7	5,9	96,0
	slecht	4	3,1	4,0	100,0
	Total	101	78,3	100,0	
Missing	System	28	21,7		
Total		129	100,0		

Klantgerichtheid van de medewerkers Post- en Reproafdeling

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	uitstekend	3	2,3	3,0	3,0
	goed	38	29,5	37,6	40,6
	voldoende	38	29,5	37,6	78,2
	matig	10	7,8	9,9	88,1
	onvoldoende	8	6,2	7,9	96,0
	slecht	4	3,1	4,0	100,0
	Total	101	78,3	100,0	
Missing	System	28	21,7		
Total		129	100,0		

Deskundigheid van de medewerkers Post- en Reproafdeling

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	uitstekend	5	3,9	5,0	5,0
	goed	37	28,7	37,0	42,0
	voldoende	37	28,7	37,0	79,0
	matig	14	10,9	14,0	93,0
	onvoldoende	3	2,3	3,0	96,0
	slecht	4	3,1	4,0	100,0
	Total	100	77,5	100,0	
Missing	System	29	22,5		
Total		129	100,0		

Flexibiliteit van de medewerkers Post- en Reproafdeling

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	uitstekend	5	3,9	5,1	5,1
	goed	31	24,0	31,3	36,4
	voldoende	32	24,8	32,3	68,7
	matig	16	12,4	16,2	84,8
	onvoldoende	6	4,7	6,1	90,9
	slecht	9	7,0	9,1	100,0
	Total	99	76,7	100,0	
Missing	System	30	23,3		
Total		129	100,0		

Wachttijd Post- en Reproafdeling

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	uitstekend	4	3,1	4,1	4,1
	goed	38	29,5	38,8	42,9
	voldoende	40	31,0	40,8	83,7
	matig	11	8,5	11,2	94,9
	onvoldoende	2	1,6	2,0	96,9
	slecht	3	2,3	3,1	100,0
	Total	98	76,0	100,0	
Missing	System	31	24,0		
Total		129	100,0		

Bereikbaarheid Post- en Reproafdeling

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	uitstekend	3	2,3	3,1	3,1
	goed	42	32,6	42,9	45,9
	voldoende	35	27,1	35,7	81,6
	matig	11	8,5	11,2	92,9
	onvoldoende	5	3,9	5,1	98,0
	slecht	2	1,6	2,0	100,0
	Total	98	76,0	100,0	
Missing	System	31	24,0		
Total		129	100,0		

Afhandeling opdrachten Post- en Reproafdeling

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	uitstekend	5	3,9	5,0	5,0
	goed	39	30,2	39,0	44,0
	voldoende	40	31,0	40,0	84,0
	matig	11	8,5	11,0	95,0
	onvoldoende	3	2,3	3,0	98,0
	slecht	2	1,6	2,0	100,0
	Total	100	77,5	100,0	
Missing	System	29	22,5		
Total		129	100,0		

Rapportcijfer Post- en Reproafdeling

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5,0	6	4,7	6,1	6,1
	5,5	5	3,9	5,1	11,2
	5,7	1	,8	1,0	12,2
	6,0	31	24,0	31,6	43,9
	6,5	1	,8	1,0	44,9
	7,0	23	17,8	23,5	68,4
	7,1	1	,8	1,0	69,4
	7,5	5	3,9	5,1	74,5
	7,8	1	,8	1,0	75,5
	8,0	23	17,8	23,5	99,0
	9,0	1	,8	1,0	100,0
	Total	98	76,0	100,0	
Missing	System	31	24,0		
Total		129	100,0		

Gemiddelde afdelingen Post- en Reproafdeling

posrepr8

alg1	Mean	N	Std. Deviation
DFZ	6,818	11	1,0787
CDS	6,056	9	,9501
BSG	6,500	4	1,2910
DGFC	6,270	10	,8070
FEBCO	6,714	7	,7559
PZCO	7,550	6	,4637
DV	7,000	9	,8660
HDM	7,714	7	,3934
ADD	7,167	9	,7071
DJZ	6,000	1	,
kab min/stas	5,833	3	,2887
DAB	7,000	1	,
stagiaire	6,700	3	,6083
centrale organisatie	6,531	16	1,1614
aaz	7,500	2	,7071
Total	6,756	98	,9700

Gemiddelde personeel Post- en Reproafdelingen

posrepr8

alg2	Mean	N	Std. Deviation
burgerpersoneel	6,790	90	,9751
Militairpersoneel	6,375	8	,8763
Total	6,756	98	,9700

Catering

Bezoek aan het bedrijfsrestaurant

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 tot 2 keer per week	14	10,9	11,1	11,1
	3 tot 5 keer per week	39	30,2	31,0	42,1
	zelden	43	33,3	34,1	76,2
	nooit	30	23,3	23,8	100,0
	Total	126	97,7	100,0	
Missing	System	3	2,3		
Total		129	100,0		

Bezoek aan de koffiecorner

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 tot 2 keer per week	14	10,9	11,1	11,1
	3 tot 5 keer per week	19	14,7	15,1	26,2
	zelden	53	41,1	42,1	68,3
	nooit	40	31,0	31,7	100,0
	Total	126	97,7	100,0	
Missing	System	3	2,3		
Total		129	100,0		

Beoordeling huidige openingstijden bedrijfsrestaurant

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	uistekend	9	7,0	9,1	9,1
	goed	35	27,1	35,4	44,4
	voldoende	40	31,0	40,4	84,8
	matig	13	10,1	13,1	98,0
	onvoldoende	2	1,6	2,0	100,0
	Total	99	76,7	100,0	
Missing	System	30	23,3		
Total		129	100,0		

Opties openingstijden bedrijfsrestaurant

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	12:00/13:45 en 16:30/18:00	21	16,3	28,4	28,4
	12:00/14:00 en 16:30/18:00	35	27,1	47,3	75,7
	11:45/13:30 en 16:15/17:30	10	7,8	13,5	89,2
	anders, namelijk	8	6,2	10,8	100,0
	Total	74	57,4	100,0	
Missing	System	55	42,6		
Total		129	100,0		

Keuzemogelijkheden producten catering

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	uitstekend	4	3,1	4,6	4,6
	goed	34	26,4	39,1	43,7
	voldoende	41	31,8	47,1	90,8
	matig	7	5,4	8,0	98,9
	slecht	1	,8	1,1	100,0
	Total	87	67,4	100,0	
Missing	System	42	32,6		
Total		129	100,0		

