



Inzicht klanttevredenheid in zicht

Een geschikt meetsysteem om de klanttevredenheid over de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland periodiek te meten

Auteur: Stephanie Vermeer
Mei 2009

See **HOLLAND**

Inzicht klanttevredenheid in zicht

***Een geschikt meetsysteem om de
klanttevredenheid over de facilitaire
organisatie van Hogeschool INHolland
periodiek te meten***

Stephanie Vermeer
Mei 2009

Haagse Hogeschool
Academie voor Facility Management
Johanna Westerdijkplein
2521 EN Den Haag

Afstudeerprofiel:
Begeleider:
Medebeoordelaar:
Opdrachtgever:

Open profiel
Dhr. S. Geerlings
Mevr. M.H. Oranje
Hogeschool INHolland
Bijdorplan 15
2015 CE Haarlem
Mevr. C. Valstar
september 2008 - mei 2009

Mentor:
Periode onderzoek:



Auteursreferaat

Het ontwikkelen van een **meetsysteem** om de **tevredenheid** over de **kwaliteit** van de **facilitaire organisatie** van zowel de student als medewerker van Hogeschool INHolland te meten. Het **meetsysteem** is **periodiek** te gebruiken en toepasbaar voor alle vestigingen van Hogeschool INHolland.

Er is gekozen voor een **stappenplan** aan **meetinstrumenten** en **onderzoeksmodellen** om de **klanttevredenheid** over de **facilitaire organisatie** van Hogeschool INHolland te meten.

Indexreferaat: FM, Facility Management, scriptie, klanttevredenheid, kwaliteit, meetinstrument, onderzoeksmodel, Hogeschool, facilitaire organisatie, dienstverlening.



Managementsamenvatting

De aanleiding van dit onderzoek komt voort uit de behoefte naar een geschikt meetsysteem om de klanttevredenheid over de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland periodiek te kunnen meten. De huidige meetsystemen van Hogeschool INHolland, om de tevredenheid van zowel de studenten als medewerkers te meten, levert te weinig specifieke informatie op voor de facilitaire organisatie. Het meetsysteem moet periodiek te gebruiken zijn en toepasbaar zijn voor alle vestigingen die Hogeschool INHolland op haar naam heeft staan. Het onderzoek moet antwoord geven op de onderstaande probleemstelling om een toekomst vol inzichtelijkheid te kunnen garanderen.

"Op welke wijze kan de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland het beste de klanttevredenheid periodiek meten en hoe kan dit meetinstrument geïmplementeerd en doorgevoerd worden in het beleid van Hogeschool INHolland?"

Voor het verkrijgen van een antwoord op de bovenstaande probleemstelling is er onderzoek verricht naar diverse meetinstrumenten en onderzoeksmodellen die aansluiten op de thematiek: kwaliteit en klanttevredenheid. Ook het huidige beleid van de facilitaire organisatie en de huidige meetinstrumenten van Hogeschool INHolland zijn onder de loep genomen. Daarbij hebben er enkele interviews plaatsgevonden met zowel belanghebbenden van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland als interviews met externe bedrijven. Na theoretisch en empirisch onderzoek te hebben verricht is er een antwoord gekomen op de vraag waar de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland al jarenlang mee rondliep. Onderstaand is het meetsysteem, ook wel stappenplan genoemd, beknopt weergegeven.

- Stap 1. Digitale enquête, opgesteld door middel van de SMART- methode
- Stap 2. Importance- Performance Model;
- Stap 3. Klantpanels;
- Stap 4. Enquête gebaseerd op het Servqual- Model.

Het stappenplan is opgebouwd uit diverse meetinstrumenten en onderzoeksmodellen om de klanttevredenheid van studenten en medewerkers over de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland te kunnen meten. Door middel van een combinatie aan meetinstrumenten en onderzoeksmodellen worden er zowel kwantitatieve als kwalitatieve gegevens verkregen en wordt het inzichtniveau verrijkt doordat er gebruik is gemaakt van diverse invalshoeken. Daarbij is de keuze voor een stappenplan ook te wijten aan het feit dat de dienstverlening van de diverse vestigingen nog niet uniform aan elkaar zijn. De resultaten uit stap één en twee kunnen per vestiging verschillend zijn en kan per vestiging vragen om een ander te nemen vervolg stap. Hierbij leggen stap één en twee de basis voor het klanttevredenheidsonderzoek. Stap drie en vier kunnen worden gezien als extra meetinstrumenten ofwel optionele keuzes. Het advies is echter alle vier de stappen te doorlopen.

Het meetsysteem, stappenplan, zal jaarlijks moeten worden herhaald om optimaal resultaat te behalen. Met optimaal resultaat wordt uiteraard bedoeld: periodiek inzicht in de klanttevredenheid, waardoor er op tijd kan worden geanticipeerd op eventuele terugloop van de klanttevredenheid zodat de kwaliteit gewaarborgd blijft. Het stappenplan zal intern worden uitgevoerd om op deze manier de kosten te drukken. Veel verantwoordelijkheden zullen hierdoor op naam van het personeel komen te staan.

De verdere uitwerking van het onderzoek en het gekozen meetinstrument is terug te vinden in het rapport. Daarnaast wordt er ingegaan op de aanbevelingen die voor de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland zijn geschreven, het implementatieplan van het gekozen meetinstrument en de personele en financiële consequenties van het geschreven advies.



Voorwoord

De laatste fase is aangebroken...

Onderzoek verrichten bij een externe organisatie met een afstudeerscriptie als resultaat. Het begint bij het werven van een afstudeeronderzoek. Anno 2009 geen gemakkelijke opgave, spreek ik uit ervaring.

Reorganisaties, gebrek aan begeleiding of gebrek aan tijd zijn argumenten die ik vaak heb gehoord. Bedrijven zijn in deze tijd van economische crisis ook minder geïnteresseerd in afstudeerders, die alleen maar geld kosten. Vervolgens zijn de implementatieplannen die de studenten voorleggen vaak niet kostenloos te realiseren. Kortom, alleen kostenbesparende studenten en opdrachten zijn in deze tijd van crisis interessant.

Maar gelukkig veranderde deze gedachte nadat de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland mij een interessante opdracht aanbood. De klanttevredenheidsonderzoeken bij Hogeschool INHolland leveren te weinig specifieke informatie op voor de facilitaire organisatie, en aan mij de taak hiervoor een nieuwe methodiek te bedenken, periodiek inzetbaar en voor alle locaties toepasbaar. Met beide handen nam ik deze opdracht aan.

Op de eerste plaats wil ik dan ook Hogeschool INHolland Haarlem bedanken voor het aanbieden van een afstudeeropdracht. Mevrouw Valstar, locatiehoofd facilitaire organisatie Alkmaar, wil ik hartelijk bedanken voor haar begeleiding vanuit Hogeschool INHolland.

‘Aan de slag’ was de volgende stap van het afstudeertraject. Helaas heeft de begeleiding vanuit de Haagse Hogeschool zich niet kunnen voortzetten in verband met ziekte van mijn begeleider. Hierdoor was er enige vertraging in het traject zichtbaar maar gelukkig kreeg ik begin april externe steun van Dhr. Geerlings van het bedrijf Arrange. Hiervoor wil ik Dhr. Geerlings hartelijk bedanken.

Vier jaar facility management aan de Haagse Hogeschool. Veel kennis, ervaringen maar ook zeker plezier zijn hiervan het gevolg geweest.

Afstuderen is de laatste stap die je als student zet en drukt dan ook zeker een stempel op de afgelopen tijd. Afstuderen op Hogeschool INHolland heb ik als zeer prettig ervaren en hoop dat het eindresultaat naar ieders wens is.

Tot slot wil ik mijn medebeoordelaar Mevrouw Oranje, werkende bij het paleis van justitie in Den Haag, bedanken voor haar begeleiding die zij vertegenwoordigde vanuit de Haagse Hogeschool.

Op naar het facilitaire werkveld...

Stephanie Vermeer

Haarlem, mei 2009



Inhoudsopgave

Inleiding.....	2
1. ONDERZOEKSOPZET	4
1.1 Aanleiding van het onderzoek.....	4
1.2 Dataverzamelmethode.....	4
1.3 De fases van het onderzoeksproces	4
2. ORGANISATIEANALYSE	6
2.1 Hogeschool INHolland.....	6
2.2 Missie en strategie	6
2.3 Organisatiestructuur	6
2.4 Huidig beleid	8
2.5 Producten en diensten	9
2.6 De klant	9
2.7 Communicatielijnen	10
2.8 SWOT- analyse	10
2.9 Deelconclusie	11
3. ONDERZOEK	12
3.1 Opzet van een klanttevredenheidsonderzoek	12
3.2 Kwaliteit	14
3.3 Klanttevredenheid	16
3.4 Meetinstrumenten	17
3.5 Onderzoeksmethoden.....	20
3.6 Interviews	24
3.7 Deelconclusie	25
4. HUIDIGE MEETSYSTEMEN	27
4.1 Studenttevredenheidsonderzoek.....	27
4.2 Medewerkertevredenheidsonderzoek	27
4.3 Knelpunten	27
4.4 Deelconclusie	28
5. GEKOZEN MEETSYSTEEM	30
5.1 Aanleiding gekozen meetsysteem	30
5.2 Het stappenplan	31
5.3 Toelichting stappenplan.....	35
5.4 Deelconclusie	36
6. CONCLUSIE	37
7. AANBEVELINGEN	39
8. IMPLEMENTATIEPLAN	42
9. CONSEQUENTIES	45
9.1 Personele consequenties	45
9.2 Financiële consequenties	45
LITERATUURLIJST	48
BIJLAGEN	49
BIJLAGE I. DE DIGITALE ENQUÊTE.....	49
BIJLAGE II. DE STELLINGEN	61
BIJLAGE III. INTERVIEWS.....	63
BIJLAGE IV. ENQUÊTE RESULTATEN 2008.....	73
BIJLAGE V. IMPLEMENTATIEPLAN OP DATA	74
BIJLAGE VI. FINANCIËLE ONDERBOUWING	77



Inleiding

De hoofdfase van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool wordt in het vierde jaar afgerond met een afstudeeropdracht.

De opdracht voor deze scriptie is verschaft door de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland, die op meerdere locaties in Nederland is gevestigd.

Aanleiding

De facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland beschikt over te weinig inzicht in de mate van tevredenheid van studenten en medewerkers die aan de hogeschool zijn verbonden.

Al jarenlang is de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland op zoek naar een manier om hierin meer inzicht te krijgen. De afgelopen jaren heeft er wel onderzoek plaatsgevonden, maar de gegevens die het student en medewerkertevredenheidsonderzoek oplevert zijn voor de facilitaire organisatie te globaal om daar werkelijk toegespitst iets mee te doen. De facilitaire organisatie is op zoek naar een eigen methodiek (meetinstrument), naast de huidige klanttevredenheids-onderzoeken, dat inzicht geeft in de tevredenheid van de bovengenoemde klantgroepen.

De te ontwikkelen methodiek moet voor alle vestigingen toepasbaar zijn en periodiek te gebruiken.

Doel van het onderzoek

De facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland streeft naar een grote mate van inzichtelijkheid over de tevredenheid van zowel de student als medewerker. De organisatie wil weten wat er leeft en speelt om te zorgen voor een optimale omgeving. De klant van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland staat ten slotte voorop.

Probleemstelling

"Op welke wijze kan de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland het beste de klanttevredenheid periodiek meten en hoe kan dit meetinstrument geïmplementeerd en doorgevoerd worden in het beleid van Hogeschool INHolland?"

Subprobleemstellingen

- *Wat is het huidige beleid betreffende de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland?*
- *Wat zijn de huidige producten en diensten van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland?*
- *Hoe zet je een klanttevredenheidsonderzoek op?*
- *Wat is kwaliteit?*
- *Wat is klanttevredenheid?*
- *Welke meetsystemen zijn er om klanttevredenheid te meten?*
- *Wat willen belanghebbenden van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland graag terug zien in het klanttevredenheidsonderzoek?*
- *Op welke wijze meten andere organisaties de tevredenheid over de facilitaire organisatie?*
- *Welke onderzoeken zijn er voorheen bij de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland verricht om de klanttevredenheid te meten?*
- *Welke gegevens zijn er vrijgekomen uit eerder verrichtte klanttevredenheidsonderzoeken?*
- *Waarom zijn de verkregen gegevens uit voorgaand onderzoek niet bruikbaar om inzicht te krijgen in de mate van tevredenheid over de facilitaire organisatie?*



- Welk meetsysteem om klanttevredenheid te meten is het beste van toepassing op de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland?
- Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan voor de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland?
- Op welke wijze kan het meetsysteem het beste worden geïmplementeerd?
- Wat zijn de personele en financiële consequenties van het gekozen meetsysteem?

Doelstellingen

- De te ontwikkelen methodiek om de tevredenheid van studenten en medewerkers over de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland te meten, moet méér inzicht verschaffen (informatie opbrengen) dan methodieken die voorheen zijn gebruikt.
- De te ontwikkelen methodiek om de tevredenheid van studenten en medewerkers over de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland te meten, moet periodiek te gebruiken zijn.

Randvoorwaarden

- De te ontwikkelen methodiek om de tevredenheid van studenten en medewerkers over de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland te meten, moet toepasbaar zijn voor alle vestigingen van Hogeschool INHolland.
- De te ontwikkelen methodiek om de tevredenheid van studenten en medewerkers over de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland te meten, moet intern kunnen worden uitgevoerd aangezien een extern bedrijf te veel kosten met zich mee brengt.

Eindproduct

Uitgeschreven advies op welke wijze de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland de klanttevredenheid van studenten en medewerkers over de facilitaire organisatie het beste kan meten. De wijze waarop de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland de klanttevredenheid in de toekomst zal gaan meten, moet periodiek kunnen kan worden toegepast en voor alle vestigingen toepasbaar zijn.

Kortom, een meetsysteem voor de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland.

Doelgroepen

Dit rapport is bestemd voor:

- Het management van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland;
- De opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool;
- Een ieder die geïnteresseerd is in de thematiek: kwaliteit en klanttevredenheid.

Leeswijzer

Het rapport is als volgt opgebouwd:

In **hoofdstuk 1** wordt allereerst de onderzoeksopzet beschreven. **Hoofdstuk 2** omvat de organisatieanalyse over de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland en in **hoofdstuk 3** wordt er nader op het onderzoek ingegaan. **Hoofdstuk 4** beschrijft de huidige meetinstrumenten waar Hogeschool INHolland gebruik van maakt. In **hoofdstuk 5** wordt het gekozen meetinstrument beschreven met tot slot de conclusie in **hoofdstuk 6**. In **hoofdstuk 7** staan de aanbevelingen beschreven voor de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland en in **hoofdstuk 8** wordt er ingegaan op het implementeren van het gekozen meetsysteem. In het laatste hoofdstuk, **hoofdstuk 9**, worden zowel de financiële als personele consequenties in kaart gebracht. En tot slot de bijlage waarin enkele documenten zijn toegevoegd, die tevens een bijdrage zullen leveren aan het gekozen meetsysteem.



1. ONDERZOEKSOPZET

In dit hoofdstuk wordt beschreven waarom en op welke wijze er onderzoek wordt verricht naar een geschikt meetsysteem om de klanttevredenheid over de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland te meten.

1.1 Aanleiding van het onderzoek

De facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland beschikt over te weinig inzicht in de mate van tevredenheid van studenten en medewerkers die aan de hogeschool zijn verbonden. Al jarenlang is de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland op zoek naar een manier om hierin meer inzicht te krijgen. De facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland streeft naar een grote mate van inzichtelijkheid over de tevredenheid van zowel de student als medewerker. De organisatie wil weten wat er leeft en speelt om te zorgen voor een optimale omgeving. De afgelopen jaren heeft er wel onderzoek plaatsgevonden, maar de gegevens die het student en medewerker-tevredenheidsonderzoek oplevert zijn voor de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland te globaal om daar werkelijk toegespitst iets mee te kunnen doen. De facilitaire organisatie is op zoek naar een meetinstrument, die inzicht geeft in de tevredenheid van de bovengenoemde klantgroepen. De te ontwikkelen methodiek moet voor alle vestigingen toepasbaar zijn en periodiek te gebruiken.

1.2 Dataverzamelmethode

Er kan door middel van kwantitatieve en kwalitatieve gegevens onderzoek worden verricht. In dit onderzoek is er gebruik gemaakt van kwalitatieve gegevens. Daarbij kan er onderscheid worden gemaakt in twee verschillende manieren om kwalitatieve gegevens te verzamelen. Theoretisch onderzoek en empirisch onderzoek.