Bij- en aanvulling producten catering

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	uitstekend	6	4,7	7,0	7,0
	goed	25	19,4	29,1	36,0
	voldoende	39	30,2	45,3	81,4
	matig	13	10,1	15,1	96,5
	onvoldoende	3	2,3	3,5	100,0
	Total	86	66,7	100,0	
Missing	System	43	33,3		
Total		129	100,0		

Rapportcijfer catering

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	1	,8	1,1	1,1
	4,0	1	,8	1,1	2,2
	5,0	1	,8	1,1	3,2
	5,5	2	1,6	2,2	5,4
	6,0	35	27,1	37,6	43,0
	6,5	5	3,9	5,4	48,4
	6,7	1	,8	1,1	49,5
	7,0	29	22,5	31,2	80,6
	7,3	1	,8	1,1	81,7
	7,5	1	,8	1,1	82,8
	8,0	15	11,6	16,1	98,9
	9,0	1	,8	1,1	100,0
	Total	93	72,1	100,0	
Missing	System	36	27,9		
Total		129	100,0		

Gemiddelde afdelingen catering

cat7

alg1	Mean	N	Std. Deviation
DFZ	7,000	10	,4714
CDS	6,500	8	,7559
BSG	7,000	3	1,0000
DGFC	6,220	10	,3736
FEBCO	6,833	6	,9832
PZCO	7,417	6	,6646
DV	6,667	9	,8660
HDM	7,167	6	1,3292
ADD	6,714	7	,8092
DJZ	6,000	1	,
kab min/stas	6,333	3	,5774
DAB	8,000	1	,
pno 2000 +	6,167	6	1,1690
stagiaire	6,700	4	,5715
centrale organisatie	6,125	12	1,8231
aaz	6,000	1	,
Total	6,634	93	1,0255

Gemiddelde personeel catering

cat7

alg2	Mean	N	Std. Deviation
burgerpersoneel	6,675	83	1,0557
Militairpersoneel	6,300	10	,6749
Total	6,634	93	1,0255

Fitness

Gebruik maken van de fitness

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	40	31,0	31,5	31,5
	nee	87	67,4	68,5	100,0
	Total	127	98,4	100,0	
Missing	System	2	1,6		
Total		129	100,0		

Beoordeling kleedkamers

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	uitstekend	1	,8	2,4	2,4
	goed	13	10,1	31,7	34,1
	voldoende	16	12,4	39,0	73,2
	matig	9	7,0	22,0	95,1
	onvoldoende	2	1,6	4,9	100,0
	Total	41	31,8	100,0	
Missing	System	88	68,2		
Total		129	100,0		

Boordeling douches

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	uitstekend	1	,8	2,4	2,4
	goed	12	9,3	29,3	31,7
	voldoende	14	10,9	34,1	65,9
	matig	9	7,0	22,0	87,8
	onvoldoende	5	3,9	12,2	100,0
	Total	41	31,8	100,0	
Missing	System	88	68,2		
Total		129	100,0		

Beoordeling sanitaire voorzieningen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	uitstekend	1	,8	2,4	2,4
	goed	8	6,2	19,5	22,0
	voldoende	21	16,3	51,2	73,2
	matig	9	7,0	22,0	95,1
	onvoldoende	2	1,6	4,9	100,0
	Total	41	31,8	100,0	
Missing	System	88	68,2		
Total		129	100,0		

Aantal fitnessapparaten

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	uitstekend	4	3,1	10,5	10,5
	goed	15	11,6	39,5	50,0
	voldoende	16	12,4	42,1	92,1
	matig	2	1,6	5,3	97,4
	onvoldoende	1	,8	2,6	100,0
	Total	38	29,5	100,0	
Missing	System	91	70,5		
Total		129	100,0		

Aantal fiets- en loopapparaten

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	uitstekend	3	2,3	7,5	7,5
	goed	14	10,9	35,0	42,5
	voldoende	14	10,9	35,0	77,5
	matig	7	5,4	17,5	95,0
	onvoldoende	2	1,6	5,0	100,0
	Total	40	31,0	100,0	
Missing	System	89	69,0		
Total		129	100,0		

Veiligheid van de apparaten

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	uitstekend	2	1,6	5,3	5,3
	goed	16	12,4	42,1	47,4
	voldoende	13	10,1	34,2	81,6
	matig	5	3,9	13,2	94,7
	onvoldoende	2	1,6	5,3	100,0
	Total	38	29,5	100,0	
Missing	System	91	70,5		
Total		129	100,0		

Beoordeling huidige openingstijden fitness

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	uitstekend	4	3,1	11,4	11,4
	goed	15	11,6	42,9	54,3
	voldoende	6	4,7	17,1	71,4
	matig	6	4,7	17,1	88,6
	onvoldoende	4	3,1	11,4	100,0
	Total	35	27,1	100,0	
Missing	System	94	72,9		
Total		129	100,0		

Opties openingstijden fitness

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	07:00 tot 19:00 uur	6	4,7	37,5	37,5
	08:00 tot 19:00 uur	10	7,8	62,5	100,0
	Total	16	12,4	100,0	
Missing	System	113	87,6		
Total		129	100,0		

Begeleiding fitnessbegeleider

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	uitstekend	8	6,2	22,2	22,2
	goed	18	14,0	50,0	72,2
	voldoende	6	4,7	16,7	88,9
	matig	4	3,1	11,1	100,0
	Total	36	27,9	100,0	
Missing	System	93	72,1		
Total		129	100,0		

Begeleiding fysiotherapeut

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	uitstekend	6	4,7	23,1	23,1
	goed	12	9,3	46,2	69,2
	voldoende	5	3,9	19,2	88,5
	matig	3	2,3	11,5	100,0
	Total	26	20,2	100,0	
Missing	System	103	79,8		
Total		129	100,0		

Rapportcijfer fitness

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5,0	1	,8	2,5	2,5
	6,0	8	6,2	20,0	22,5
	7,0	17	13,2	42,5	65,0
	7,5	3	2,3	7,5	72,5
	8,0	9	7,0	22,5	95,0
	8,5	1	,8	2,5	97,5
	9,0	1	,8	2,5	100,0
	Total	40	31,0	100,0	
Missing	System	89	69,0		
Total		129	100,0		