1.2.1 Theoretisch onderzoek

Wanneer theoretisch onderzoek wordt verricht, worden bestaande gegevens verzameld. Gegevens die al eerder zijn vrijgegeven en zijn opgenomen in bestaande literatuur. Literatuur kan variëren van boeken, internet, syllabi maar ook afstudeerscripties kunnen een bijdrage leveren aan theoretisch onderzoek. De informatie die bij het theoretisch onderzoek aan de orde komt, kan door middel van deskresearch worden verworven. Deskresearch is gemakkelijk, maar brengt ook enkele risico's met zich mee. De informatie die met deskresearch kan worden verworven is niet specifiek voor het probleem, en kan ook verouderd zijn. Het is dus belangrijk om de juiste informatie voor het probleem eruit te halen en te letten op de relevantie van de literatuur met betrekking tot de publicatie datum.

1.2.2 Empirisch onderzoek

Empirisch onderzoek is het tegenovergestelde van theoretisch onderzoek. Bij theoretisch onderzoek wordt er gebruik gemaakt van bestaande literatuur en bij empirisch onderzoek wordt er nieuwe informatie gebruikt, die nog nergens is vastgelegd. Er moet onderzoek worden gedaan naar nieuwe informatie. Op zoek gaan naar nieuwe informatie kan door middel van interviews, enquêtes, observaties en analyses.

1.3 De fases van het onderzoeksproces

Het onderzoek voor de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland, is opgedeeld in drie verschillende fases. De oriëntatiefase, de onderzoeks- en oplossingsfase en de invoeringsfase. Per fase wordt aangegeven welke subprobleemstelling beantwoordt dient te worden en door middel van welk instrument de informatie verworven zal worden.

1.3.1 De oriëntatiefase

In de oriëntatiefase wordt er een beeld geschetst van de organisatie. Wat is het huidige beleid van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland, welke diensten worden geleverd en welke meetinstrumenten worden hedendaags toegepast.

In deze fase worden de volgende subprobleemstellingen beantwoord:



- *Wat is het huidige beleid betreffende de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland? (theoretisch onderzoek, deskresearch)*
- *Wat zijn de huidige producten en diensten van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland? (theoretisch onderzoek, deskresearch)*
- *Welke onderzoeken zijn er voorheen bij de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland verricht om de klanttevredenheid te meten? (theoretisch onderzoek, deskresearch)*
- *Welke gegevens zijn er vrijgekomen uit eerder verrichtte klanttevredenheidsonderzoeken? (theoretisch onderzoek, deskresearch)*
- *Waarom zijn de verkregen gegevens uit voorgaand onderzoek niet bruikbaar om inzicht te krijgen in de mate van tevredenheid over de facilitaire organisatie? (empirisch onderzoek, analyseren)*

1.3.2 De onderzoeks- en oplossingsfase

In de onderzoeks- en oplossingsfase wordt de kern van het onderzoek beschreven en zal het meetsysteem voor de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland worden bepaald. De onderzoeksfase is afgerond wanneer er onderbouwde aanbevelingen zijn geformuleerd. In deze fase worden de volgende subprobleemstellingen beantwoord:

- *Wat is kwaliteit? (theoretisch onderzoek, deskresearch & empirisch onderzoek, analyseren)*
- *Wat is klanttevredenheid? (theoretisch onderzoek, deskresearch & empirisch onderzoek, analyseren)*
- *Hoe zet je een klanttevredenheidsonderzoek op? (theoretisch onderzoek, deskresearch & empirisch onderzoek, analyseren)*
- *Welke meetsystemen zijn er om klanttevredenheid te meten? (theoretisch onderzoek, deskresearch)*
- *Wat willen belanghebbenden van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland graag terug zien in het klanttevredenheidsonderzoek? (empirisch onderzoek, interviews)*
- *Op welke wijze meten andere organisaties de tevredenheid over de facilitaire organisatie? (empirisch onderzoek, interviews)*
- *Welk meetsysteem om klanttevredenheid te meten is het beste van toepassing op de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland? (empirisch onderzoek, analyseren)*
- *Wat zijn de personele en financiële consequenties van het gekozen meetsysteem? (theoretisch onderzoek, deskresearch & empirisch onderzoek, analyseren)*
- *Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan voor de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland? (empirisch onderzoek, analyseren)*

1.3.3 De invoeringsfase

In de invoeringsfase wordt het gegeven advies, met betrekking tot het gekozen meetsysteem, ondersteunt door middel van een implementatieplan. In deze fase wordt de volgende subprobleemstelling beantwoord:

- *Op welke wijze kan het meetsysteem het beste worden geïmplementeerd? (empirisch onderzoek, analyseren)*



2. ORGANISATIEANALYSE

Om een duidelijk beeld te krijgen van de soort organisatie waar het onderzoek wordt verricht en de structuur van de facilitaire organisatie, wordt in dit hoofdstuk Hogeschool INHolland en de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland onder de loep genomen. Daarbij zullen onder andere de volgende subprobleemstellingen worden beantwoord:

- *Wat is het huidige beleid betreffende de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland?*
- *Wat zijn de huidige producten en diensten van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland?*

2.1 Hogeschool INHolland

Hogeschool INHolland is tot stand gekomen door een fusie van vier hogescholen. Hogeschool INHolland, gevestigd op meerdere plaatsen in Nederland, doet er alles aan om het onderwijs zo praktijkgericht mogelijk te houden. Hogeschool INHolland wil een intermediair zijn tussen hoger onderwijs en het bedrijfsleven in de regio. *Core- business*: het aanbieden van onderwijs op hoogwaardig niveau binnen het verschillende opleidingsaanbod.

De facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland is gepositioneerd als een ondersteunende dienst, die op locatie opereert en dicht bij het primaire proces zit.

2.2 Missie en strategie

Het karakter en profiel van Hogeschool INHolland wordt kernachtig in de volgende missie samengevat: *"INHOLLAND staat dicht bij de student, markt en maatschappij en speelt gericht in op de vraag naar grenzeloos hoger onderwijs en toegepaste kennis."* De hierop gebaseerde strategie van INHOLLAND is onderverdeeld in vier aandachtspunten: kernwaarden, focuspunten, doelstellingen en ICT- activiteiten.

De missie van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland luidt als volgt: *"Facilitaire zaken is dichtbij, adviserend, heeft tevreden medewerkers en klanten en biedt een optimale prijs/kwaliteitverhouding voor haar dienstverlening. Facilitaire zaken heeft een operationele en tactische inbreng binnen INHolland en streeft naar een strategische inbreng."*

Naast de missie houdt de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland ook een visie voor ogen. De visie luidt als volgt: *"Facilitaire zaken is ondersteunend aan het primaire onderwijsproces en faciliteert Hogeschool INHolland met de juiste producten en diensten in haar ontwikkeling naar de top hogeschool IN HOLLAND."*

2.3 Organisatiestructuur

Hogeschool INHolland neemt de volgende organisatiestructuur aan:

Bovenaan de organisatie staat het college van bestuur. Binnen het college van bestuur vallen verschillende leden, die in dit geval de vestigingen vormen van Hogeschool INHolland. De vestigingen bieden allen onderwijs, dat tevens de *core- business* is van Hogeschool INHolland.

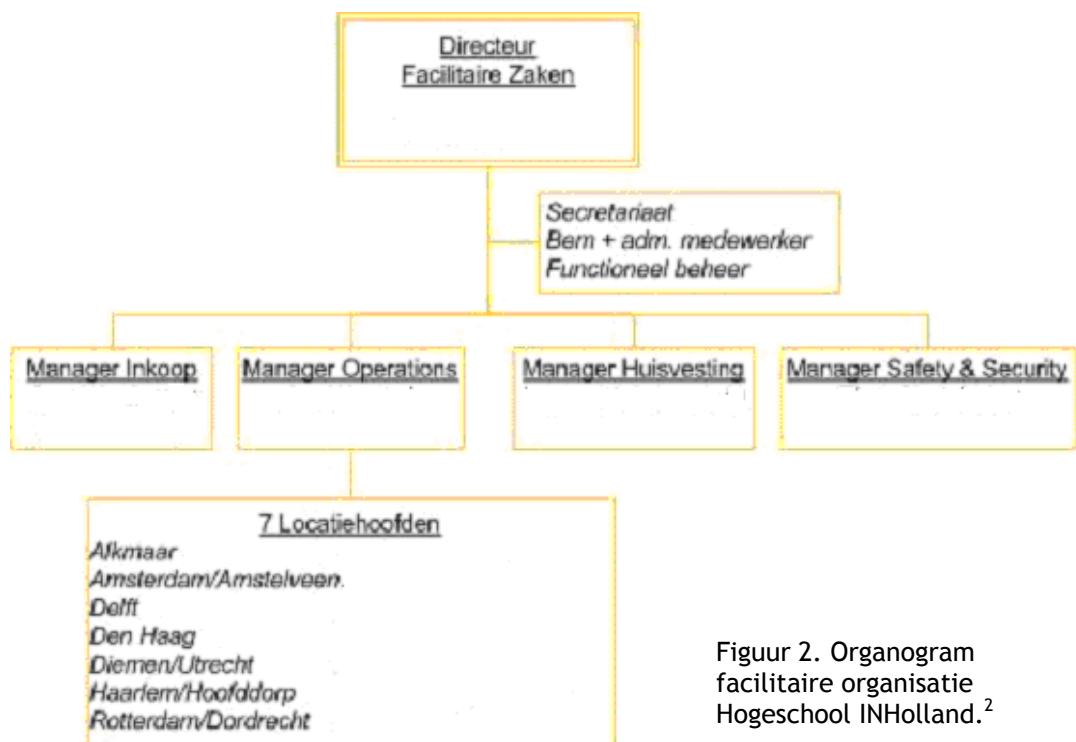
Het onderwijs, ondersteunt door de ondersteunende diensten bestuurszaken, facilitaire zaken, vastgoed, onderwijs kwaliteit & research, finance, control, marketing & communicatie, HRM en ICT, beschikt over een breed opleidingsaanbod. Dit opleidingsaanbod is onder te verdelen in: schools of education, schools of law, schools of economics, schools of communication en media, en schools of social work. Om het onderwijs dat in dit brede opleidingsaanbod wordt aangeboden te optimaliseren wordt er ook aan kennisontwikkeling gedaan. Kennisontwikkeling op Hogeschool INHolland wordt gerealiseerd door middel van lectoraten en kenniskringen, internationalisering en graduate school. In onderstaand figuur 1 is de organisatiestructuur door middel van een organogram in kaart gebracht.





Figuur 1. Organogram Hogeschool INHolland¹

Bovenaan de facilitaire organisatie staat de directeur, ondersteund door diverse managers. Manager inkoop, manager huisvesting, manager safety en security, en manager operations, die tevens de locatiehoofden van de diverse vestigingen aanstuurt. Ter ondersteuning heeft de facilitaire organisatie een management assistent, een bedrijfseconomische medewerker, een administratieve medewerker en twee functioneel beheerders in dienst.



Figuur 2. Organogram facilitaire organisatie Hogeschool INHolland.²

¹ <https://insite.inholland.nl/organisatie/OverINHOLLAND/Organogram/Pages/Default.aspx>

² <https://insite.inholland.nl/organisatie/Diensten/FacilitaireZaken/overdedienstFZ/Pages/Over%20de%20Dienst%20Facilitaire%20Zaken.aspx>



2.4 Huidig beleid

De facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland zit hedendaags in een ontwikkelingsfase. Het businessplan, dat is geschreven voor een tijdsbestek van vier jaar, is in 2006 van start gegaan en zal in 2010 eindigen. In 2010 zal er een meting plaatsvinden in hoeverre de doelstellingen van het businessplan zijn behaald en in hoeverre de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland de doelstellingen nog moet realiseren.

In het instellingsplan van Hogeschool INHolland is vastgesteld dat er tot 2010 vijf hoofdlijnen van beleid zijn³:

- Het creëren van een omgeving waarin de integratie van kennis, onderwijs en praktijk centraal staat;
- Het verder ontwikkelen van de organisatie van Hogeschool INHolland;
- Focus op zeven inhoudelijke thema's;
- Een stevige verankering in de regio;
- Verdere internationalisering.

Bij een vertaling hiervan naar de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland, worden de vijf hoofdlijnen mede gerealiseerd door middel van de onderstaande punten⁴:

- De facilitaire organisatie heeft een belangrijke doelstelling geformuleerd als afgeleide van de eerste hoofdlijn. *"Facilitaire Zaken is gepositioneerd als een ondersteunende dienst, waarbij de klant centraal staat. Ze levert een belangrijke bijdrage als het gaat om het, letterlijk, creëren van een omgeving waarin integratie van kennis, onderwijs en praktijk centraal staat. Goed geoutilleerde gebouwen met een faciliteitenpakket dat is toegesneden op het onderwijs van vandaag..en morgen! Waten wat er leeft en speelt binnen het onderwijs is van belang om te zorgen voor dat die omgeving zo optimaal mogelijk wordt. Inhoudelijke samenwerking met het onderwijs vindt plaats en wordt uitgebreid."*
- De facilitaire organisatie werkt conform de Planning & Control cyclus en de Performance & Competence management cyclus van INHolland. Daarnaast beschikt de facilitaire organisatie over een Toppsheet Balanced Score Card (BSC), waarbij concrete doelstellingen en resultaten zijn benoemd voor de gehele organisatie en subafdelingen. De locatiehoofden en adviseur inkoop zijn benoemd als portefeuillehouder met als doel de gestelde doelen in deze BSC's - over de locaties heen- met de betreffende coördinatoren of managers te realiseren (dit is een afgeleide van de tweede hoofdlijn);
- In de focus die INHolland kiest, participeert de facilitaire organisatie met name op het thema: integrale veiligheid & duurzaamheid-actief. Dit thema raakt iedereen binnen de Hogeschool en vraagt vanuit de facilitaire organisatie, zowel op de harde als zachte aspecten van veiligheid en duurzaamheid, een actieve bijdrage (dit is een afgeleide van de derde hoofdlijn);
- De facilitaire organisatie is een blijft een ondersteunende afdeling die locatiegebonden haar werkzaamheden uitoefent. Waar mogelijk zal onderzocht worden of er een toegevoegde waarde te halen valt uit het centreren van een aantal activiteiten. In de regio heeft de facilitaire organisatie contacten met diverse instanties op het gebied van wet-en regelgeving. Daarnaast biedt de facilitaire organisatie hulp aan bij het realiseren van de diverse vestigingsprofielen (dit is een afgeleide van de vierde hoofdlijn);
- Studentenhuisvesting is een voorwaarde voor internationalisering. Rondom dit vraagstuk speelt de facilitaire organisatie een cruciale rol. De directeur participeert in een hogeschoolbrede stuurgroep voor werving van internationale studenten (dit is een afgeleide van de vijfde hoofdlijn).

Tot op de dag van vandaag is er echter geen concreet beeld hoe de facilitaire organisatie ervoor staat betreffende de bovengenoemde punten. De organisatie zweeft tussen doelstellingen die nog behaald moeten worden, en doelstellingen die al zijn behaald. De meting in het jaar 2010 zal dit verder uitwijzen.

³ Business plan facilitaire zaken 2006-2010, pag.16

⁴ Business plan facilitaire zaken 2006-2010, pag.16,17



2.5 Producten en diensten

De facilitaire organisatie beschikt over een breed scala aan producten en diensten die zij aanbieden binnen de Hogeschool. Voor mijn onderzoek is het van belang alle producten en diensten te benoemen, aangezien het meetinstrument deels hierop van toepassing zal zijn.

Onderstaand alle producten en diensten op een rijtje:

- | | |
|---|--|
| o accounts | o raamdecoratie (gordijnen, vitrage, zonwering) |
| o afvalbeheer | o receptie |
| o audiovisuele middelen | o repro |
| o bedrijfshulpverlening (BHV) en EHBO | o ruimteboek |
| o beheer van algemene en openbare ruimten | o ruimteregistratie |
| o betaalkaarten | o plattegronden en tekeningen |
| o beveiliging en bewaking | o ruimten reserveren |
| o bewegwijzering | o sanitaire gebruiksartikelen |
| o catering | o schademeldingen eigendommen Hogeschool INHOLLAND |
| o douchegelegenheid | o schademeldingen persoonlijke eigendommen en letselschade |
| o drukwerk | o schoonmaak |
| o evenementen | o sleutels en slotcilinders |
| o fietsenstalling | o storingen technische installaties |
| o goederenontvangst, -opslag en distributie | o studentenhuysvesting |
| o hardware | o studenten Informatie Punt (STIP) |
| o inkoop | o technische aanpassingen (kleine) |
| o kluisjes | o technisch onderhoud aan gebouwen |
| o koeriersdienst (interne post en goederen) | o telecommunicatie |
| o kopiëren/ kopieerkaarten/ kopieermachines | o terreininrichting |
| o multifunctionele zorgruimte | o terreinonderhoud en groenvoorziening |
| o ongediertebestrijding | o toegang tot gebouwen en terreinen |
| o parkeren medewerkers en gasten | o toegang tot ruimten |
| o posters en publicaties | o werkplekvoorzieningen |
| o postkamer | |
| o printen | |

2.5.1 In en uitbesteden⁵

De diensten repro en catering op Hogeschool INHolland zijn volledig uitbesteed aan een extern bedrijf. De beveiliging en schoonmaak op Hogeschool INHolland zijn daarentegen *gedeeltelijk* uitbesteed. Met behulp van locatieoverstijgende portefeuilles probeert de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland uniformiteit te creëren tussen de diverse vestigingen. De rede voor het volledig uitbesteden van de catering en repro heeft te maken met het flexibel kunnen inkopen van producten waardoor de kosten voor de facilitaire organisatie kunnen worden gedrukt. Tevens beschikt de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland over te weinig kennis om de dienst repro in eigen beheer te houden. Daarbij hoeft de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland zich door de uitbesteding niet te ontfemen over personeel. De dienst schoonmaak is door de reorganisatie van de facilitaire organisatie gedeeltelijk uitbesteed. Een deel van de medewerkers die al in dienst waren, voordat de reorganisatie plaats vond, zijn meegegaan met de gereorganiseerde organisatie. De nieuw vormgegeven organisatie heeft echter ook plaatsgemaakt voor een extern schoonmaakbedrijf. De dienst beveiliging is locatieoverstijgend gedeeltelijk uitbesteed. Sommige locaties van Hogeschool INHolland beschikken wél beschikken over een extern beveiligingsbedrijf en sommige locaties worden ‘beveiligd’ door interne conciërges. Echter is de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland bezig met een locatiebrede uibesteding van de dienst beveiliging. Hedendaags worden de Hogeschool gebouwen, waarvan de dienst beveiliging niet is uitbesteed, geopend en afgesloten door de conciërges, wat meer geld kost dan wanneer een beveiligingsbedrijf dit zou doen. De conciërges moeten te allen tijden met twee man sterk aanwezig zijn bij het openen en afsluiten van de gebouwen. Hedendaags is de dienst beveiliging gedeeltelijk uitbesteed, maar in de toekomst zal deze dienst volledig worden overgedragen aan een extern bedrijf.

⁵ Interview Dhr. J. Waardijk. Manager Operations facilitaire organisatie Hogeschool INHolland.



2.6 De klant

De interne klanten van de facilitaire organisatie zijn de medewerkers en studenten van Hogeschool INHolland, de managementteams van Schools- en Diensten, en het College van Bestuur.

De externe klanten van de facilitaire organisatie zijn de partijen die gebruik maken van het gebouw, maar geen onderdeel uitmaken van INHolland als organisatie. Hierbij kan men denken aan verhuur van ruimtes. De facilitaire organisatie probeert de leegstaande vierkante meters van het gebouw zo goed mogelijk te verhuren. De facilitaire organisatie sluit met deze klantgroep Service Level Agreements af, die tegemoet komen aan de gewenste facilitaire dienstverlening. Met deze klantgroep wordt regelmatig geëvalueerd hoe de dienstverlening wordt ervaren.⁶

Het meetinstrument voor de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland, zal alleen geschikt zijn voor studenten en medewerkers van de Hogeschool.

2.7 Communicatielijnen

Één keer in de twee weken wordt er onderling overleg gepleegd tussen alle locatiehoofden en onderling tussen het managementteam van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland. Deze bijeenkomsten vinden plaats op Hogeschool INHolland Hoofddorp.

Één keer in de maand komen alle locatiehoofden en het managementteam van de facilitaire organisatie bijeen om deze manier de communicatielijnen kort te houden.

2.8 SWOT- analyse

De facilitaire organisatie van Hogeschool INHOLLAND heeft de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen weergegeven in een SWOT- analyse. Onderstaand is de SWOT- analyse schematisch weergegeven.

STERK	KANS
- locatie gebonden/dicht op het onderwijs; - tevreden klanten; - tevreden medewerkers; - adequaate budgetbeheer; - deskundig personeel.	- samenwerking met het onderwijs; - samenwerking met de ondersteunende diensten.
ZWAK	BEDREIGING
- niet optimaal benutten PCM- cyclus; - niet optimaal benutten van bestaande applicaties voor het genereren van managementrapportages; - analyseren; - ontbreken van uniformiteit tussen locaties.	- verlaagde instroom studenten; - imago INHOLLAND; - ambitieniveau en vaardigheden van de Schools en overige ondersteunende diensten om door te groeien naar fase 3 van het INK model.

Figuur 3. SWOT- analyse facilitaire organisatie Hogeschool INHolland.⁷

⁶ Businessplan Facilitaire Zaken 2006-2010 Hogeschool INHOLLAND.

⁷ Businessplan Facilitaire Zaken 2006-2010 Hogeschool INHOLLAND.



De vraagtekens die uiteraard bij deze analyse kunnen worden gezet, hebben betrekking op de 'sterke' punten die bovenstaand worden genoemd. In de analyse, die in 2006 is opgesteld, wordt vermeld dat de facilitaire organisatie beschikt over tevreden klanten. Dit is echter een uitspraak waar de facilitaire organisatie niet genoeg zicht in heeft om hier uitspraak over te kunnen doen. Of de klanten daadwerkelijk tevreden zijn over de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland, moet nog blijken.

2.9 Deelconclusie

- *Wat is het huidige beleid betreffende de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland?*

De facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland weet niet waar zij staat in de organisatie. Er is een businessplan opgesteld voor 2006-2010, maar de facilitaire organisatie zweeft tussen doelstellingen die nog behaald moeten worden en doelstellingen die al behaald zijn.

In 2010 zal er pas een meting plaatsvinden in hoeverre de facilitaire organisatie de doelstellingen heeft behaald. Het huidige beleid is anno 2009 niet goed in kaart te brengen.

- *Wat zijn de huidige producten en diensten van Hogeschool INHolland?*

De facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland biedt een tal aan producten en diensten aan. Van betaalkaarten tot ongediartebestrijding en van hardware tot sanitaire gebruiksartikelen. De facilitaire organisatie beschikt over een breed aanbod. De vraag die hierbij gesteld kan worden: in hoeverre zijn de klanten van het brede aanbod op de hoogte en in hoeverre is men tevreden over de producten en diensten die worden aangeboden? Het meetsysteem van de facilitaire organisatie zal hier duidelijkheid over moeten geven.



3. ONDERZOEK

In dit hoofdstuk zal er onderzoek worden gedaan naar een geschikt meetinstrument om de klanttevredenheid over de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland te meten. Dit hoofdstuk zal deels gebaseerd zijn op de literatuur waarin de begrippen kwaliteit en klanttevredenheid centraal staan. Daarbij zullen de volgende subprobleemstellingen worden beantwoord:

- *Hoe zet je een klanttevredenheidsonderzoek op?*
- *Wat is kwaliteit?*
- *Wat is klanttevredenheid?*
- *Welke meetsystemen zijn er om klanttevredenheid te meten?*
- *Op welke wijze meten andere organisaties de tevredenheid over de facilitaire organisatie?*
- *Wat willen belanghebbenden van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland graag terug zien in het klanttevredenheidsonderzoek?*

3.1 Opzet van een klanttevredenheidsonderzoek ^{8,9}

Doelstelling

Voordat men een klanttevredenheidsonderzoek gaat opzetten moet eerst de doelstelling worden bepaald. Hierbij draait het om de vraag: *waarom* wil een organisatie een klanttevredenheidsonderzoek uit voeren? Voor de facilitaire organisatie is het doel duidelijk. De facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland wil inzicht in de mate van tevredenheid van de klanten om vervolgens eventuele ontevredenheid weg te nemen of tevredenheid te verhogen. De mate waarin de organisatie de eventuele ontevredenheid kan wegnemen of de tevredenheid kan verhogen, zal nader te bepalen zijn. Daarbij is het van belang om vroegtijdig de belanghebbenden bij het onderzoek te betrekken. Teveel onderzoeken lopen mis doordat de resultaten uiteindelijk niet worden geaccepteerd of toegepast. Ten slotte moeten de medewerkers van de facilitaire organisatie uiteindelijk aan de slag met de resultaten die uit klanttevredenheidsonderzoek komen. Voor het ontwikkelen van het meetsysteem van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland hebben er dan ook enkele interviews met belanghebbenden plaatsgevonden. De belanghebbenden hebben enkele punten aan kunnen geven die zij graag terug zouden willen zien in het nieuwe meetinstrument. In paragraaf 3.6 wordt hier verder op in gegaan.

Respons

Wanneer de doelstelling is vastgelegd en alle belanghebbenden bij het onderzoek zijn betrokken, moet er gekeken worden naar het aantal respons dat wil worden behaald. 100 procent respons komt zelden voor, maar is vaak ook niet nodig. Het gaat om het absolute aantal respondenten dat nodig is om een betrouwbaar beeld te krijgen. Tevens is het aantal respons afhankelijk van de gekozen onderzoeksmethoden. Face-to-face gesprekken met klanten leveren een hogere respons op dan een schriftelijke of digitale uitvoering. Echter is het voor de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland niet mogelijk face-to-face gesprekken te implementeren. De organisatie beschikt over een te groot aantal klantgroepen om dit te verwezenlijken. De facilitaire organisatie beschikt locatieoverstijgend over 32.000 studenten en 2800 medewerkers. De facilitaire organisatie zal de respondenten dan ook voornamelijk digitaal benaderen. Daarbij is het de vraag wat de populatie ofwel steekproef wordt van het onderzoek. Uiteraard zijn 32.000 studenten en 2800 medewerkers teveel klanten om allemaal te betrekken in het onderzoek. Het ligt voor de hand om niet de gehele populatie in het onderzoek te betrekken maar om een steekproef te trekken. De onderzoekspopulatie zal moeten worden afgebakend tot een representatief aantal medewerkers en studenten. Bijvoorbeeld: alle locaties laten 50% studenten en 50% medewerkers deelnemen aan het onderzoek. Daarnaast is het belangrijk om effectief te communiceren. Hierbij kan men denken aan een aankondiging, waarin duidelijk wordt gemaakt waarom en wanneer er een onderzoek zal plaatsvinden, en aan een herinnering versturen wanneer de respondent na een bepaalde periode nog geen actie heeft ondernomen. Maar ook de resultaten tussentijds en achteraf openbaar maken behoort tot effectief communiceren. Wanneer er tussentijds het aantal respons wordt gecommuniceerd met daarbij de klantgroepen met de meeste respons, zullen de betrokkenen enthousiast en nieuwsgierig worden naar de uiteindelijke resultaten. Wanneer de uiteindelijke

⁸ checklist voor het opzetten van een succesvol tevredenheidsonderzoek

⁹ checklist voor het opzetten van een succesvol intern tevredenheidsonderzoek



resultaten worden gecommuniceerd, zullen de respondenten eerder geneigd zijn om aan een volgend onderzoek van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland deel te nemen.

Tijd

Wanneer de meting moet plaatsvinden is organisatie afhankelijk. Het is verstandig om zo kort mogelijk op het ervarings-of contactmoment te vragen naar de tevredenheid. Echter geldt voor de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland dat er continue contact is met de klant en er dus geen duidelijke richtlijnen nagestreefd hoeven te worden. De facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland moet echter wel rekening houden met schoolvakanties en eerste jaar studenten. Er moet een gunstig moment worden uitgezocht om de meting te laten plaatsvinden, om op deze manier de grote schoolvakantie te omzeilen en de eerste jaar studenten ook een mening te laten vormen en deel te laten nemen aan het onderzoek.

Onderzoeksmethode

Het meetsysteem, om de klanttevredenheid van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland te meten, moet kwalitatieve gegevens naar boven brengen. Hiervoor moet er gekozen worden voor een kwalitatieve benadering om een onderzoeksmethode op te zetten. Echter is het bij de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland het geval dat er nog weinig tot geen informatie bekend is over de mate van tevredenheid en het lastig is om gelijk 'de diepte' in te gaan.

Veelal kan er pas kwalitatief onderzoek worden verricht wanneer er kwantitatief onderzoek aan vooraf is gegaan. Voor de facilitaire organisatie is het hierdoor verstandig meerdere stappen te ondernemen, die uiteindelijk moeten leiden tot het genereren van kwalitatieve gegevens. Hierbij kan men denken aan een combinatie van een kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksmethode.

De kwantitatieve benadering kan alleen worden gerealiseerd door middel van een schriftelijke of digitale enquête en een kwalitatieve benadering kan worden gerealiseerd door middel interviews. Een combinatie van een kwantitatieve en een kwalitatieve onderzoeksmethode, zou dus gemaakt kunnen worden door eerst een digitale enquête uit te zetten en vervolgens de diepte in te gaan door middel van interviews.

Vragen

Wanneer er sprake is van eerder gehouden klanttevredenheidsonderzoeken, is het verstandig de relevante vragen her te gebruiken. Echter is het voor dit onderzoek niet relevant. Het meetsysteem dat de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland gaat inzetten om de klanttevredenheid over de organisatie te meten, zal een extra meting zijn die naast de huidige student en medewerkertevredenheidsonderzoeken zal plaatsvinden. 'Vragen her gebruiken' zou in dit geval dus 'vragen dubbel stellen' betekenen.

Bij de formulering van de onderzoeksvragen is het verstandig zoveel mogelijk verschillende vormen van vraagstellingen te vermijden. Daarbij is het ook belangrijk dat de vragenlijst er aantrekkelijk uit ziet en er ook enkele open vragen worden opgesteld. Op deze manier krijgt men extra informatie, die niet uit gesloten vragen zouden kunnen komen. Hierbij moet men echter wel oppassen, teveel open vragen kan de respondent afschrikken.

Verwerken van gegevens

Gegevens van respondenten kunnen handmatig verwerkt worden, maar gezien het grote aantal medewerkers en studenten van Hogeschool INHolland, is dit sterk af te raden. Er bestaan ook gespecialiseerde bureaus die de gegevens kunnen verwerken, maar uiteraard brengt dit enige kosten met zich mee. Aangezien de randvoorwaarde van dit onderzoek gebaseerd is op het zo laag mogelijk houden van de kosten, zal hier niet voor worden gekozen. De resultaten digitaal verwerken in een verwerkingsprogramma zal voor de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland hierdoor de beste optie zijn. Het verwerkingsprogramma SPSS zou hierbij uitkomst kunnen bieden.

De rapportages moeten uiteraard worden gecommuniceerd aan alle belanghebbenden. Hierbij is het verstandig om onderscheid te maken in welke informatie naar welke belanghebbenden worden verstuurd. De raad van bestuur zit niet te wachten op een boekwerk vol tekst, voor deze doelgroep is het belangrijk om de hoofdlijnen op maximaal 1 A4 te vermelden.



Eventuele verbeterplannen

De uitkomsten moeten stimulerend en levendig worden gepresenteerd aan de medewerkers van de organisatie. De uitkomsten moeten niet te lang op zich laten wachten en daarbij is het belangrijk om niet alleen de negatieve resultaten te benoemen maar ook de positieve resultaten. De medewerkers zullen hierdoor gemotiveerd raken. De resultaten kunnen diep in de organisatie worden gezet door eerst een top-down en later een bottom-up route te volgen. De directie legt brede kwesties vast en vervolgens kunnen de verschillende locaties aan de slag. De locatiehoofden zullen de resultaten bespreken met de medewerkers en per vestiging worden er verbeterplannen opgesteld. Vervolgens bewandelt men weer de weg omhoog en worden de plannen met elkaar vergeleken en wordt er gekeken of de plannen in lijn staan met de visie en doelstellingen van de organisatie.