Gemiddelde afdelingen fitness

fit12

alg1	Mean	N	Std. Deviation
CDS	7,000	3	,0000
BSG	7,333	3	,5774
DGFC	6,500	6	,5477
FEBCO	7,500	2	,7071
PZCO	8,100	5	,7416
DV	7,250	2	,3536
HDM	7,125	4	1,4361
ADD	6,500	3	,8660
kab min/stas	6,500	2	,7071
DAB	7,000	1	,
pno 2000 +	7,000	2	,0000
centrale organisatie	7,000	6	,8944
aaz	8,000	1	,
Total	7,100	40	,8412

Gemiddelde personeel fitness

fit12

alg2	Mean	N	Std. Deviation
burgerpersoneel	7,265	34	,7511
Militairpersoneel	6,167	6	,7528
Total	7,100	40	,8412

Bureau Informatie- en Publicatieaangelegenheden (BIPA)

Gebruik maken van BIPA

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ja	19	14,7	15,0	15,0
nee	108	83,7	85,0	100,0
Total	127	98,4	100,0	
Missing System	2	1,6		
Total	129	100,0		

Bereikbaarheid BIPA

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid uitstekend	2	1,6	10,0	10,0
goed	7	5,4	35,0	45,0
voldoende	11	8,5	55,0	100,0
Total	20	15,5	100,0	
Missing System	109	84,5		
Total	129	100,0		

Vakbekwaamheid van de medewerker(s) BIPA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	goed	13	10,1	65,0	65,0
	voldoende	7	5,4	35,0	100,0
	Total	20	15,5	100,0	
Missing	System	109	84,5		
Total		129	100,0		

Klantgerichtheid van de medewerker(s) BIAP

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	uitstekend	1	,8	5,0	5,0
	goed	11	8,5	55,0	60,0
	voldoende	7	5,4	35,0	95,0
	matig	1	,8	5,0	100,0
	Total	20	15,5	100,0	
Missing	System	109	84,5		
Total		129	100,0		

Bekend met de werkzaamheden BIPA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	19	14,7	70,4	70,4
	nee	8	6,2	29,6	100,0
	Total	27	20,9	100,0	
Missing	System	102	79,1		
Total		129	100,0		

Bekend met de voorzieningen BIPA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	19	14,7	70,4	70,4
	nee	8	6,2	29,6	100,0
	Total	27	20,9	100,0	
Missing	System	102	79,1		
Total		129	100,0		

Rapportcijfer BIPA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	6,0	3	2,3	15,8	15,8
	7,0	10	7,8	52,6	68,4
	7,5	1	,8	5,3	73,7
	8,0	4	3,1	21,1	94,7
	9,0	1	,8	5,3	100,0
	Total	19	14,7	100,0	
Missing	System	110	85,3		
Total		129	100,0		

Gemiddelde afdelingen BIPA

bipa7

alg1	Mean	N	Std. Deviation
DFZ	7,100	5	,7416
BSG	7,000	1	,
DGFC	7,250	4	1,2583
FEBCO	7,000	1	,
DV	6,500	2	,7071
HDM	8,000	1	,
ADD	8,000	1	,
centrale organisatie	7,250	4	,5000
Total	7,184	19	,7676

Gemiddelde personeel BIPA

bipa7

alg2	Mean	N	Std. Deviation
burgerpersoneel	7,184	19	,7676
Total	7,184	19	,7676

Afdeling Technische Zaken

Contact met Technische Zaken

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	rechtstreeks	27	20,9	26,5	26,5
	via de servicebalie	61	47,3	59,8	86,3
	anders, namelijk	14	10,9	13,7	100,0
	Total	102	79,1	100,0	
Missing	System	27	20,9		
Total		129	100,0		

Terugkoppeling Technische Zaken

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	uitstekend	2	1,6	2,5	2,5
	goed	23	17,8	28,8	31,3
	voldoende	34	26,4	42,5	73,8
	matig	14	10,9	17,5	91,3
	onvoldoende	3	2,3	3,8	95,0
	slecht	4	3,1	5,0	100,0
	Total	80	62,0	100,0	
Missing	System	49	38,0		
Total		129	100,0		

Rapportcijfer Technische Zaken

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	1	,8	1,3	1,3
	4,0	2	1,6	2,6	3,8
	5,0	4	3,1	5,1	9,0
	5,5	5	3,9	6,4	15,4
	5,7	1	,8	1,3	16,7
	5,8	1	,8	1,3	17,9
	6,0	25	19,4	32,1	50,0
	7,0	30	23,3	38,5	88,5
	7,5	2	1,6	2,6	91,0
	8,0	7	5,4	9,0	100,0
	Total	78	60,5	100,0	
Missing	System	51	39,5		
Total		129	100,0		

Gemiddelde afdelingen Technische Zaken

afdtz3

alg1	Mean	N	Std. Deviation
DFZ	6,362	13	,6702
CDS	6,333	6	,5164
BSG	7,000	2	1,4142
DGFC	6,200	10	,7528
FEBCO	6,143	7	1,2150
PZCO	7,300	5	,8367
DV	6,571	7	,9759
HDM	7,500	2	,7071
ADD	6,375	4	1,7970
DJZ	6,000	1	,
kab min/stas	6,500	2	,7071
DAB	7,000	1	,
pno 2000 +	7,000	1	,
stagiaire	6,900	2	1,5556
centrale organisatie	5,885	13	1,5963
aaz	6,500	2	,7071
Total	6,397	78	1,0724

Gemiddelde personeel Technische Zaken

afdtz3

alg2	Mean	N	Std. Deviation
burgerpersoneel	6,397	73	1,1015
Militairpersoneel	6,400	5	,5477
Total	6,397	78	1,0724

Magazijn

Gemiddelde levertijd magazijn

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 tot 2 weken	10	7,8	40,0	40,0
	2 tot 3 weken	3	2,3	12,0	52,0
	3 tot 4 weken	3	2,3	12,0	64,0
	4 tot 5 weken	2	1,6	8,0	72,0
	2 tot 3 dagen	3	2,3	12,0	84,0
	verschillend	4	3,1	16,0	100,0
	Total	25	19,4	100,0	
Missing	System	104	80,6		
Total		129	100,0		

Beoordeling levertijd magazijn

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	snel	4	3,1	6,3	6,3
	acceptabel	41	31,8	65,1	71,4
	te lang	15	11,6	23,8	95,2
	veel te lang	3	2,3	4,8	100,0
	Total	63	48,8	100,0	
Missing	System	66	51,2		
Total		129	100,0		

Foutieve leveringen magazijn

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	vaak	2	1,6	2,9	2,9
	soms	26	20,2	37,1	40,0
	nooit	16	12,4	22,9	62,9
	geen mening	26	20,2	37,1	100,0
	Total	70	54,3	100,0	
Missing	System	59	45,7		
Total		129	100,0		