3.2 Kwaliteit

Iedereen heeft een andere perceptie van het begrip kwaliteit. Om tot een geschikt meetsysteem voor de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland te komen, moet er eerst vastgesteld worden wat in deze context gedefinieerd zal worden als kwaliteit. Om een idee te geven van de verschillende opvattingen over kwaliteit worden onderstaand enkele bestaande definities weergegeven.

- *“Het voldoet aan de vereiste”¹⁰ (Crosby)*
- *“Kwaliteit is voldoen aan de specificaties”¹¹ (Crosby)*
- *“Kwaliteit is fitness for use” / “kwaliteit is geschiktheid voor gebruik”¹² (J.M.Juran)*
- *“Het geheel van eigenschappen en kenmerken van een product of dienst dat van belang is voor het voldoen aan vastgelegde afspraken, dan wel vanzelfsprekende behoeften”¹³ (ISO- definitie)*
- *“Het geheel van kenmerken van een entiteit dat betrekking heeft op het vermogen van die entiteit om kenbaar gemaakte en vanzelfsprekende behoeften te bevredigen”¹⁴ (Nederlands Normalisatie Instituut)*
- *“Bepaalde gesteldheid, hoedanigheid, mate waarin iets geschikt is om voor een bepaald doel gebruikt te worden”¹⁵ (van Dale Groot Woordenboek der Nederlandse Taal)*
- *“Kwaliteit wordt gedefinieerd als het spanningsveld tussen wat een klant verwacht en wat hij uiteindelijk geleverd krijgt”¹⁶ (Grönroos)*

De laatste definitie, de definitie van Grönroos, sluit het beste aan op de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland. De facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland geeft namelijk aan dat de klanttevredenheid over de kwaliteit van de producten en diensten niet kan worden aangeven, aangezien de organisatie niet weet waar de klanten waarde aan hechten en wat de klanten ervaren. De facilitaire organisatie stelt hiermee dat kwaliteit samenhangt met de mate van klanttevredenheid en klanttevredenheid wordt bepaald door ervaringen en belangen. Om in de termen van Grönroos te blijven, kan kwaliteit worden gedefinieerd als een spanningsveld. De organisatie stelt hiermee ook dat kwaliteit wordt bepaald door de klant en niet door de organisatie zelf. De facilitaire organisatie kan in hun ogen een kwalitatief product aanbieden, maar wanneer de klant zelf niet tevreden is over een product of dienst, is er geen sprake van kwaliteit. De definitie van Grönroos sluit aan op de gedachtegang van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland, maar voldoet niet volledig aan de definitie van kwaliteit die in dit onderzoek voor ogen zal worden gehouden. De definitie van Grönroos stelt dat kwaliteit een spanningsveld is tussen verwachtingen en ervaringen, en in dit onderzoek wordt gesteld dat kwaliteit gedefinieerd kan worden als een spanningsveld tussen ervaringen en belangen. Het belang van de klant weegt hierdoor mee in het oordeel over de mate waarin een klant tevreden is en dus ook over het uiteindelijke kwaliteitsoordeel. Zo ook de samenhang tussen kwaliteit en klanttevredenheid zal in de definitie,

¹⁰ Integrale kwaliteitszorg en verbetermanagement

¹¹ Kwaliteit van dienstverlening, pag. 18 t/m 20

¹² Facility management, strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie

¹³ Kwaliteit van dienstverlening, pag. 18 t/m 20

¹⁴ Kwaliteit van dienstverlening, pag. 18 t/m 20

¹⁵ www.vandale.nl

¹⁶ Kwaliteit van dienstverlening, pag. 18 t/m 20



die in dit onderzoek voor ogen wordt gehouden, worden aangegeven. Onderstaand de definitie van kwaliteit, die in dit onderzoek voor ogen wordt gehouden:

“Kwaliteit is klanttevredenheid, die wordt bepaald door het spanningsveld tussen ervaringen en belangen.”

Naast een tal van verschillende percepties over het begrip kwaliteit, kan het begrip kwaliteit ook uit verschillende invalshoeken worden bekeken. Garvin heeft vijf invalshoeken beschreven, die onderstaand zijn weergegeven.¹⁷

1. De *transcendente* invalshoek; kwaliteit wordt beschouwd als een niet goed operationeel vast te leggen begrip, dat men herkent door ervaring. Het is absoluut en universeel herkenbaar.
2. De *productgerichte* invalshoek; kwaliteit is een concrete, meetbare variabele. Verschillen in kwaliteit worden veroorzaakt door verschillen in de hoeveelheid van een bepaald ingrediënt of attribuut dat in het product is verwerkt. Kwaliteit is daarmee synoniem met kwantiteit.
3. De *gebruikersgerichte* invalshoek; kwaliteit is het vermogen te voorzien in de behoeften van de gebruiker. Het gaat om precieze combinaties van eigenschappen die bedoeld zijn voor specifieke gebruikers.
4. De *productiegerichte* invalshoek; de nadruk ligt op het productieproces. Een product in overeenstemming met het ontwerp, is een goed product.
5. De *waardegerichte* invalshoek; kwaliteit wordt beschouwd in relatie tot de prijs en geeft een maat voor de gebruikerstevredenheid aan.

In dit onderzoek wordt de *gebruikersgerichte* invalshoek gehanteerd. De gebruikersgerichte invalshoek houdt voor ogen dat kwaliteit wordt bepaald door de gebruiker van een product en/of dienst. De vooraf opgestelde definitie **“Kwaliteit is klanttevredenheid die wordt bepaald door het spanningsveld tussen ervaringen en belangen”**, sluit aan op de gedachtegang van deze invalshoek. De overige invalshoeken hebben een andere kijk op het begrip kwaliteit en passen niet bij de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland.

Naast het indelen van definities in invalshoeken kunnen de definities van kwaliteit ook worden ingedeeld op dimensies. Onderstaand enkele dimensies op een rijtje¹⁸:

- Primitief; niet operationeel te definiëren begrip, zoals schoonheid. Hierbij wordt de transcendente invalshoek van Garvin gehanteerd.
- Subjectief versus objectief; kwaliteit kan worden opgevat als een subjectief begrip. Naarmate er meer overeenstemming is over oordelen treedt er een grotere mate van intersubjectiviteit op, het geen ook wel met objectiviteit wordt aangeduid.
- Absolute dan wel relatieve; in een absolute definitie van kwaliteit wordt uitgegaan van een meting van kwaliteit op discrete schaal en in een relatieve definitie wordt er uitgegaan van een meting van kwaliteit op continue schaal. De discrete schaal is meestal een tweepuntenschaal: kwaliteit is aanwezig of afwezig. Bij de continue schaal gaat het om de mate van aanwezigheid van kwaliteit en worden objecten vaak met elkaar vergeleken op kwaliteitsniveau.
- Contextafhankelijk of contextonafhankelijk; bij een contextafhankelijke definitie van het begrip kwaliteit hangt de omschrijving van kwaliteit af van de maatschappelijke en/of wetenschappelijke context waarin het begrip wordt gebruikt. In tegenstelling tot de contextonafhankelijke definitie.
- Multi- aspectmatig dan wel uni- aspectmatig; bij uni- aspectmatig wordt kwaliteit opgevat als een vrij homogeen en abstract begrip. Bij multi- aspectmatig wordt het begrip kwaliteit opgebouwd uit meerdere aspecten, die bij nadere operationalisering expliciet kunnen worden gemaakt.

¹⁷ Kwaliteitsmanagement in beweging pag. 33-35

¹⁸ Kwaliteitsmanagement in beweging pag. 35-37



In dit onderzoek wordt er uitgegaan van de subjectief versus objectieve dimensie. Kwaliteit kan in dit onderzoek worden opgevat als een subjectief begrip. Echter naarmate de jaren verstrijken en de facilitaire organisatie de nulmeting al lang gepasseerd is, zal er meer overeenstemming zijn in oordelen en treedt er een grotere mate van intersubjectiviteit op, hetgeen ook wel met objectiviteit aangeduid.

3.3 Klanttevredenheid

Zoals al eerder beschreven, wordt bij de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland ervan uitgegaan dat de mate van tevredenheid over de kwaliteit van producten en diensten wordt bepaald door het spanningsveld tussen ervaringen en belangen. De definitie van het begrip kwaliteit die in dit onderzoek voor ogen wordt gehouden, gaat ook op voor de definitie van het begrip klanttevredenheid. Klanttevredenheid wordt ten slotte gezien als een synoniem van het begrip kwaliteit.

“Klanttevredenheid is kwaliteit, die wordt bepaald door het spanningsveld tussen ervaringen en belangen”

De mate van tevredenheid wordt bepaald door het belang die men heeft *bij* een product of dienst en de ervaring die men heeft *mét* een product of dienst. Wanneer men weinig waarde hecht (belang) aan een product of dienst zal men sneller tevreden zijn (ervaring), en andersom.

Hierbij kan gesteld worden dat de ervaring een tevredenheidsscore kan aangeven maar de échte tevredenheid pas kan worden bepaald door het belang mee te laten wegen in het uiteindelijke kwaliteitsoordeel.

Naast het spanningsveld tussen ervaringen en belangen kan er ook een ander spanningsveld onder de loep worden genomen, om op deze manier de thematiek kwaliteit en klanttevredenheid door verschillende ogen te bekijken. Hierbij gaat het over het spanningsveld tussen verwachtingen en ervaringen. Het Servqual- Model, dat later in dit hoofdstuk wordt belicht, gaat er vanuit dat de mate van kwaliteit en dus klanttevredenheid wordt bepaald door het verschil tussen de verwachting en ervaring van de klant. Het verschil wordt in dit model ‘gap’ genoemd. Hierbij stelt het model dat wanneer de verwachting van de klant groter is dan de perceptie ($v > p$), de klant de kwaliteit als onvoldoende ervaart en dus ontevreden is. Wanneer de verwachting gelijk is aan de perceptie ($v = p$) acht de klant de kwaliteit voldoende en wanneer de verwachting kleiner is dan de perceptie ($v < p$) is de kwaliteit in de ogen van de klant voldoende. De zogenoemde gap is als volgt weer te geven:

$Kwaliteit = perceptie (p) - verwachting (v)^{19}$.

De *verwachtingen* van de klanten worden hierbij beïnvloed door vier factoren: mond-tot-mondreclame, persoonlijke behoefte, ervaringen uit het verleden en externe communicatie. Van deze vier bronnen is vooral externe communicatie een factor die verwachtingen van klanten kunnen beïnvloeden. *“Als de kwaliteitsbeleving van de klant het resultaat is van zijn verwachtingen en zijn perceptie, doet elke dienstverlenende organisatie er verstandig aan de inhoud van alle vormen van externe communicatie nauw af te stemmen op het geen werkelijk wordt geleverd.”*²⁰

De schrijver van deze scriptie kan zich vinden in de visie die het Servqual- Model voor ogen heeft, maar hecht veel waarde aan het element ‘belang’, wat in deze visie niet is terug te vinden. Vooral voor een facilitaire organisatie waarin veel producten en diensten als ‘service’ worden aangeboden, is het noodzakelijk om te weten in hoeverre men waarde hecht aan bepaalde producten en diensten. ‘Het belang’ ligt dicht bij het begrip ‘verwachting’, maar zijn zeker geen synoniem van elkaar. Wanneer een klant veel waarde hecht aan een dienst, hoeft dit ten slotte nog niet te betekenen dat er ook een hoge verwachting is van deze dienst.

Echter is het wel goed om te beseffen dat klanttevredenheid een statisch begrip is. Een klant die nu tevreden is over de kwaliteit van een dienst of een product, verwacht bij een volgend contact minimaal dezelfde mate van kwaliteit. Dat betekent dat bij elk contactmoment de inspanning optimaal moet zijn om aan de verwachtingen van de klant te voldoen.²¹ Wanneer de facilitaire

¹⁹ Facility management, Strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie, pag. 332

²⁰ Facility management, Strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie, pag. 331

²¹ Hoe tevreden is uw klant? Het meten van klanttevredenheid, pag. 9



organisatie van Hogeschool INHolland na de meting inzicht heeft in de mate van tevredenheid en sommige aspecten met een hoge tevredenheid beoordeeld worden, zullen zij de aandacht gevestigd moeten houden.

De *ervaring* van een klant, die in beide visies onderdeel is van het spanningsveld, wordt gebaseerd op drie elementen: het product, de service en de prijs.²² Bij de dienstverlening van Hogeschool INHolland zal het element 'prijs' in sommige gevallen geen rol spelen, aangezien er voor veel van de producten en diensten niet betaald hoeft te worden en onder het kopje 'service' valt. Voor de catering van Hogeschool INHolland geldt echter het tegenovergestelde. Hogeschool INHolland heeft te maken met studenten, die over het algemeen weinig te besteden hebben. 'De prijs' die men betaald op catering gebied zal hierbij zwaarder wegen dan het element 'service'.

3.4 Meetinstrumenten²³

Om erachter te komen welk meetinstrument voor de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland het meest geschikt is, zullen in deze paragraaf enkele meetinstrumenten worden beschreven. Bij het meten van de klanttevredenheid kan er gebruik worden gemaakt van verschillende meetinstrumenten, zoals:

- Mondelinge, schriftelijke of digitale enquêtes;
- Persoonlijke interviews;
- Observatie;
- Benchmarking;
- Sterkte en zwakte analyse.

3.4.1 Mondelinge, schriftelijke en digitale enquêtes

Iemand ondervragen aan de hand van een vooraf opgestelde vragenlijst wordt ook wel enquêteren genoemd. Door middel van enquêteren komt men achter de meningen en ervaringen van diverse klantgroepen. Het ondervragen van klantgroepen kan door middel van drie soorten enquêtes: mondelinge, schriftelijke en digitale enquêtes. Elke vorm van enquêteren brengt uiteraard zijn voor en nadelen met zich mee. Onderstaand de voor en nadelen op een rijtje.

Mondelinge enquête

Voordelen:

- Persoonlijk contact;
- Mogelijkheid tot mondeling toelichten van vragen;
- Hoge respons;
- Goedkoop.

Nadelen:

- Risico dat er ruis ontstaat tussen de enquêteur en de geënquêteerde. Vragen kunnen verkeerd geïnterpreteerd worden;
- Alleen geschikt voor een kleine populatie;
- Kost veel tijd. Denk hierbij aan de ondervraging maar ook aan de verwerking van de ondervraging.

Schriftelijke enquête

Voordelen:

- Schriftelijke enquête bereikt een grotere populatie dan een mondelinge enquête;
- Geschikte vorm van enquêteren bij periodieke metingen.

Nadelen:

- Hogere kans op non-respons;
- Geen mogelijkheid tot mondeling toelichten van vragen;
- Kost veel tijd en papierwerk. De kosten zijn hierdoor hoger dan bij een mondelinge enquête.

²² Klanttevredenheid, de succesfactor voor elke organisatie, pag. 52-54

²³ Dienstenmarketing



Digitale enquête

Voordelen:

- Groter bereik dan bij een mondelinge of schriftelijke enquête;
- Weinig verwerkingstijd. De gegevens zijn al digitaal en kunnen dus gemakkelijker worden ingevoerd in een verwerkingsprogramma;
- Tijdens het onderzoek is er actuele informatie beschikbaar over de response;
- Digitale enquêtes kunnen gekoppeld worden aan een website, waardoor de klanttevredenheid constant kan worden gemeten.

Nadelen:

- De vragenlijst kan niet te lang zijn. De geënuquêteerden verwachten snelheid. Wanneer dit niet het geval is, haakt men sneller af;
- Niet iedereen van de populatie beschikt over Internet. De resultaten kunnen hierdoor mogelijk niet representatief zijn voor de gehele populatie.

Zoals in paragraaf 3.1 is beschreven, is het voor de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland van belang eerst kwantitatieve gegevens te verzamelen voordat men zich kwalitatief gaat verdiepen. Door middel van enquêtes af te nemen kan de facilitaire organisatie dit verwezenlijken. Voor de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland is het verstandig meerdere stappen te ondernemen, waarbij een enquête als eerste stap een juiste keuze zal zijn. De enquête zou in dit geval het beste digitaal verstuurd kunnen worden. De facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland beschikt over een grote klantgroep en de verwerkingstijd wordt door middel van de digitale weg beperkt. Maar ook de doelgroep speelt een rol bij de keuze voor een digitale enquête. Studenten en medewerkers zijn eerder geneigd om deel te nemen aan een digitale enquête dan een schriftelijke enquête in te vullen. Voor een schriftelijke enquête moeten de studenten en medewerkers meer moeite doen, waarbij het risico groter is dat men afhaakt. Wanneer men een schriftelijke enquête heeft ingevuld moet deze ook weer terug naar een retourpunt. Bij een digitale enquête is het een kwestie van op verzenden drukken. De nadelen die aan een digitale enquête zijn verbonden, zijn ook in dit geval geen probleem. De doelgroep kan overweg met een computer en de vragenlijst moet niet te lang worden.

3.4.2 Interviews

Interviews zijn vraaggestuurde gesprekken waarmee diverse informatie kan worden achterhaald. Een interview kan op basis van drie modellen worden opgesteld en afgenomen. De conjunct meetmethode, critical incidentmethode en het klantenpanel. Onderstaand worden de drie modellen nader beschreven.

Conjunct meetmethode

Bij de conjunct meetmethode worden een aantal hypothetische diensten geconstrueerd dat vervolgens ter evaluatie aan een steekproef van (potentiële) klanten wordt voorgelegd. Op basis van diepte interviews met klanten en management worden een aantal relevante kenmerken of aspecten van de dienst gedefinieerd. Deze conjunct meetmethode kan gebruikt worden voor zowel het opzetten van nieuwe diensten als het evalueren van bestaande diensten. De kwaliteit van bepaalde bestaande diensten kunnen worden gemeten door evaluaties. Het verwachte niveau wordt hierbij vergeleken met het niveau van de bestaande diensten. Echter werkt men bij de conjunct meetmethode met diepte-interviews en is dit meetinstrument niet haalbaar bij een grote klantgroep. Het is te duur om een representatief aantal gasten te interviewen.

Critical incidentmethode

Bij de critical incidentmethode gaat men uit van de veronderstelling dat de ontmoeting tussen klant en personeel datgene is wat de klant ervaart van de dienstverlening en hiermee de tevredenheid of kwaliteitsoordeel bepaalt. Door middel van interviews worden de knelpunten achterhaald. De klanten dienen hun ervaringen en gebeurtenissen met het personeel te beschrijven. De specifieke beschrijvingen worden de critical incidents genoemd. Echter zitten er bij deze meetmethode ook nadelen aan verbonden. De critical incidentmethode gaat ervan uit dat de kwaliteit van de dienstverlening alleen wordt bepaald door het contact met het personeel en de klant. Echter zijn er meerdere aspecten die de mate van kwaliteit kunnen aanduiden. De overall kwaliteit kan niet worden vastgesteld.



Zo vraagt de verwerking van de uitspraken van de klanten om een interpretatie van de onderzoekers, dat enkele risico's met zich meebrengt. De betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek kunnen worden beïnvloed.

Klantenpanel

Bij een klantenpanel worden er gasten uitgenodigd, die onder leiding van een voorzitter, met elkaar gaan discussiëren over de kwaliteit van de dienstverlening. Een klantenpanel kan echter maar uit een kleine groep mensen bestaan, aangezien er anders geen discussie mogelijk is.

Voor de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland is een interview een goed meetinstrument om kwalitatieve gegevens te verzamelen. Daarbij is het echter de vraag welk model het beste van toepassing is op de organisatie.

Wanneer je de bovenstaande modellen bekijkt kan er geconcludeerd worden dat de gedachtegang van de critical incidentmethode vrij naïef is. De critical incidentmethode gaat er vanuit dat de tevredenheid of kwaliteitsoordeel puur gebaseerd is op de ontmoeting tussen klant en personeel. Andere kwaliteitsaspecten worden niet meegenomen. Wanneer de servicedesk van INHolland camera's, die slecht in staat zijn, uitleent aan studenten, wordt dit niet meegenomen in het kwaliteitsoordeel en dus de mate van tevredenheid. De studenten waren immers uiterst tevreden over de klantvriendelijkheid van de medewerker die de kapotte camera uitleende. De overall kwaliteit kan niet worden vastgesteld en de betrouwbaarheid van het onderzoek kan hierdoor worden beïnvloed. Dit model zal niet geschikt zijn om te implementeren als meetinstrument. De conjunct meetmethode voldoet ook niet aan de voorwaarden. De facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland heeft voor dit model teveel klanten. Het zou Hogeschool INHolland teveel geld kosten om het meetinstrument te standaardiseren en bij een representatief aantal klanten toe te passen. Het klantenpanel biedt echter meer perspectief. Het klantenpanel zal kwalitatieve gegevens naar boven halen en zal door middel van een juiste toepassing aansluiten op de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland.

3.4.3 Observatie

Het waarnemen van diensten kan een bijdrage leveren om de kwaliteit van een dienstverlening vast te stellen. Observatie is echter alleen gericht op gedragingen en niet op meningen van klanten. Hierdoor is het lastig om de échte tevredenheid van de klant te meten. Organisaties maken bij observatie vaak gebruik van een 'mystery guest'. Hierbij bezoeken gespecialiseerde bureaus anoniem een organisatie. De 'mystery guest' doet zich voor als klant en kan hierbij onopvallend de kwaliteit van de dienstverlening vaststellen. De 'mystery guest' rapporteert vervolgens zijn bevindingen aan het management van de organisatie. Zeer geschikt om te kijken hoe een bedrijf functioneert in de ogen van een expert, maar de tevredenheid van de klant wordt niet gevraagd.

Doordat de tevredenheid van de klant niet wordt gevraagd zal dit meetinstrument niet geschikt zijn voor de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland. De observatie methode is puur gericht op gedragingen en niet op meningen van klanten. Hogeschool INHolland wil kwalitatieve gegevens vanuit de klantgroepen hoe men de dienstverlening ervaart. Een 'mystery guest' zou niet aansluiten op het doel van dit onderzoek. Wanneer een 'mystery guest' op een blauwe maandag de dienstverlening als 'slecht' ervaart, heeft de facilitaire organisatie daar geen boodschap aan. Men wil weten hoe de éigen klanten de dienstverlening ervaren. Tevens moet er een extern bedrijf worden ingeschakeld, wat uiteraard kosten met zich meebrengt. De eventuele keuze om een 'mystery guest' in te schakelen zal dus ook niet voldoen aan de gestelde randvoorwaarden van het onderzoek.

3.4.4 Benchmarking

“ Een benchmark laat zich vertalen als een referentiepunt, een maatstaf. Het doel van benchmarking is het bestuderen van bedrijfsprocessen bij andere organisaties. In tegenstelling tot de traditionele concurrentieanalyse, waarbij men de prestaties van de eigen organisatie vergelijkt met die van een organisatie uit dezelfde markt, richt men zich bij benchmarking op processen.



Hierbij hoeft men zich niet noodzakelijkerwijs te concentreren op de directe concurrentie, maar wordt juist ook gekeken naar organisaties in geheel verschillende branches en sectoren.”²⁴

Wanneer de facilitaire organisatie van Hogeschool inzicht heeft in de mate van tevredenheid van de klanten, kan benchmarking een eventuele stap zijn om te maken. Benchmarking kan voor de facilitaire organisatie een toevoeging zijn op het gekozen meetsysteem. Benchmarking als hoofdinstrument zal niet geschikt zijn aangezien dat te weinig specifieke informatie over de eigen situatie in kaart zal brengen.

3.4.5 SWOT- analyse

SWOT staat voor Streghts, Weaknesess, Oppertunities en Threats en wordt beschouwd als een analyse instrument. De sterke en zwakke kanten worden alleen intern beschreven in tegenstelling tot de weaknesess en oppertunities. Dit houdt in dat bij de sterke en zwakke kanten die worden omschreven, niet naar buiten wordt gekeken. Hierbij gaat het om de organisatie zelf. Waar liggen de kwaliteiten bij een organisatie en waar zijn nog verbeteringen in nodig?

Bij weaknesess en oppertunities wordt er gekeken naar de kansen en bedreigingen van buitenaf. De omgeving kan veel invloed hebben op een organisatie. De SWOT analyse van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland is terug te vinden in paragraaf 2.8.

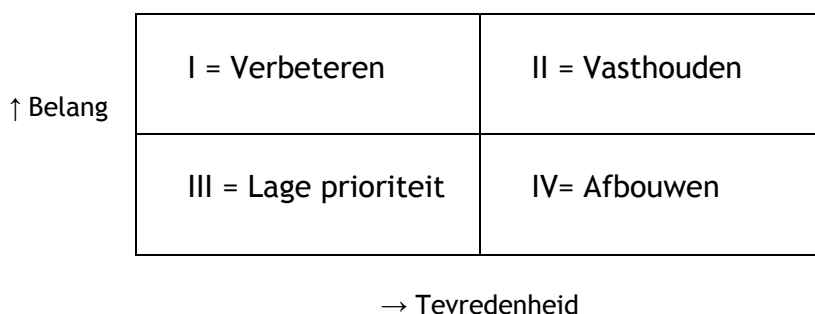
De SWOT analyse als meetinstrument voor de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland zal te weinig inzicht geven in de ervaringen/waarderingen van de klantgroepen. Sterkte en zwakte analyse is puur een analyse instrument en geen meetinstrument.

3.5 Onderzoeksmodellen

Onderzoeksmodellen dienen als ondersteuning aan de voorgaand beschreven meetinstrumenten. De onderzoeksmodellen die in de onderstaande paragrafen beschreven zullen worden zijn: het Importance- Performance model, de SMART- methode en het Servqual- Model.

3.5.1 Het Importance- Performance model²⁵

Het Importance- Performance model wordt ook wel de prioriteitenmatrix genoemd. Dit model geeft de onderlinge samenhang van enquêtevragen weer met de daarbij behorende prioriteit.



Figuur 5. Het Importance- Performance model²⁶

“Voordat de scores van de enquête in de prioriteitenmatrix kunnen worden ingevuld, dienen de waarden van het assenstelsel (het kruis) van de prioriteitenmatrix te worden vastgesteld. De waarde van de verticale as wordt bepaald door de gemiddelde score voor het belang van de aspecten. De waarde van de horizontale as wordt bepaald door de gemiddelde score voor de tevredenheid over de aspecten.”²⁷

²⁴ <http://www.costreduction.nl/artikelen/financieel/benchmarking.html>

²⁵ Klanttevredenheid, de succesfactor voor elke organisatie, pag. 79-81

²⁶ Klanttevredenheid, de succesfactor voor elke organisatie, pag. 80

²⁷ Klanttevredenheid, de succesfactor voor elke organisatie, pag. 80,81



Afhankelijk van de gemiddelde scores van het belang en de mate van tevredenheid over een product of dienst, komen de resultaten in een van de vier kwadranten terecht. Vervolgens kunnen de prioriteiten met de daarbij behorende strategie direct worden afgelezen.

Kwadrant I: verbeteren

Hoge prioriteit voor verbetering door hoge belangscore. De klant is ontevreden over aspecten waar veel waarde aan wordt gehecht. Onderdelen in deze categorie hebben eerste prioriteit. Gerichte kwaliteitsverbetering zal de tevredenheid doen toenemen.

Kwadrant II: vasthouden

De klant is tevreden over aspecten waar veel waarde aan wordt gehecht. De organisatie moet deze score zien vast te houden. Een vergelijking van de score met de concurrent, kan waardevolle informatie opleveren. De aandacht moet dan ook zeker gevestigd blijven, helemaal wanneer de concurrent beter scoort.

Kwadrant III: lage prioriteit

Lage tevredenheids score met een lage prioriteit, er zijn belangrijkere zaken die opgepakt moeten worden. De organisatie kan de klant wel aangenaam verrassen om juist de zaken uit dit kwadrant op te pakken.

Kwadrant IV: afbouwen

Lage belangscore met hoge tevredenheid. De klant vindt de aspecten uit dit kwadrant niet belangrijk. De organisatie kan er voor kiezen minder aandacht te besteden aan deze aspecten. Hierdoor kunnen kosten worden gedrukt. Echter loopt men wel het risico dat de belangen van de klant toenemen wanneer de kwaliteit terugloopt.

Het Importance- Performance model sluit zeker aan op de visie van het begrip kwaliteit dat in dit onderzoek voor ogen wordt gehouden. Zowel de belangen als ervaringen van de klant worden in het model opgenomen. Wanneer de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland een enquête uitzet waarin de belangen en ervaringen worden gemeten, sluit dit model er prima op aan. Door middel van het Importance- Performance model zal er een duidelijke richting worden gegeven welke kant de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland op moet.

3.5.2 De SMART- methode

*“Met de SMART procedure worden onderwerpen opgespoord die volgens klanten de hoogste prioriteit moeten krijgen. Na vooronderzoek wordt de acht meest relevante aspecten van de dienstverlening van de organisatie geselecteerd. Respondenten worden met betrekking tot een aantal diensten of dienstverleningsaspecten gevraagd aan te geven welke aspecten belangrijk en welke minder belangrijk worden geacht. Op deze wijze ontstaat inzicht in het gewenste kwaliteitsniveau per aspect per dienst.”*²⁸

De SMART- methode is een zeer geschikt onderzoeksmodel om toe te passen voor dit onderzoek. Aangezien de facilitaire organisatie over te veel producten en diensten beschikt om allemaal op te nemen in het meetsysteem, zal de SMART- methode uitkomst bieden. In paragraaf 3.6 wordt hier verder over uitgeweid.

3.5.3 Het Servqual- Model

Het GAP- Model is ontwikkeld op basis van onderzoek in dienstverlenende organisaties en is een hulpmiddel om te achterhalen waarom ervaringen die klanten opdoen niet overeenstemmen met de verwachtingen.²⁹ In aansluiting op het GAP- Model is het Servqual- Model ontwikkelend. Het Servqual- Model heeft als uitgangspunt: kwaliteit wordt bepaald door het verschil tussen verwachtingen en ervaringen van de klant.³⁰

²⁸ Zakboek Corporate facility management, pag. 970

²⁹ Kwaliteitsmanagement in beweging, pag. 352

³⁰ Kwaliteitsmanagement in beweging, pag. 333-335



Het gat dat ontstaat tussen de ervaringen en verwachtingen heeft te maken met het niet goed inspelen op de kwaliteitsverwachtingen van de klant. Om dit gat te dichten moeten er aspecten worden verbeterd. De oorzaken die het Servqual- Model in kaart brengen moeten worden verholpen. De ervaringen moeten weer in overeenstemming komen met de verwachtingen van de klant om op deze manier een optimale klanttevredenheid te bereiken. De wijze waarop de kwaliteitsverwachtingen en ervaringen worden onderzocht is de kern van het Servqual- Model. Het Servqual- Model maakt gebruik van een vragenlijst om de klanttevredenheid te meten. De vragenlijst bevat stellingen over 'gaps', die onderstaand staan beschreven, om erachter te komen of er sprake is van 'gaps' in de organisatie. De klant wordt geacht op schaal van 1 tot 5 aan te geven in hoeverre ze het eens zijn met de stelling. De scores die daar vervolgens uit voortvloeien bepalen de mate van verwachting en ervaring. Onderstaand zijn de 'gaps' nader beschreven.

“Gap 1: geeft het verschil weer tussen datgene wat de klant verwacht en datgene wat het management van de organisatie denkt te moeten aanbieden aan de klant. Wanneer het management echter een verkeerde perceptie heeft over datgene wat de klant wil, zullen zij ook verkeerde instructies geven aan het personeel die de dienst uiteindelijk tot stand moet laten komen.

Gap 2: maakt het onderscheid tussen de perceptie van het management over het begrip "verwachtingen van de klant", en de randvoorwaarden waaraan de kwaliteit van de dienstverlening moet voldoen. Vanuit de verkeerde perceptie van het management over datgene wat de klant van de organisatie verwacht, worden niet/of in onvoldoende mate de correcte specificaties van de kwaliteit van de dienstverlening aan het personeel gecommuniceerd. Bij onduidelijkheid of zelfs het geheel ontbreken van deze instructies, gaan medewerkers zelf individueel kwaliteitsnormen bepalen, waardoor een niet constante kwaliteit van dienstverlening ontstaat.