Beoordeling assortiment magazijn

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	uitstekend	3	2,3	3,9	3,9
	goed	38	29,5	50,0	53,9
	voldoende	28	21,7	36,8	90,8
	matig	7	5,4	9,2	100,0
	Total	76	58,9	100,0	
Missing	System	53	41,1		
Total		129	100,0		

Terugkoppeling magazijn

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	uitstekend	2	1,6	3,5	3,5
	goed	16	12,4	28,1	31,6
	voldoende	30	23,3	52,6	84,2
	matig	6	4,7	10,5	94,7
	onvoldoende	1	,8	1,8	96,5
	slecht	2	1,6	3,5	100,0
	Total	57	44,2	100,0	
Missing	System	72	55,8		
Total		129	100,0		

Rapportcijfer magazijn

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,0	1	,8	1,4	1,4
	5,0	4	3,1	5,6	7,0
	5,5	3	2,3	4,2	11,3
	5,7	1	,8	1,4	12,7
	6,0	26	20,2	36,6	49,3
	6,5	2	1,6	2,8	52,1
	7,0	27	20,9	38,0	90,1
	8,0	5	3,9	7,0	97,2
	9,0	1	,8	1,4	98,6
	9,2	1	,8	1,4	100,0
	Total	71	55,0	100,0	
Missing	System	58	45,0		
Total		129	100,0		

Gemiddelde afdelingen magazijn

magaz6

alg1	Mean	N	Std. Deviation
DFZ	6,650	10	,6687
CDS	6,214	7	,5669
BSG	6,333	3	1,5275
DGFC	6,273	11	,6467
FEBCO	6,571	7	,5345
PZCO	7,500	4	1,0000
DV	6,375	4	,7500
HDM	6,740	5	,9154
ADD	5,917	6	1,2007
DJZ	6,000	1	,
kab min/stas	5,667	3	,5774
pno 2000 +	8,000	1	,
stagiaire	9,200	1	,
centrale organisatie	6,688	8	,7990
Total	6,513	71	,9017

Gemiddelde personeel magazijn

magaz6

alg2	Mean	N	Std. Deviation
burgerpersoneel	6,529	66	,9188
Militairpersoneel	6,300	5	,6708
Total	6,513	71	,9017

Verwerving

Levertijden van de artikelen verwerving

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	snel	2	1,6	2,5	2,5
	acceptabel	26	20,2	32,5	35,0
	te lang	27	20,9	33,8	68,8
	veel te lang	7	5,4	8,8	77,5
	geen mening	18	14,0	22,5	100,0
	Total	80	62,0	100,0	
Missing	System	49	38,0		
Total		129	100,0		

Foutieve leveringen verwerving

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	soms	33	25,6	45,8	45,8
	nooit	12	9,3	16,7	62,5
	geen mening	26	20,2	36,1	98,6
	5,00	1	,8	1,4	100,0
	Total	72	55,8	100,0	
Missing	System	57	44,2		
Total		129	100,0		

Terugkoppeling verwerving

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	uitstekend	2	1,6	3,5	3,5
	goed	10	7,8	17,5	21,1
	voldoende	19	14,7	33,3	54,4
	matig	17	13,2	29,8	84,2
	onvoldoende	5	3,9	8,8	93,0
	slecht	4	3,1	7,0	100,0
	Total	57	44,2	100,0	
Missing	System	72	55,8		
Total		129	100,0		

Rapportcijfer verwerving

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,0	1	,8	1,7	1,7
	4,0	3	2,3	5,1	6,8
	5,0	5	3,9	8,5	15,3
	5,5	10	7,8	16,9	32,2
	6,0	15	11,6	25,4	57,6
	6,5	2	1,6	3,4	61,0
	7,0	16	12,4	27,1	88,1
	7,5	1	,8	1,7	89,8
	8,0	3	2,3	5,1	94,9
	9,0	1	,8	1,7	96,6
	9,3	1	,8	1,7	98,3
	10,0	1	,8	1,7	100,0
	Total	59	45,7	100,0	
Missing	System	70	54,3		
Total		129	100,0		

Gemiddelde afdelingen verwerving

verw4

alg1	Mean	N	Std. Deviation
DFZ	6,682	11	1,3091
CDS	5,700	5	,8367
BSG	6,667	3	1,1547
DGFC	5,857	7	,5563
FEBCO	6,000	6	1,0954
PZCO	7,167	3	1,0408
DV	5,333	3	2,0817
HDM	6,833	3	1,0408
ADD	6,000	5	1,4142
kab min/stas	5,750	2	,3536
stagiaire	9,300	1	,
centrale organisatie	6,167	9	1,4790
aaz	6,500	1	,
Total	6,268	59	1,2520

Gemiddelde personeel verwerving

verw4

alg2	Mean	N	Std. Deviation
burgerpersoneel	6,330	54	1,2535
Militairepersoneel	5,600	5	1,1402
Total	6,268	59	1,2520

Afdeling Veiligheidszaken

Beveiliging en Bewaking veiligheidszaken

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	uitstekend	1	,8	,8	,8
	goed	42	32,6	33,9	34,7
	voldoende	56	43,4	45,2	79,8
	matig	22	17,1	17,7	97,6
	onvoldoende	3	2,3	2,4	100,0
	Total	124	96,1	100,0	
Missing	System	5	3,9		
Total		129	100,0		

Sleuteluitgifte veiligheidszaken

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	uitstekend	1	,8	1,0	1,0
	goed	47	36,4	47,0	48,0
	voldoende	41	31,8	41,0	89,0
	matig	8	6,2	8,0	97,0
	onvoldoende	2	1,6	2,0	99,0
	slecht	1	,8	1,0	100,0
	Total	100	77,5	100,0	
Missing	System	29	22,5		
Total		129	100,0		

Gebruik parkeerfaciliteiten

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	uitstekend	4	3,1	4,0	4,0
	goed	18	14,0	18,0	22,0
	voldoende	28	21,7	28,0	50,0
	matig	23	17,8	23,0	73,0
	onvoldoende	15	11,6	15,0	88,0
	slecht	12	9,3	12,0	100,0
	Total	100	77,5	100,0	
Missing	System	29	22,5		
Total		129	100,0		

Beoordeling wachttijd smartcard

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	snel	12	9,3	10,2	10,2
	acceptabel	64	49,6	54,2	64,4
	te lang	11	8,5	9,3	73,7
	veel te lang	1	,8	,8	74,6
	geen mening	30	23,3	25,4	100,0
	Total	118	91,5	100,0	
Missing	System	11	8,5		
Total		129	100,0		

Voorlichting in verband met de smartcard

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	uitstekend	8	6,2	7,5	7,5
	goed	45	34,9	42,1	49,5
	voldoende	43	33,3	40,2	89,7
	matig	9	7,0	8,4	98,1
	onvoldoende	2	1,6	1,9	100,0
	Total	107	82,9	100,0	
Missing	System	22	17,1		
Total		129	100,0		

Rapportcijfer veiligheidszaken

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,0	3	2,3	2,6	2,6
	5,0	5	3,9	4,4	7,0
	5,5	4	3,1	3,5	10,5
	6,0	43	33,3	37,7	48,2
	6,5	3	2,3	2,6	50,9
	7,0	39	30,2	34,2	85,1
	7,5	2	1,6	1,8	86,8
	7,7	1	,8	,9	87,7
	8,0	13	10,1	11,4	99,1
	10,0	1	,8	,9	100,0
	Total	114	88,4	100,0	
Missing	System	15	11,6		
Total		129	100,0		

Gemiddelde afdelingen veiligheidszaken

afdvz7

alg1	Mean	N	Std. Deviation
DFZ	6,731	13	1,0531
CDS	6,500	8	,5345
BSG	6,750	4	,9574
DGFC	6,154	13	,5547
FEBCO	6,400	10	1,0750
PZCO	6,833	6	1,0328
DV	6,400	10	,6992
HDM	7,000	5	1,2247
ADD	6,077	13	1,0377
DJZ	6,000	1	,
kab min/stas	6,667	3	,5774
DAB	7,000	1	,
pno 2000 +	6,250	4	,9574
stagiaire	7,425	4	,5058
centrale organisatie	6,875	16	1,1619
aaz	6,333	3	,5774
Total	6,546	114	,9370

Gemiddelde personeel veiligheidszaken

afdvz7

alg2	Mean	N	Std. Deviation
burgerpersoneel	6,569	104	,9576
Militairpersoneel	6,300	10	,6749
Total	6,546	114	,9370

Bureau Veiligheid, Kwaliteit Arbo en Milieu (VKAM)

Functie afdeling VKAM

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ja	56	43,4	47,1	47,1
nee	63	48,8	52,9	100,0
Total	119	92,2	100,0	
Missing System	10	7,8		
Total	129	100,0		

Taken afdeling VKAM

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ja	50	38,8	49,5	49,5
nee	51	39,5	50,5	100,0
Total	101	78,3	100,0	
Missing System	28	21,7		
Total	129	100,0		

Actief handelen op het gebied van Arbo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	38	29,5	54,3	54,3
	nee	32	24,8	45,7	100,0
	Total	70	54,3	100,0	
Missing	System	59	45,7		
Total		129	100,0		

Rapportcijfer afdeling VKAM

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,0	1	,8	1,8	1,8
	5,0	4	3,1	7,0	8,8
	5,5	2	1,6	3,5	12,3
	6,0	20	15,5	35,1	47,4
	6,5	1	,8	1,8	49,1
	6,9	1	,8	1,8	50,9
	7,0	20	15,5	35,1	86,0
	7,5	2	1,6	3,5	89,5
	8,0	4	3,1	7,0	96,5
	9,0	2	1,6	3,5	100,0
	Total	57	44,2	100,0	
Missing	System	72	55,8		
Total		129	100,0		

Gemiddelde afdelingen afdeling VKAM

vkam4

alg1	Mean	N	Std. Deviation
DFZ	7,182	11	1,0787
CDS	5,833	3	1,0408
BSG	5,500	1	,
DGFC	5,875	8	,6409
FEBCO	6,000	3	1,0000
PZCO	6,800	5	,5701
DV	6,750	4	,9574
HDM	7,000	2	,0000
ADD	6,333	3	,5774
kab min/stas	6,333	3	,5774
stagiaire	7,300	3	,6083
centrale organisatie	6,375	8	1,1877
aaz	6,833	3	,7638
Total	6,551	57	,9521

Gemiddelde personeel afdeling VKAM

vkam4

alg2	Mean	N	Std. Deviation
burgerpersoneel	6,571	55	,9635
Militairpersoneel	6,000	2	,0000
Total	6,551	57	,9521

Directie Facilitaire Zaken (DFZ)

Beoordeling informatievoorziening

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	goed	43	33,3	38,4	38,4
	voldoende	55	42,6	49,1	87,5
	matig	11	8,5	9,8	97,3
	onvoldoende	2	1,6	1,8	99,1
	slecht	1	,8	,9	100,0
	Total	112	86,8	100,0	
Missing	System	17	13,2		
Total		129	100,0		

Beoordeling klachtenafhandeling

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	goed	26	20,2	28,0	28,0
	voldoende	45	34,9	48,4	76,3
	matig	16	12,4	17,2	93,5
	onvoldoende	2	1,6	2,2	95,7
	slecht	4	3,1	4,3	100,0
	Total	93	72,1	100,0	
Missing	System	36	27,9		
Total		129	100,0		

Afstemming wensen en eisen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	89	69,0	86,4	86,4
	nee	14	10,9	13,6	100,0
	Total	103	79,8	100,0	
Missing	System	26	20,2		
Total		129	100,0		

Rapportcijfer DFZ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,0	1	,8	1,0	1,0
	5,0	3	2,3	2,9	3,9
	5,5	5	3,9	4,9	8,8
	5,7	1	,8	1,0	9,8
	6,0	31	24,0	30,4	40,2
	6,5	3	2,3	2,9	43,1
	6,7	1	,8	1,0	44,1
	7,0	37	28,7	36,3	80,4
	7,3	1	,8	1,0	81,4
	7,5	2	1,6	2,0	83,3
	8,0	15	11,6	14,7	98,0
	8,3	1	,8	1,0	99,0
	9,0	1	,8	1,0	100,0
	Total	102	79,1	100,0	
Missing	System	27	20,9		
Total		129	100,0		

Gemiddelde afdelingen DFZ

dfz4

alg1	Mean	N	Std. Deviation
DFZ	6,731	13	,8321
CDS	6,143	7	,6268
BSG	6,750	4	,9574
DGFC	5,962	13	1,0697
FEBCO	6,778	9	,9718
PZCO	7,550	6	,3937
DV	7,000	7	,5774
HDM	7,283	6	,5672
ADD	6,714	7	,9512
DJZ	6,000	1	,
kab min/stas	6,333	3	,5774
DAB	8,000	1	,
pno 2000 +	6,000	2	,0000
stagiaire	7,825	4	,9946
centrale organisatie	6,544	16	,8107
aaz	6,667	3	,5774
Total	6,686	102	,9121