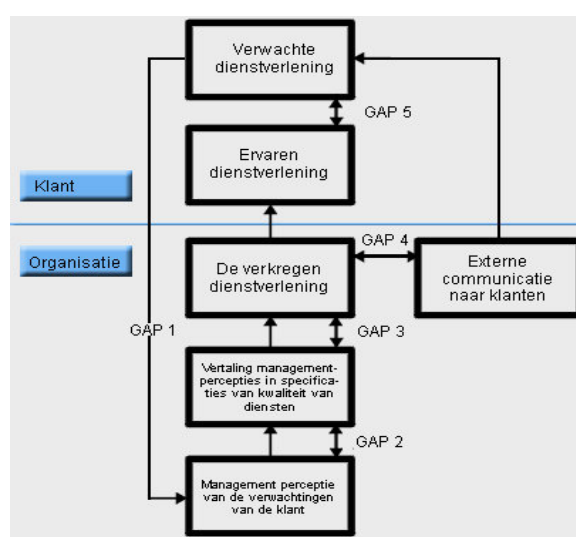
Gap 3: vertegenwoordigt de discrepantie tussen de verkregen dienstverlening en de randvoorwaarden of specificaties waaraan de dienstverlening moet voldoen. Dit verschil is te wijten aan onder andere de ervaring, motivatie en kennis van de medewerker. Tevens speelt de beschikbaarheid van middelen en de communicatie tussen de afdelingen van de organisatie onderling een belangrijke rol.

Gap 4: geeft het verschil weer tussen de uiteindelijk verkregen dienst en de afspraak die men daarover gemaakt had. Deze communicatie kan direct of indirect tot stand komen.

Direct: persoonlijk contact met de klant

Indirect: reclame, informatiefolders, website e.d.

Gap 5: wordt bepaald door het resultaat van gap 1 tot en met gap 4.”³¹



Figuur 4.
Het Servqual- Model³²

³¹ <http://www.rcs-consultancy.nl/html/artikelen/servqual.html>



De stellingen die in een vragenlijst worden opgenomen, die de 'gaps' vertegenwoordigen, zijn gebaseerd op een tiental dimensies die allen zijn onder te verdelen in drie categorieën.³³:

- Experience- of ervaringseigenschappen
 1. communicatie
 2. betrouwbaarheid
 3. tegemoetkomendheid;
 4. begrip voor de klant;
 5. beleefdheid.
 6. toegankelijkheid;
- Search- of zoekeigenschappen
 7. geloofwaardigheid;
 8. tastbaarheid.
- Credence- of vertrouwenseigenschappen
 9. competentie;
 10. veiligheid.

Wanneer een organisatie aan elke dimensie een gewicht toekent (belangen van scores bepalen), kan er na aanvang van de scores betreffende de verwachtingen en ervaringen van de klant, worden bepaald of een onderdeel van de dienstverlening voldoende of onvoldoende is.

Enkele nadelen van dit model:³⁴

- *De generaliseerbaarheid van de resultaten*
Het staat ter discussie of het Servqual- Model ongewijzigd gebruik kan maken van verschillende diensten.
- *Het gebruik van zowel positief als negatief geformuleerde vragen*
Dit brengt de respondent in verwarring, dat de validiteit van de antwoorden niet ten goede komt.
- *Het gebruik van verschilcodes*
Servqual- benadering maakt gebruik van verschilcodes tussen percepties en ervaringen en heeft een nadelige invloed op de betrouwbaarheid van de meting.
- *Het ontbreken van mogelijkheden om het model toe te passen*
Binnen de Servqual- benadering is het additieve principe (impliciet) als uitgangspunt gebruikt om de kwaliteit te modelleren. Het bezwaar is dat dit uitgangspunt op geen enkele wijze geëvalueerd en getoetst kan worden.
- *De beperkte toepassingsmogelijkheden van het model*
Beperkte mogelijkheid om de Servqual- benadering toe te passen op (nog) niet bestaande of hypothetische diensten. Er kan met dit model alleen een oordeel worden geveld over bestaande diensten.

Voor de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland kan het Servqual- Model geschikt zijn om toe te passen. Echter zal het Servqual- Model de organisatie niet op het gewenste inzichtniveau brengen wanneer het model *alleenstaand* wordt toegepast. Bij het Servqual- Model wordt de waarde die de klant hecht aan de producten en diensten niet meegenomen in het kwaliteitsoordeel van de klant en dus de mate van tevredenheid. De organisatie bepaald het belang van de diverse dimensies waar de vragen op gebaseerd zijn en niet de klant. Het model hanteert echter wel een interessante benadering om de klanttevredenheid te meten en zou in combinatie met andere meetsystemen wel een toevoeging kunnen zijn om het inzichtniveau over de klanttevredenheid van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland te verrijken.

³² <http://www.rcs-consultancy.nl/html/artikelen/servqual.html>

³³ Kwaliteitsmanagement in beweging, pag. 333,334

³⁴ Kwaliteitsmanagement in beweging, pag. 335



3.6 Interviews

Voor het onderzoek naar een geschikt meetinstrument om de klanttevredenheid over de facilitaire organisatie van INHolland te meten, was het van belang enkele interviews af te leggen. Met als voornaamste doel: er achter zien te komen *wat* men gemeten wil hebben bij het klanttevredenheidsonderzoek van de facilitaire organisatie. Waar liggen de belangen en prioriteiten? Voor de interviews met betrokkenen van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland is er gebruik gemaakt van de SMART- methode. Door middel van de SMART- methode is er antwoord gegeven op de vraag: *welke aspecten vinden de klanten relevant om op te nemen in het klanttevredenheidsonderzoek van de facilitaire organisatie?* Voor de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland is het onmogelijk om *alle* producten en diensten mee te nemen in het klanttevredenheidsonderzoek. Daarvoor beschikt de facilitaire organisatie over een te groot aanbod. Door middel van de SMART- methode wordt er door de klant een selectie gemaakt van de producten en diensten die aan een meting zullen worden bloot gelegd. Het bijkomende voordeel hiervan is dat de grootste ontevredenheid over producten en diensten hierdoor al in kaart wordt gebracht.

Zowel de studenten en medewerkers van Hogeschool INHolland als de locatiehoofden en manager operations van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland heeft antwoord gegeven op de bovenstaande vraag. Naast de interviews met betrokkenen van Hogeschool INHolland, hebben er ook enkele andere interviews plaatsgevonden. Er heeft een bezoek plaatsgevonden aan het onderzoeksbureau Effectory in Amsterdam, marktleider in onderzoek naar (interne) klanten en medewerkers, en er heeft een interview plaatsgevonden met het facilitair bedrijf van de Haagse Hogeschool. Het interview met het facilitaire bedrijf van de Haagse Hogeschool heeft antwoord gegeven op de vooraf opgestelde subvraag: *Hoe meten andere organisaties de tevredenheid van facilitaire diensten?* Het facilitaire bedrijf van de Haagse Hogeschool maakt gebruik van het 'QuestBack' systeem. Het systeem moet eenmalig worden aangeschaft en biedt online enquête diensten voor het verzamelen, analyseren en het reageren op zakelijke kritische feedback.³⁵ Echter komen er naast de eenmalige aanschaf wel abonnementskosten bij, waardoor dit systeem niet aan de vooraf opgestelde randvoorwaarde vanuit de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland voldoet. Het meetsysteem wat de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland wil implementeren moet intern uit te voeren zijn om hiermee de kosten te drukken.

In de onderstaande subparagraaf is een korte samenvatting weergegeven van alle interviews. In bijlage III zijn de volledige verwerkingen van de interviews terug te vinden.

3.6.1 Samenvatting interviews

Externe bedrijven

Volgens het onderzoeksbureau Effectory moet er eerst kwantitatief onderzoek worden verricht voordat men kwalitatief kan verdiepen. Aangezien er nog weinig kwantitatieve gegevens bekend zijn over de tevredenheid van zowel de student als medewerker over de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland, wordt er aangeraden een combinatie van meetinstrumenten en onderzoeksmodellen te gebruiken. Tevens wordt er geadviseerd de doelstelling van de facilitaire organisatie goed voor ogen te houden, tussentijds te communiceren naar de klanten en een goede terugkoppeling te maken naar zowel de klant als de medewerkers van de facilitaire organisatie.

De Haagse Hogeschool maakt gebruik van het 'QuestBack' systeem om de tevredenheid over het facilitaire bedrijf te meten. Dit systeem is gekozen doordat andere afdelingen er al gebruik van maakte en het systeem er gebruiksvriendelijk en flexibel uit zag. Het systeem is bedoeld om de tevredenheid van zowel de studenten als medewerkers te meten.

Locatiehoofden en Manager Operations

Door de reorganisatie van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland, zijn enkele andere prioriteiten links blijven liggen. Zo ook het klanttevredenheidsonderzoek voor de facilitaire organisatie. Ideeën voor een klanttevredenheidsonderzoek voor de facilitaire organisatie, zijn bij ideeën gebleven. Het klanttevredenheidsonderzoek moet de diepte in, er moeten kwalitatieve gegevens naar boven komen. Het huidige beleid van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland heeft dan ook nog niet het niveau bereikt waarop ze zouden moeten zitten. Het

³⁵ www.questback.com



ontbreekt aan uniformiteit en er zou meer aansturing moeten zijn op de locatiehoofden. Het businessplan voor 2006-2010 is geschreven, maar niemand weet waar de organisatie anno 2009 precies staat. Voor de toekomst is de facilitaire organisatie huiverig over de technologische kennis van de servicedesk medewerkers. De locatiehoofden zijn van mening dat afdeling ICT erg innovatief is in haar diensten, maar dat sommige diensten en producten niet aansluiten bij de doelgroep (studenten en medewerkers). ICT valt onder de facilitaire organisatie en vervolgens krijgen de servicedesk medewerkers de klachten te horen. Rapportages over klanttevredenheidsonderzoeken zouden volgens de locatiehoofden ook uniform moeten worden gecommuniceerd aan de medewerkers.

Medewerkers

De servicedesk medewerkers van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland leveren de producten en diensten aan de klantgroepen en hebben hierdoor een goede kijk op punten die in het klanttevredenheidsonderzoek moeten worden opgenomen. Zij geven veelal punten als klantvriendelijkheid, afhandelingstijd, informatievoorziening, schoonmaak en uitleenapparatuur.

Studenten

De studenten van Hogeschool INHolland geven veelal punten op het gebied computers, parkeergelegenheid en betalingsmogelijkheden. Uiteraard vinden studenten de punten belangrijk die zij zelf graag verbeterd zouden willen zien. Dit in tegenstelling tot de servicedesk medewerkers die een objectievere mening hierover hebben, aangezien zij geen gebruik maken van de dienst maar de dienst verlenen.

3.7 Deelconclusie

➤ *Hoe zet je een klanttevredenheidsonderzoek op?*

Elke organisatie kan een eigen invulling geven aan van een klanttevredenheidsonderzoek, maar de opzet van een klanttevredenheidsonderzoek blijft hetzelfde. Ten eerste moet de doelstelling worden bepaald. Voor de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland is het doel duidelijk. *Inzicht in de mate van klanttevredenheid over de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland.* Vervolgens zal het percentage van het aantal respons, de te bepalen tijd, en de onderzoeksmethode worden vastgesteld. Het aantal respons dat de facilitaire organisatie van ogen moet houden, is afhankelijk van het meetsysteem dat wordt gekozen. *Wanneer* de meting plaatsvindt, is afhankelijk van organisatie. De facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland zal de meting op een gunstig moment moeten laten plaatsvinden om de schoolvakanties te vermijden en de eerste jaar studenten de kans te geven ook een mening te laten vormen en deel te laten nemen aan het onderzoek. De onderzoeksmethode zal een combinatie zijn van een kwantitatieve en kwalitatieve meetmethode. Tot slot moet voor het opzetten van een klanttevredenheidsonderzoek gedacht worden aan de vragen die gesteld worden, het verwerken van de gegevens en eventuele verbeterplannen. Voor de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland geldt dat er geen sprake zal zijn van het her gebruiken van vragen uit voorgaande onderzoeken. Het meetsysteem is ten slotte een extra meting, die naast de huidige metingen zal plaatsvinden. Om de kosten te drukken, zal de organisatie de verwerking van de gegevens zelf gaan uitvoeren. De resultaten die daaruit voortvloeien, zullen worden gecommuniceerd aan alle belanghebbenden. Om eventuele verbeterplannen op te stellen moeten de resultaten diep in de organisatie worden gezet door eerst een top-down en later een bottom-up route te volgen.

➤ *Wat is kwaliteit?*

De facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland geeft aan dat de klanttevredenheid over de kwaliteit van de producten en diensten niet kan worden aangegeven, aangezien de organisatie niet weet waar de klanten waarde aan hechten en wat de klanten ervaren. Hiermee stelt de organisatie dat kwaliteit samenhangt met de mate van klanttevredenheid en klanttevredenheid wordt bepaald door ervaringen en belangen. Het belang van de klant weegt hierdoor mee in het oordeel over de mate waarin een klant tevreden is en dus ook over het uiteindelijke kwaliteitsoordeel. De organisatie stelt hiermee ook dat kwaliteit wordt bepaald door de klant en niet door de organisatie zelf. Onderstaand de definitie van kwaliteit, die in dit onderzoek voor ogen wordt gehouden: ***“Kwaliteit is klanttevredenheid, die wordt bepaald door het spanningsveld tussen ervaringen en belangen.”***



De definitie wordt bekeken vanuit de *gebruikersgerichte* invalshoek, aangezien deze invalshoek voor ogen houdt dat kwaliteit wordt bepaald door de gebruiker van een product en/of dienst. Tevens wordt er gekozen voor een subjectief versus objectieve dimensie. Kwaliteit kan in dit onderzoek worden opgevat als een subjectief begrip. Echter kan er naarmate de jaren verstrijken een grotere mate van intersubjectiviteit optreden.

➤ *Wat is klanttevredenheid?*

De definitie die voor het begrip kwaliteit is gesteld, gaat ook op voor de definitie van het begrip klanttevredenheid. Klanttevredenheid wordt ten slotte gezien als een synoniem van het begrip kwaliteit. ***“Klanttevredenheid is kwaliteit, die wordt bepaald door het spanningsveld tussen ervaringen en belangen.”***De mate van tevredenheid wordt bepaald door het belang die men heeft bij een product of dienst en de ervaring die men heeft mét een product of dienst. De ervaring kan een wezenlijke tevredenheidsscore aangeven, maar de échte tevredenheid kan pas worden bepaald door het belang mee te laten wegen in het uiteindelijke kwaliteitsoordeel.

➤ *Welke meetsystemen zijn er om klanttevredenheid te meten?*

Er kan onderscheid worden gemaakt in meetinstrumenten en onderzoeksmodellen waarbij onderzoeksmodellen ondersteuning bieden aan de meetinstrumenten. De meetinstrumenten kunnen worden onderscheiden in mondelinge, schriftelijke of digitale enquêtes, persoonlijke interviews, observatie, benchmarking en sterkte en zwakte analyse. Voor de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland sluiten de digitale enquête en de persoonlijke interviews het beste aan. De persoonlijke interviews zijn voor de facilitaire organisatie het beste te vertalen in een klantpanel. De onderzoeksmodellen zijn te onderscheiden in het Importance- Performance model, de SMART-methode en het Servqual- Model. Alle drie de onderzoeksmodellen sluiten aan op de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland. Echter zal het Servqual- Model zal alleen kunnen worden toegepast wanneer er een benadering van wordt gebruikt of in combinatie met andere meetsystemen en onderzoeksmodellen.

➤ *Op welke wijze meten andere organisaties de tevredenheid over de facilitaire organisatie?*

De Haagse Hogeschool gebruikt het ‘QuestBack’ systeem om de klanttevredenheid over het facilitaire bedrijf te meten. Het systeem voldoet financieel niet aan de vooraf opgestelde randvoorwaarden van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland. Het ‘QuestBack’ systeem heeft namelijk naast de aanschafprijs ook te maken met abonnementskosten. Wanneer de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland gebruik zou maken van het ‘QuestBack’ systeem, zal de organisatie te maken krijgen met een extern bedrijf waaraan betaald moet worden.

➤ *Wat willen belanghebbenden van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland graag terug zien in het klanttevredenheidsonderzoek?*

Om erachter te komen wat diverse belanghebbenden graag terug willen zien in het klanttevredenheidsonderzoek, was het van belang enkele interviews af te leggen. Voor de interviews met betrokkenen van Hogeschool INHolland is er gebruik gemaakt van de SMART-methode. Wat men precies wil terug zien in het klanttevredenheidsonderzoek is terug te vinden in bijlage III.