Gemiddelde personeel DFZ

dfz4

alg2	Mean	N	Std. Deviation
burgerpersoneel	6,759	94	,8481
Militairpersoneel	5,838	8	1,2466
Total	6,686	102	,9121

Gemaksdiensten

Gemaksdiensten interesse

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	43	33,3	37,7	37,7
	nee	71	55,0	62,3	100,0
	Total	114	88,4	100,0	
Missing	System	15	11,6		
Total		129	100,0		

Stomerijservice

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	30	23,3	100,0	100,0
Missing	System	99	76,7		
Total		129	100,0		

boodschappenservice

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	9	7,0	100,0	100,0
Missing	System	120	93,0		
Total		129	100,0		

autowasservice

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	21	16,3	100,0	100,0
Missing	System	108	83,7		
Total		129	100,0		

honduitlaatservicer

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	13	10,1	100,0	100,0
Missing	System	116	89,9		
Total		129	100,0		

anders

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	7	5,4	100,0	100,0
Missing	System	122	94,6		
Total		129	100,0		

Bijlage 8: Salarisschaal DFZ

Schalen van het Bezoldigingsbesluit burgerlijke ambtenaren defensie per 1 november 2002

Nr.	Salaris	SCHAAL																Nr.
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
1	1241,18	0																1
2	1302,06	-	0															2
3	1394,56	1	-	0														3
4	1425,24	-	1	1	0													4
5	1454,02	2	-	-	1													5
6	1480,92	3	2	2	-	0												6
7	1512,54	4	-	-	2	-												7
8	1545,11	5	3	3	-	1												8
9	1587,10	6	4	-	3	-	0											9
10	1635,71	7	5	4	-	2	1											10
11	1693,76		6	5	4	-	-											11
12	1750,39		7	6	5	3	2											12
13	1804,67		8	7	6	4	-	0										13
14	1858,47			8	7	5	3	1										14
15	1910,38			9	8	6	4	-										15
16	1962,76			10	9	7	5	2										16
17	2013,73				10	8	6	-										17
18	2064,22				11	9	7	3	0									18
19	2117,55					10	8	4	-									19
20	2168,99					11	9	5	1		0							20
21	2218,55						10	6	-		-							21
22	2272,35						11	7	2	0	-							22
23	2326,63							8	-	-	-							23
24	2383,25							9	3	1	2							24
25	2446,96							10	4	-	-							25
26	2506,43							11	5	2	3							26
27	2556,92								6	-	-							27
28	2612,62								7	3	4							28
29	2669,71								8	-	-							29
30	2723,04								9	4	5							30
31	2771,65								10	-	-							31
32	2821,21									5	6							32
34	2921,26									6	7	0						34
36	3033,58									7	8	1						36
38	3136,45									8	9	2						38
40	3235,56										10	3						40
42	3331,84										11	4						42
44	3438,97										12	5						44
46	3548,93											6	0					46
48	3651,80											7	1					48
50	3755,16											8	2					50
52	3858,51											9	3					52
54	3958,08											10	4					54
55	4011,42											11	-					55
56	4063,33												5	0				56
58	4166,69												6	1				58
60	4266,26												7	2	0			60
62	4370,08												8	3	1			62
64	4499,39												9	4	2			64
65	4562,64												10	-	-			65
66	4627,76													5	3	0		66
68	4757,54													6	4	1		68
70	4887,32													7	5	2		70
71	4949,62													8	-	-		71
72	5016,16													9	6	3	0	72
73	5084,59													10	-	-	-	73
74	5153,02														7	4	1	74
76	5293,65														8	5	2	76
78	5438,07														9	6	3	78
80	5611,27														10	7	4	80
82	5790,13															8	5	82
84	5974,65															9	6	84
86	6165,31															10	7	86
88	6362,11																8	88
90	6565,04																9	90
91	6681,14																10	91

Leeftijd	Sch1	Sch2	Sch3	Sch4	Sch5
J19	837,68	868,83	976,19	997,67	1036,64
J20	961,79	992,94	1115,65	1140,19	1184,74
J21	1085,92	1117,06	1255,10	1282,72	1332,83

Bijlage 9: Voorbeeld INK-meetmodel van het Ministerie van V&W

1. Leiderschap

Deelgebied	Activiteit georiënteerd	Proces georiënteerd	Systeem georiënteerd	Keten georiënteerd
Sturing	☐ Er is er maar één verantwoordelijk	☐ U beslist na overleg met de medewerkers	☐ De leiding draagt bewust verantwoordelijkheid over	☐ Het team kiest haar manager (voor een bepaalde tijd)
	☐ U geeft leiding aan de uitvoering op basis van wat zich voordoet	☐ De leiding richt zich met name op (het verbeteren van) de interne processen	☐ U stuurt op resultaatverantwoordelijkheid en interne opdrachtgever-opdrachtnemer benadering	☐ Het team gebruikt gemeenschappelijk geformuleerde normen en waarden als stuurmiddel
	☐ Vakmanschap staat voorop	☐ De leiding geeft zelf het goede voorbeeld	☐ U stelt ook uw eigen functioneren aan de orde	☐ Elk teamlid werkt met een prestatiecontract
Cultuur	☐ Uw medewerkers zijn trots op hun vak (eilandcultuur) en streven naar perfectie in hun werk	☐ Uw medewerkers letten op kosten en kwaliteit en kijken over de grenzen van hun afdeling heen	☐ De klant is uitgangspunt van al het handelen	☐ Uw medewerkers denken en doen als ondernemers en werken binnen de keten op basis van harmonie, vertrouwen en respect
	☐ Het werkoverleg is niet gestructureerd	☐ U houdt werkoverleg als groep om taken te verdelen en voortgang te bewaken op basis van het werkplan	☐ Binnen de afdeling is een zeer open cultuur van communicatie gericht op een verhoging van de collectieve prestatie	☐ Binnen de keten is er sprake van nauwe samenwerking en overleg gericht op de collectieve prestatie
	☐ U geeft naar eigen inzicht invulling aan personeelszaken	☐ U houdt periodiek functionerings- en beoordelingsgesprekken obv het functieprofiel	☐ Functionerings-gesprekken worden benut om het beleid bij te stellen	☐ Er is beleid om de sector als geheel tot een aantrekkelijke werkgever te maken