4. HUIDIGE MEETSYSTEMEN

In dit hoofdstuk van het rapport zal er nader worden onderzocht *waarom* de huidige meetsystemen, die Hogeschool INHolland toepassen, niet genoeg inzicht geven in de mate van klanttevredenheid over de facilitaire organisatie. Daarbij zullen de volgende subprobleemstellingen worden beantwoord:

- *Welke onderzoeken zijn er voorheen bij de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland verricht om de klanttevredenheid te meten?*
- *Welke gegevens zijn er vrijgekomen uit eerder verrichte klanttevredenheidsonderzoeken?*
- *Waarom zijn de verkregen gegevens uit voorgaand onderzoek niet bruikbaar om inzicht te krijgen in de mate van tevredenheid over de facilitaire organisatie?*

Tot op heden wordt op Hogeschool INHolland gebruik gemaakt van twee klanttevredenheids onderzoeken om de klanttevredenheid te meten. Het studenttevredenheidsonderzoek en het medewerkertevredenheidsonderzoek. Beide onderzoeken bevatten een digitale enquête, maar brengen echter te weinig specifieke informatie op hoe de klanten de facilitaire organisatie ervaren dan wel waarderen.

4.1 Studenttevredenheidsonderzoek

Het studenttevredenheidsonderzoek komt vanuit het college van bestuur en wordt verder uitgevoerd door de afdeling OKR (Onderwijs, Kwaliteit, Research & Development) van Hogeschool INHolland. Het studenttevredenheidsonderzoek voldoet echter niet aan een vaste vorm van afname en wordt niet periodiek toegepast. In 2009 heeft er een tevredenheidsonderzoek voor studenten plaatsgevonden, maar de resultaten zijn daarover nog niet bekend. De gegevens die voor het laatst bekend zijn gemaakt, zijn gebaseerd op het onderzoek dat in juni 2008 heeft plaatsgevonden. De resultaten zijn terug te vinden in bijlage IV.

Uit de resultaten van het studenttevredenheidsonderzoek uit 2008, kan worden geconcludeerd dat studenten het meest ontevreden zijn over de beschikbare ruimtes voor zelfstudie in het gebouw en de beschikbaarheid van de computers tussen 11.00 en 15.00. De studenten zijn het meest tevreden over de hygiëne en het onderhoud van het gebouw en de veiligheid in en om het gebouw van Hogeschool INHolland.

Opvallend hieraan is dat uit de interviews, die zijn gehouden voor dit onderzoek, naar voren komt dat men graag de tevredenheid over schoonmaak en veiligheid gemeten wil hebben aangezien men de kans acht dat de klantgroepen hier ontevreden over zijn. Uit onderzoek zal blijken of de diensten schoonmaak en veiligheid anno 2009 net zo goed scoort als in 2008. De punten waar men in 2008 ontevreden over was, zullen ook worden meegenomen in het nieuwe meetsysteem. De rede hiervoor ligt echter niet aan de uitkomsten van het onderzoek uit 2008, maar aan de belanghebbenden die deze punten anno 2009 ook graag gemeten zouden willen zien.

4.2 Medewerkertevredenheidsonderzoek

Het medewerkertevredenheidsonderzoek komt vanuit het college van bestuur en wordt verder uitgevoerd door de afdeling HRM (Human Resources Management) van Hogeschool INHolland. Het medewerkertevredenheidsonderzoek voldoet echter niet aan een vaste vorm van afname en wordt niet periodiek toegepast. In 2007 is het medewerkertevredenheidsonderzoek voor het laatst afgenomen. Echter geeft deze meting alleen informatie over de tevredenheid van medewerkers over Hogeschool INHolland en niet over de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland. Resultaten uit dit onderzoek zijn dan ook niet relevant om in dit onderzoek te betrekken.

4.3 Knelpunten

Het studenttevredenheidsonderzoek is niet specifiek voor de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland. Het tevredenheidsonderzoek is gebaseerd op de gehele organisatie, waardoor er maar enkele vragen over de facilitaire organisatie aan bod komen. Er worden te weinig vragen gesteld om een goede conclusie te trekken over de mate van tevredenheid en de vraagstelling is te beknopt. Door de beknopte vraagstelling kan de facilitaire organisatie niet achterhalen *waarom* de student wel of niet tevreden is.



Het medewerkertevredenheidsonderzoek levert geen enkele informatie op doordat de meting alleen inzicht geeft in de tevredenheid van de medewerkers per afdeling over Hogeschool INHolland, en niet de tevredenheid per medewerker over een afdeling. De medewerkers worden niet ondervraagd over de mate van tevredenheid over de facilitaire afdeling maar puur over de organisatie zelf en de tevredenheid over de desbetreffende functie. Dit betekent dat de facilitaire organisatie geen inzicht heeft hoe de collega's de afdeling ervaren. Betreffende de medewerkers is het nieuwe meetsysteem een echte nulmeting te noemen.

Naast de bovengenoemde oorzaken zijn er nog enkele oorzaken in kaart te brengen waarom de huidige onderzoeken geen resultaat opleveren voor de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland. Zo voldoen de metingen niet aan een goede opzet van een klanttevredenheidsonderzoek, zoals in paragraaf 3.1 staat beschreven. De doelstelling is niet goed afgesteld op de facilitaire organisatie en de onderzoeksmethode is niet goed vastgesteld.

Wanneer de doelstelling meer gericht zou zijn op de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland, zouden de resultaten meer informatie opleveren. Zo ook de onderzoeksmethode is niet geschikt. Er wordt alleen gebruik gemaakt van een enquête, waardoor het onderzoek geen mogelijkheid geeft om ook kwalitatieve gegevens te genereren. Het student en medewerkertevredenheidsonderzoek zou aangevuld moeten worden met een kwalitatieve onderzoeksmethode, zoals interviews met de klantgroepen, om specifieke informatie over de tevredenheid van de facilitaire organisatie in kaart te krijgen. Daarbij is er voorafgaand geen duidelijke definitie van kwaliteit met de daarbij behorende invalshoek en dimensie vastgesteld, waardoor men niet weet vanuit welke ogen de resultaten beoordeeld moeten worden.

Naast de oorzaken met betrekking tot de huidige meetsystemen en de facilitaire organisatie, zijn er ook enkele algemene aandachtspunten te noemen voor de huidige meetsystemen. Zoals in paragraaf 3.1 is beschreven, is het erg belangrijk om vroegtijdig een onderzoek aan te kondigen en de tussentijdse en definitieve resultaten te communiceren aan de klanten en medewerkers. Dit wordt bij huidige onderzoeken niet goed opgepakt. Uit interviews met de locatiehoofden van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland is namelijk gebleken dat elk locatiehoofd van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland op zijn eigen manier de resultaten communiceert aan zijn medewerkers. Dit kan verschillen van een uitgebreid verslag tot aan helemaal geen communicatie. De medewerkers zijn echter de belangrijkste factor om klanten tevreden te stellen. Hier zou in het gevolg meer uniformiteit in moeten zijn. *Iedere locatiehoofd moet voor, tijdens en na de meting de resultaten, op dezelfde manier, communiceren naar zijn of haar medewerkers.*

Bovenstaand wordt als een algemeen punt beschreven aangezien een betere communicatie over de resultaten geen invloed heeft op de geschiktheid van de huidige meetsystemen. De rede dat de huidige meetsystemen niet genoeg inzicht verschaffen voor de facilitaire organisatie over de mate van tevredenheid, heeft puur te maken met een ongeschikt vooraf opgestelde doelstelling, onderzoeksmethode, vraagstelling en het ontbreken aan een juiste visie over het begrip kwaliteit.

4.4 Deelconclusie

- *Welke onderzoeken zijn er voorheen bij de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland verricht om de klanttevredenheid te meten?*

Hogeschool INHolland maakt gebruik van een tevredenheidsonderzoek voor studenten en medewerkers. Beide onderzoeken bevatten een digitale enquête, maar brengen echter te weinig specifieke informatie op voor de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland. De enquête voldoet niet aan een vaste vorm en wordt niet periodiek afgenomen.

- *Welke gegevens zijn er vrijgekomen uit eerder verrichte klanttevredenheidsonderzoeken?*

Uit het studenttevredenheidsonderzoek uit 2008 komt dat de studenten het meest ontevreden zijn over de beschikbare ruimtes voor zelfstudie in het gebouw en de beschikbaarheid van de computers tussen 11.00 en 15.00. De studenten zijn het meest tevreden over de hygiëne en het onderhoud van het gebouw en de veiligheid in en om het gebouw van Hogeschool INHolland.

De gegevens van het medewerkertevredenheidsonderzoek zijn niet relevant, aangezien de resultaten niet gebaseerd zijn op de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland.



- *Waarom zijn de verkregen gegevens uit voorgaand onderzoek niet bruikbaar om inzicht te krijgen in de mate van tevredenheid over de facilitaire organisatie?*

De mate van tevredenheid over de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland kan door middel van de huidige meetsystemen niet worden vastgesteld. De doelstelling is niet goed afgesteld op de facilitaire organisatie en de onderzoeksmethode is niet geschikt voor het verzamelen van kwalitatieve gegevens. Daarbij is er voorafgaand geen duidelijke definitie van kwaliteit met de daarbij behorende invalshoek en dimensie vastgesteld, waardoor men niet weet vanuit welke ogen de resultaten beoordeeld moeten worden.



5. GEKOZEN MEETSYSTEEM

Hoofdstuk drie in dit rapport is de basis voor de keuzes en uitwerkingen die in dit hoofdstuk zijn gemaakt. Denk hierbij aan de opzet van een klanttevredenheidsonderzoek, de diverse meetinstrumenten en onderzoeksmodellen, de visie over de begrippen kwaliteit en klanttevredenheid en de interviews waarin diverse belanghebbenden van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland aan hebben gegeven wat zij gemeten willen hebben. In dit hoofdstuk zullen de bovengenoemde punten worden gekoppeld, door antwoord te geven op de onderstaande subprobleemstelling:

- *Welk meetsysteem om klanttevredenheid te meten is het beste van toepassing op de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland?*

Voor de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland is er gekozen voor een combinatie aan meetinstrumenten en onderzoeksmodellen om de tevredenheid van studenten en medewerkers van Hogeschool INHolland periodiek te meten. De combinatie van meetinstrumenten en onderzoeksmodellen wordt gerealiseerd door middel van een stappenplan die in paragraaf 5.2 nader wordt beschreven. Het stappenplan bestaat grofweg uit:

- Stap 1. Digitale enquête, opgesteld door middel van de SMART- methode;
- Stap 2. Importance- Performance Model;
- Stap 3. Klantpanels;
- Stap 4. Enquête gebaseerd op het Servqual- Model.

5.1 Aanleiding gekozen meetsysteem

In deze paragraaf wordt onderbouwd *waarom* er voor de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland is gekozen voor een stappenplan aan meetinstrumenten en onderzoeksmodellen om de klanttevredenheid van de facilitaire organisatie te meten.

Voor het doel, wat de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland wil bereiken, is het niet mogelijk om één meetinstrument of onderzoeksmodel te hanteren. De facilitaire organisatie wil inzicht in de mate van tevredenheid over de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland, dat alleen door middel van kwalitatieve gegevens kan worden bereikt. Echter beschikt de facilitaire organisatie over bijna nul informatie betreffende de mate van tevredenheid en is het dus lastig om ergens op door te boorduren. Hierdoor moeten er zowel kwantitatieve als kwalitatieve gegevens worden vergaard. Om kwantitatieve en kwalitatieve gegevens te vergaren, moet er zowel een kwantitatieve als kwalitatieve onderzoeksmethode worden opgesteld. In dit onderzoek wordt dit vertaald naar een stappenplan waarin beide methoden worden benaderd.

Tevens moet het meetinstrument toepasbaar zijn voor alle vestigingen van Hogeschool INHolland. Door middel van een stappenplan kan per vestiging gekozen worden welke stappen zij wel of niet willen volgen. Het is namelijk goed mogelijk dat vestiging 'A', andere informatie van de klantgroepen te horen krijgt dan vestiging 'B'. De vestigingen zijn nog niet uniform aan elkaar en daardoor is dit niet ondenkbaar. Wanneer vestiging 'A' na stap 2 erachter komt dat alle klanten tevreden zijn over de facilitaire organisatie, zou vestiging 'A' ervoor kunnen kiezen om stap 3 en 4 niet uit te voeren. Op deze manier is er voor iedere locatie een eigen keuze mogelijk, maar is er wel 1 handleiding voor alle vestigingen om de tevredenheid over de facilitaire organisatie te meten.

Meetinstrumenten en onderzoeksmodellen om klanttevredenheid in een organisatie te meten, zijn er in vele vormen en mate. Om tot een juiste keuze te komen moet er gekeken worden of de meetinstrumenten en onderzoeksmodellen aansluiten op de vooraf opgestelde randvoorwaarden en doelstellingen. De meetsystemen en onderzoeksmodellen die worden toegepast in het stappenplan voldoen aan de vooraf opgestelde randvoorwaarden en doelstellingen, maar passen ook in het kader dat in hoofdstuk drie is opgezet. Denk hierbij aan de opzet van een klanttevredenheidsonderzoek, de visie over het begrip kwaliteit en klanttevredenheid en de interviews door middel van de SMART-methode. De redenen om juist deze meetinstrumenten en onderzoeksmodellen te hanteren en niet de overige meetinstrumenten en onderzoeksmodellen staan vermeld in het onderzoekshoofdstuk van dit rapport.



5.2 Het stappenplan

Het stappenplan dat voor de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland is geschreven, is opgesteld door de schrijver van dit rapport en zal niet in de literatuur zijn terug te vinden als een bestaand plan.

Het stappenplan bestaat uit vier stappen waarvan de eerste twee stappen de basis leggen van het klanttevredenheidsonderzoek. De laatste twee stappen zijn optioneel en kan naar eigen invulling wel of niet worden toegepast. Het advies is echter alle vier de stappen te doorlopen, om op deze manier een zo groot mogelijk inzicht te krijgen in de tevredenheid van de studenten en medewerkers over de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland.

De stappen die onderstaand staan beschreven zullen per vestiging van Hogeschool INHolland worden uitgevoerd. Uiteraard kan er wel uniform gebruik worden gemaakt van de documenten die voor het stappenplan zijn opgesteld (bijlage I & II).

Stap 1. Enquête

Omvat: digitale enquête, opgesteld door middel van de SMART- methode

Frequentie: twee keer per jaar. Dit is een representatieve frequentie voor de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland. Wanneer de meting één keer in het jaar wordt afgelegd kan er niet snel genoeg worden geanticipeerd op eventuele terugloop van de klanttevredenheid. Echter wanneer er drie keer in het jaar een enquête wordt afgenomen is dit teveel. De respondenten zullen dit hoogstwaarschijnlijk als onprettig ervaren, wat de representativiteit van de resultaten zal doen schaden.

Ten eerste zal de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland een enquête onder de medewerkers en studenten moeten afnemen. Voor dit onderzoek ook wel de nulmeting genoemd. De enquête zal voornamelijk kwantitatieve gegevens met zich meebrengen maar zal ook mogelijkheid bieden tot het vergaren van kwalitatieve gegevens, door middel van enkele open vragen, suggestiestroken, en mogelijkheid tot beargumenteren. Verder zijn de onderzoeksvragen zo uniform mogelijk gehouden om op deze manier een betere vergelijking te kunnen maken tussen vragen onderling. De studenten en medewerkers zullen per vraag een beoordeling moeten geven op schaal van 1 tot 10, wat de mate van tevredenheid en belang aanduidt.

Voorbeeld

Tevredenheid										
Lage beoordeling 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 hoge beoordeling	
Belang										
Lage beoordeling 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 hoge beoordeling	
Waarom heeft u de tevredenheid en belangscore met deze waarde beoordeeld? _____										
Suggesties/opmerkingen: _____										

De vragen die voor de digitale enquête zijn opgesteld zijn gebaseerd op de interviews die door middel van de SMART- methode zijn afgenomen. De belanghebbenden van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland hebben hierdoor een eigen invulling gegeven aan de inhoud van de enquête. Om het meetinstrument representatief te houden, is de noodzaak de SMART- methode om de drie jaar opnieuw toe te passen. Wanneer de belanghebbenden anno 2009 het erg belangrijk vinden dat de schoonmaak wordt gemeten, hoeft dat niet te betekenen dat een paar jaar later daar nog steeds zo over wordt gedacht. Daarbij kunnen er ontwikkelingen optreden waarbij het belangrijk is om de vragenlijst te vernieuwen. Denk hierbij aan ontwikkelingen in de organisatie maar ook ontwikkelingen van buitenaf. *Het meetinstrument blijft hetzelfde maar om de drie jaar wordt de invulling van het instrument opnieuw ingekleurd door de belanghebbenden van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland.* De digitale enquête, die voor stap 1 is ontwikkeld, is terug te vinden in bijlage I.