2. Strategie en Beleid

Deelgebied	Activiteit georiënteerd	Proces georiënteerd	Systeem georiënteerd	Keten georiënteerd
Strategische positie	☐ Het beleid wordt door de actualiteit en persoonlijke voorkeur bepaald	☐ Het strategieproces is gestructureerd en gebaseerd op de verzamelde informatie	☐ Strategie en beleid zijn afgeleid van de visie en vertaald in concrete, meetbare doelen	☐ Evaluatie speelt een belangrijke rol bij de vormgeving van beleid
	☐ Sterke en zwakke punten van uw organisatie zijn niet structureel inzichtelijk	☐ Sterke en zwakke punten van uw organisatie zijn bij u bekend en vertaald in een beleidsplan	☐ Uw visie en missie heeft u met klanten vertaald in een heldere strategie/doelstelling	☐ Uw visie en missie heeft u samen met uw klanten en strategische partners bepaald
	☐ Er is weinig structuur in het verzamelen van informatie. Informatiesystemen staan los van elkaar	☐ Management informatie wordt handmatig verzameld uit meerdere bronnen, waaronder een FMIS	☐ Management informatie wordt automatisch uit gekoppelde informatiesystemen gegenereerd	☐ Informatie systemen van ketenpartners zijn gekoppeld
	☐ Specialisten worden rechtstreeks door klanten benaderd	☐ Specialisten verwijzen klanten door naar de servicedesk	☐ U heeft accountmanagers benoemd die met de klant afspraken maakt over het gehele facilitaire pakket	☐ Het facilitaire bedrijf betreft de leveranciers bij de uitwerking van vragen van de klant
Integrale aanpak	☐ Er is beperkte aandacht voor verbeteringen	☐ Werkgroepen en verbeterteams functioneren op operationeel niveau	☐ De cultuur inspireert de gehele organisatie tot verbeteren; fouten maken mag	☐ Uw medewerkers werken samen met de ketenpartners aan productinnovatie, procesinnovatie en vraagontwikkeling

2. Strategie en Beleid

Deelgebied	Activiteit georiënteerd	Proces georiënteerd	Systeem georiënteerd	Keten georiënteerd
Marktwerving	☐ Er is gedwongen winkelneming	☐ Onder voorwaarden mag de klant buiten de FM-organisatie producten en diensten afnemen	☐ Er is vrije winkelneming tenzij er een V&W-breed raamcontract voor producten en diensten is	
	☐ U doet niet aan prestatievergelijking met andere FM-organisaties	☐ U doet aan interne benchmarking met andere V&W FM-organisaties	☐ U doet aan integrale interne en externe benchmarking binnen de publieke sector	☐ De organisatie voert benchmarking uit in de facilitaire sector
	☐ Bestellingen vinden adhoc plaats, inkoop is een operationele functie	☐ Het inkoopproces is gestructureerd (specificeren, selecteren, contracteren, bestellen, bewaken, nazorg)	☐ Er is een inkoopactieplan, als afgeleide van het V&W-brede inkoopbeleid	☐ Sommige leveranciers zijn strategische partners, waarbij u stuurt op een langdurige relatie

3. Medewerkers

Deelgebied	Activiteit georiënteerd	Proces georiënteerd	Systeem georiënteerd	Keten georiënteerd
Pro-actief	☐ U reageert op aanvragen, klachten en storingen	☐ U reageert reactief maar wel gestructureerd	☐ U bent pro-actief op zoek naar klantwensen	☐ De accountmanager heeft via de ketenpartners inzicht in het vraagpatroon
	☐ Uw vakmensen hebben individueel contact met de klant	☐ Uw medewerkers informeren elkaar over klantvragen en wensen	☐ De accountmanager brengt vraag en aanbod samen en anticipeert op ontwikkelingen bij de klant	☐ De keten houdt elkaar op de hoogte van ontwikkelingen
	☐ U vertrouwt erop dat uw vakmensen hun werk goed doen	☐ U weet van uw medewerkers dat zij hun kennisniveau op peil houden (binnen hun vakgebied)	☐ Er is een cultuur gecreëerd waardoor elke medewerker zich breed ontwikkeld.	☐ Kennisverbreding wordt samen met de keten inhoud gegeven
	☐ U stuurt uw medewerkers regelmatig op cursus	☐ U bepaalt samen met de medewerkers de opleidingsbehoefte	☐ Per medewerker is er een persoonlijk ontwikkelplan	☐ Elke medewerker heeft een persoonlijk prestatiecontract
P-beleid	☐ Medewerkers worden gewaardeerd op hun individueel vakmanschap	☐ Medewerkers worden gewaardeerd op hun vakmanschap en bijdrage aan de afdeling	☐ Medewerkers worden gewaardeerd o.b.v. hun kennis en competenties	☐ Medewerkers worden gewaardeerd o.b.v. hun prestaties en toegevoegde waarde binnen de keten
	☐ U werkt per vakgebied met een algemene omschrijving van de werkzaamheden	☐ U heeft functieprofielen met daarin vastgelegd: taken + benodigde kennis en kunde	☐ U heeft per functie een competentieprofiel	☐ Uw medewerkers zijn multifunctionele adviseurs
	☐ Uw medewerkers zijn goed in hun eigen vak	☐ Uw medewerkers zijn teamspeelers en beschikken over functionele vaardigheden	☐ Uw medewerkers laten vooral op hun toegevoegde waarde voor de klant	

4. Middelen

Deelgebied	Activiteit georiënteerd	Proces georiënteerd	Systeem georiënteerd	Keten georiënteerd
Kosten- inzichtelijk	☐ Uw kosten zijn niet inzichtelijk per product/ dienst	☐ De kostprijs van producten en diensten is bekend; indirecte kosten zijn toegerekend	☐ Uw prijs is marktconform	☐ De kostprijs en proceskosten voor bestellen, ontvangen en betalen zijn marktconform (Total Cost of Ownership)
	☐ Kosten worden niet uniform geboekt	☐ De kosten van kaderstellende onderwerpen (huisvesting, veiligheid, milieu, inkoo) worden uniform geboekt (volgens NEN 2748)	☐ Alle FM-kosten worden uniform geboekt conform NEN 2748 en doorberekend aan klanten	
	☐ De begroting wordt opgesteld op basis van personeelskosten, inkoo, lopende contracten, etc.	☐ De begroting wordt opgesteld op basis van te verwachten atzet van producten en diensten	☐ Uw klant heeft het budget. De FM-organisatie factureert de kosten op basis van geleverde producten en diensten	
Materiaal en diensten	☐ Opdrachten worden adhoc vergeven aan een leverancier met de laagste prijs en goede levertijd	☐ Er is een preselectie van leveranciers gemaakt. Gunning vindt plaats op basis van prijs, kwaliteit, betrouwbaarheid, duurzaamheid en service	☐ Opdrachten worden gebundeld om het aantal leveranciers en facturen te beperken. Er vindt prestatiemeting plaats	☐ Het meten van leveranciersprestatie is gericht op continue verbetering en draagt daardoor bij aan het bedrijfsresultaat van de FM-organisatie
	☐ De klant bestaat met opdrachtbomen bij de FM-organisaties	☐ De klant kan elektronisch een aantal producten en diensten rechtstreeks bestellen via de website van de leverancier	☐ Er is sprake van elektronisch bestellen met het eigen systeem (het inkoopproces levert management informatie op)	
	☐ Contracten zijn niet opgeslagen en worden niet actief beheerd	☐ Alle contracten worden opgeslagen en beheerd	☐ Er is een centraal geautomatiseerd contractenregister waarin contracten (decentraal) opgeslagen en beheerd worden	

4. Middelen

Deelgebied	Activiteit georiënteerd	Proces georiënteerd	Systeem georiënteerd	Keten georiënteerd
Materiaal en diensten	☐ Er is geen aandacht voor ICT als middel in de FM bedrijfsvoering	☐ ICT is als bedrijfsmiddel in beeld; er is een FM informatieplan	☐ ICT is een structureel toegepast middel in FM bedrijfsvoering. ICT is geborgd en in de P&C-cyclus opgenomen	
	☐ Milieu maatregelen worden adhoc getroffen. Er wordt voldaan aan de milieuwetgeving.	☐ Er is een goed draaiend milieuzorgsysteem op niveau van ISO 14001.	☐ Milieuzorg neemt eenzelfde plek in als andere bedrijfsaspecten.	☐ U beoordeelt de milieubelasting van producten en diensten met een levens cyclus benadering (LCA).

5. Processen

Deelgebied	Activiteit georiënteerd	Proces georiënteerd	Systeem georiënteerd	Keten georiënteerd
Vraag- gestuurd	☐ U heeft met uw klanten geen leveringsafspraken	☐ U heeft een dienstverlenings-overeenkomst met uw klant gebaseerd op prijs	☐ U werkt met een SLA gericht op tijdigheid en betrouwbaarheid van de levering van diensten/producten	☐ U werkt met een SLA gericht op kostenbeheersing i.s.m. ketenpartners
	☐ Uw dienstenaanbod is niet inzichtelijk	☐ U heeft een producten en dienstengids voor uw klanten met leverijden voor de basisdiensten	☐ U gebruikt het intranet naast de serviceboek, prijzen en doorlooptijden zijn per product bekend.	☐ De klant heeft rechtstreeks toegang tot leveranciers via internet
	☐ Elke afdeling heeft zijn eigen werkwijze	☐ Uw medewerkers werken binnen projecten afdelingsoverstijgend	☐ Uw medewerkers werken structureel samen met andere afdelingen voor alle werkzaamheden	
	☐ U bepaalt wat u levert	☐ U stelt het basis, basis+ en maatwerk pakket samen	☐ Het assortiment wordt samen met de klant bepaald	☐ Het assortiment wordt met klanten en ketenpartners bepaald
Transparantie	☐ De klant wordt niet gestructureerd geïnformeerd over de voortgang	☐ De klant wordt geïnformeerd over de voortgang maar heeft geen inzicht op de planning	☐ Planning en uitvoering vinden in nauw overleg met de klant plaats, de klant kan zelf de voortgang volgen	
	☐ De uitvoering bepaalt zelf zijn werkvolgorde	☐ Er is een servicedesk waar klanten terecht kunnen, de uitvoering bepaalt de werkvolgorde	☐ Uw servicedesk ontvangt de opdrachten en plant de werkzaamheden in	

5. Processen

Deelgebied	Activiteit georiënteerd	Proces georiënteerd	Systeem georiënteerd	Keten georiënteerd
Transparantie	☐ Procedures zijn niet eenduidig vastgelegd	☐ U heeft procedures vastgelegd in een handboek. Al uw medewerkers werken conform de procedures	☐ Door middel van audits toetst u uw procesbeheersing. U kunt zich meten aan bedrijven met een ISO-certificaat	☐ Samen met uw strategische partners en klanten vormt u een keten waarbij continu wordt gezocht naar het optimale rendement
	☐ Informatie vergoeding is niet naams gericht op aantal en type geleverde diensten	☐ U meet structureel klanttevredenheid en beschikt over een klachtenprocedure	☐ Uw beleid is afgeleid van de resultaten van de meting	

Waardering door klanten en leveranciers

De waardering door klanten bepaalt in hoge mate uw resultaat. Er kunnen verschillende klantgroepen worden onderscheiden. U kunt ze vragen stellen, zoals:

Wat is de mening van uw klanten over uw activiteiten? Heeft u inzicht in de redenen waarom men wel of niet de uitvoering van uw taken waardeert?

	Score	Benchmark extern V&W (Fase 4)	Benchmark intern V&W (Fase 3)	Benchmark t.o.v. doelstellingen (Fase 2)	Prestatie t.o.v. 3 x meten (Fase 1)	Trend zichtbaar / Gegevens beschikbaar
Waardering door klanten en leveranciers						
Totaalscore						

Waardering door de maatschappij

In dit resultaatgebied gaat het om activiteiten die uitstijgen boven de primaire, maatschappelijke taak van de organisatie. Welke bijzondere inspanningen levert uw organisatie bijvoorbeeld op het terrein van werkgelegenheid of milieu?

[illegible]

Eindresultaten

Eindresultaten kunnen gemeten worden met operationele en financiële maatstaven.
 Voorbeelden van operationele maatstaven zijn: doorlooptijden en capaciteitsbenutting.
 Voorbeelden van financiële maatstaven zijn: budgetbeheersing, efficiency en kosten per activiteit.

	Gegevens beschikbaar	Trend zichtbaar / 3 x meten (Fase 1)	Benchmark t.o.v. doelstellingen (Fase 2)	Benchmark intern V&W (Fase 3)	Benchmark extern V&W (Fase 4)	Score
Eindresultaten						
	Totaalscore					