Stap 2. Importance- Performance model

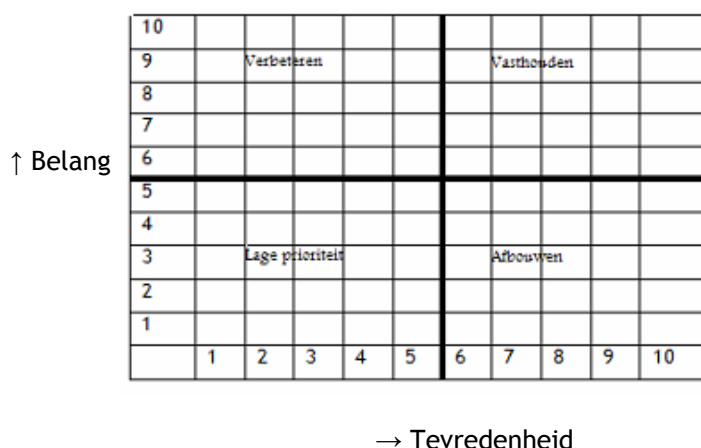
Omvat: resultaten digitale enquête verwerken in het Importance- Performance model.

Frequentie: twee keer per jaar, na aanleiding van de resultaten uit digitale enquête.

De gegevens die uit de digitale enquête komen, kunnen in het Importance- Performance model worden gezet. Het gaat hierbij om de gemiddelde waardes dit uit de digitale enquête naar voren komen. De gemiddelde scores kunnen op de verticale en horizontale as worden neergezet, waar een te nemen actie uit voortvloeit.

Voorbeeld: de klanten beoordelen de catering op Hogeschool INHolland gemiddeld met een 4 qua tevredenheid en met een 8 voor het belang van deze dienst. Dit geeft aan dat de facilitaire organisatie deze dienst moet verbeteren. Zie onderstaand figuur 6.

“Hoge prioriteit voor verbetering door hoge belangscore. De klant is ontevreden over aspecten waar veel waarde aan wordt gehecht. Onderdelen in de categorie ‘verbeteren’ hebben eerste prioriteit. Gerichte kwaliteitsverbetering zal de tevredenheid doen toenemen.” Zo ook vermeld in paragraaf 3.5.1.



Figuur 6. Importance-Performance model³⁶

Naast het advies om bepaalde diensten en of producten te verbeteren, kunnen er ook de volgende adviezen uitkomen:

Vasthouden

“De klant is tevreden over aspecten waar veel waarde aan wordt gehecht. De organisatie moet deze score zien vast te houden. Een vergelijking van de score met de concurrent, kan waardevolle informatie opleveren. De aandacht moet er dan ook zeker op gevestigd blijven, helemaal wanneer de concurrent beter scoort.” Zo ook vermeld in paragraaf 3.5.1. De facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland scoort goed en moet dit zien vast te houden. Wanneer bepaalde producten en diensten in de categorie ‘vasthouden’ vallen, kan er gekozen worden om te benchmarken. Zie hiervoor paragraaf 3.4.4. Echter is het advies hier niet teveel aandacht aan te besteden. Wanneer de klanten tevreden zijn, zijn ze tevreden, en dat is immers het streven. Benchmarken kost tijd en tijd is geld. Uiteraard moet de facilitaire organisatie wel met de tijd meegaan. Wanneer in 2009 de klanten tevreden zijn over de laptops die worden aangeboden, betekent het niet dat de klanten daar in 2011 nog steeds zo over denken. Vasthouden van kwaliteit kan alleen wanneer de organisatie zich ook openstelt voor vernieuwingen. Kortom, gering benchmarken en meegaan met innovaties.

Lage prioriteit

“Lage tevredenheidsscore met een lage prioriteit, er zijn belangrijker zaken die opgepakt moeten worden. De organisatie kan de klant wel aangenaam verrassen om juist de zaken uit dit kwadrant op te pakken.” Zo ook vermeld in paragraaf 3.5.1.

³⁶ Klanttevredenheid, de succesfactor voor elke organisatie, pag. 80



Voor een facilitaire organisatie waar klanten de diensten als vanzelfsprekend ervaren, 'dissatisfiers', kan een verrassingseffect goed uitpakken. Door de klantgroepen aangenaam te verrassen, kan er waardering worden gekweekt voor de organisatie.

Afbouwen

"Lage belangscore met hoge tevredenheid. De klant vindt de aspecten uit het kwadrant niet belangrijk. De organisatie kan er voor kiezen minder aandacht te besteden aan deze aspecten. Hierdoor kunnen kosten worden gedrukt. Men loopt echter wel het risico dat de belangen van de klant toenemen wanneer de kwaliteit terugneemt." Zo ook vermeld in paragraaf 3.5.1.

Het advies is om het risico niet te lopen. Zo ook voor deze categorie geldt: bij een facilitaire organisatie heb je te maken met 'dissatisfiers'. Je hoort de klanten nooit, behalve als het mis gaat. Wanneer Hogeschool INHolland ervoor kiest minder aandacht aan de aspecten te besteden die in deze categorie vallen, kan men ervan op aan dat de klanten gaan klagen. De lage belangscore is ook te onderbouwen aan deze gedachte. Men ziet bij facilitaire diensten vaak het belang er niet van in, behalve als de diensten er niet meer zijn. Kortom, de klanten zijn op dit moment tevreden over de producten en diensten, waarborg deze klantervaring.

Stap 3. Interviews

Omvat: twee klantpanels

Frequentie: twee keer per jaar biedt de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland de mogelijkheid aan om bijeen te komen. Afhankelijk van het aantal aanmeldingen, kan er voor worden gekozen om dubbele bijeenkomsten te organiseren (2 sessies achter elkaar).

Door middel van een klantpanel geef je de geënquêteerde de mogelijkheid zijn of haar mening/ervaring over de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland nader toe te lichten/ter discussie te stellen. Tevens hebben de klanten misschien zelf punten die zij graag bespreekbaar willen maken. De belanghebbenden hebben uiteraard zelf punten kunnen aangeven die zij in het klanttevredenheidsonderzoek wilde terug zien, maar in loop der tijd kunnen er door ontwikkelingen in de organisatie punten bij zijn gekomen.

Het advies is twee klantpanels op te stellen.

Het eerste klantpanel zal een klantpanel zijn dat beschikt over een vaste groep mensen. Deze groep zal een maximum aantal van tien personen omvatten, waaronder de voorzitter. Door een vaste groep mensen als klantpanel aan te stellen wordt continuïteit gewaarborgd. De inzittende van het klantpanel kunnen zich hiervoor zelf aanmelden. Zowel studenten als medewerkers kunnen zich hiervoor opgeven bij de servicedesk. Naast het waarborgen van kwaliteit, kan door middel van een vast klantpanel de gegevens uit de digitale enquête, die niet in de Importance- Performance model kunnen worden gezet, nader worden belicht. Het gaat hierbij om gegevens waar geen beoordeling (cijfer) over is gegeven. Denk hierbij aan de informatie die is ingevuld bij enkele open vragen, suggestiestroken en mogelijkheid tot beargumenteren.

Het tweede klantpanel zal een klantpanel zijn dat beschikt over een groep mensen die zich per bijeenkomst kunnen opgeven. Deze groep zal een maximum aantal van 10 personen omvatten, waaronder de voorzitter. Het tweede klantpanel zal niet beschikken over een vast team en zal per bijeenkomst andere studenten en/of medewerkers de mogelijkheid geven een steentje bij te dragen aan de dienstverlening van Hogeschool INHolland. Door naast het vaste klantpanel ook een open panel op te stellen, brengt de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland meerdere visies in beeld. De studenten en/of medewerkers kunnen zich hiervoor opgeven bij de servicedesk.

Door de klant de mogelijkheid te bieden deel te nemen aan het klantpanel, voelt de klant zich gehoord en serieus genomen. Klant is koning en zo moeten zij dat ook ervaren. Wanneer een klant zich serieus genomen voelt en de uitdrukking 'klant is koning' ook daadwerkelijk ervaart, zal dit het aantal klachten doen afnemen. Je bouwt 'credits' op als organisatie. Tevens kan een klantpanel een handige meetmethode zijn om tussentijds te evalueren, wanneer er op korte termijn een (extra) meting moet plaatsvinden. De organisatie kan er voor kiezen de frequentie van dit meetinstrument te verhogen wanneer dit nodig blijkt te zijn. Het advies is dan ook twee keer per jaar een bijeenkomst te organiseren, waarin één keer het vaste en één keer het open klantpanel bijeen zullen komen, en daarnaast dit meetinstrument als 'altijd inzetbaar' beschouwen.



Stap 4. Enquête

- Omvat: enquête, in de vorm van stellingen, die automatisch per bijlage van een e-mail worden meegezonden, gebaseerd op het Servqual- Model.
- Frequentie: één keer in de vier maanden een nieuwe lijst aan stellingen. Deze stellingen worden echter het gehele jaar door als automatische bijlage van een e-mail verstuurd.

Het Servqual- Model maakt gebruik van een vragenlijst met stellingen die eventuele ‘gaps’ vertegenwoordigen en ingaat op de tien dimensies die hiervoor zijn vastgesteld. De geëncquêteerde moet met een waarde (cijfer) aangeven in welke mate zij het wel of niet eens zijn met de stellingen die hierin zijn opgenomen. Zowel de verwachtingen als ervaringen (filosofie Servqual- Model) van de klant worden hierdoor gemeten. Het Servqual- Model is een hulpmiddel om te achterhalen waarom eventuele ervaringen die klanten opdoen, niet overeenstemmen met de verwachtingen en is speciaal ontwikkeld voor dienstverlenende organisaties. Zie hiervoor ook paragraaf 3.5.3. De stellingen zijn gebaseerd op tien dimensies, die zijn in te delen in drie categorieën.

- Experience- of ervaringseigenschappen
 - Communicatie;
 - Betrouwbaarheid;
 - Tegemoetkomendheid;
 - Begrip voor de klant;
 - Beleefdheid;
 - Toegankelijkheid.
- Search- of zoekseigenschappen
 - Geloofwaardigheid;
 - Tastbaarheid.
- Credence- of vertrouwenseigenschappen
 - Competentie;
 - Veiligheid.

Één keer in de vier maanden zal er een korte lijst aan stellingen worden opgesteld die automatisch wordt meegezonden in de bijlage van een e-mail aan de klanten. De stellingen worden dus alleen verstuurd wanneer er gebruik is gemaakt van de dienstverlening. Er zullen drie soorten ‘stelling rondes’ zijn, die gebaseerd zijn op de drie bovenstaande categorieën. Per ronde komt een andere categorie ter sprake waarin de daarbij behorende dimensies aanbod komen. Op deze manier komen alle tien de dimensie van het Servqual- Model aanbod en heeft de student en/of medewerker ook geen last van ‘telkens dezelfde vragen’.

Voorbeeld op welke wijze de stellingen moeten worden geformuleerd.³⁷

1. Uitstekende organisaties geven klanten persoonlijke aandacht						
Absoluut niet mee eens	1	2	3	4	5	absoluut mee eens
De facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland geeft u persoonlijke aandacht						
Absoluut niet mee eens	1	2	3	4	5	absoluut mee eens

Men kan de stellingen op een vijfpuntenschaal beoordelen. Wanneer de klant de eerste stelling met een 4 beoordeelt en de tweede stelling met een 2, staan de verwachting en perceptie niet aan elkaar gelijk. De conclusie kan worden getrokken dat men ontevreden is over de persoonlijke aandacht van de medewerkers van de facilitaire organisatie. Het management van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland kan aan elke dimensie een gewicht toe kennen (belangen van scores bepalen), zodat er na aanvang van de scores kan worden bepaald of een onderdeel van de dienstverlening voldoende of onvoldoende is. Hoe hoger de belangscore en hoe hoger het verschil tussen de verwachtingen en ervaringen, hoe meer aandacht er uiteraard aan de dimensie moet worden besteed.

³⁷ Kwaliteitsmanagement in beweging, pag. 334



Om het onderzoeksmodel representatief te houden is het noodzakelijk om de stellingen om de drie jaar te verversen met nieuwe stellingen. De stellingen, die voor stap 4 zijn ontwikkeld, zijn terug te vinden in bijlage II.

Wanneer het meetsysteem alleen het Servqual- Model als uitgangspunt had genomen, had dit teveel risico met zich mee gebracht. Hiervoor zitten er te veel nadelen aan het model en sluit de gedachtegang van het Servqual- Model niet 100% aan op de visie van het begrip kwaliteit die in dit onderzoek voor ogen wordt gehouden (paragraaf 3.5.3). Echter wordt geadviseerd de benadering van het model wél toe te passen. Het Servqual- Model heeft een andere kijk op klantervaringen en kan een toevoeging zijn op het gekozen meetsysteem. Het inzichtniveau over de mate van tevredenheid van studenten en medewerkers over de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland kan door middel van stap 4 worden verrijkt. Stap 4 kan worden gezien als een extra meetinstrument, naast de hoofdmeting. Wanneer alle stappen worden gevolgd zal er een breed scala aan informatie naar boven komen, die door middel van verschillende benaderingen zijn vergaard.

5.3 Toelichting stappenplan

Het stappenplan moet jaarlijks worden toegepast om een optimaal resultaat te behalen.

Met een optimaal resultaat bedoelen we uiteraard: periodiek inzicht in de klanttevredenheid, waardoor er op tijd kan worden geanticipeerd op eventuele terugloop van de klanttevredenheid, zodat de kwaliteit gewaarborgd blijft.

5.3.1 Toepassing

Per meting kan er een andere volgorde zijn in de te nemen stappen. Aangezien de facilitaire organisatie op dit moment niet weet waar ze staat in de organisatie, is het mogelijk dat er na de eerste meting uitkomt dat de klanten op veel vlakken onder de maat tevreden zijn. Wanneer dit het geval is, moet de facilitaire organisatie snel in actie komen. Het is hierbij echter van belang dat er na de ondernomen acties snel een meting plaatsvindt. Wat is snel? Ligt eraan welke acties er plaatsvinden. Bij sommige acties moet je de klanten even laten ‘wennen’ aan nieuwe situaties. Zij moeten de tijd krijgen om een nieuwe mening te kunnen vormen. Je kunt de klanten niet na 1 maand al aan een nieuwe meting laten deelnemen. Echter is het bij sommige acties juist van belang om de voortgang in de gaten te houden en de meting na 1 maand, wanneer de acties zijn verricht, te herhalen.

Het klantpanel kan hierbij uitkomst bieden. Bij persoonlijke interviews met studenten en medewerkers kunnen sommige producten en diensten worden geëvalueerd en hoeft niet alles opnieuw door de molen. Er kan een selectie worden gemaakt van producten en diensten die moeten worden ‘gemeten’.

Voorbeeld: de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland komt er na de eerste meting achter dat veel klanten ontevreden zijn over het aanbod aan AV middelen. De facilitaire organisatie past vervolgens het aanbod aan op de wensen van de klant. Voordat de tweede meting plaatsvindt, kan het hierbij noodzakelijk zijn eerst een extra bijeenkomst met een klantpanel te organiseren. De tussentijdse ‘meting’ geeft in dit geval vroegtijdig inzicht in de tevredenheid van deze aangepaste dienst. Functioneren de producten naar behoren? Zijn er op dit moment al klachten over de nieuwe producten? Staan de verwachtingen gelijk aan de ervaringen? Het zou zonde zijn als de klanten te lang rondlopen met eventuele klachten over nieuwe producten en/of diensten.

Wanneer de organisatie echter bij de eerste meting te horen krijgt dat de servicedesk medewerkers als ondeskundig worden ervaren, is het een ander verhaal. Een extra klantpanel bijeenkomst is hierbij niet nodig.

Voorbeeld: de organisatie stuurt de servicedesk medewerkers op cursus nadat de resultaten negatief waren over de deskundigheid van de servicedesk medewerkers. De servicedesk medewerkers moeten eerst extra kennis op doen, wat tijd met zich mee brengt, en de klanten moeten de tijd krijgen om de deskundigheid wel of niet opnieuw te ervaren. De resultaten uit een eventuele extra meting zouden niet representatief zijn.



5.3.2 Tevreden studenten en medewerkers

De vraag die aan het einde van dit hoofdstuk gesteld kan worden is uiteraard: *wanneer kan de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland spreken over tevreden klanten?*

Aangezien het gekozen meetsysteem een nulmeting betreft is het antwoord op de bovenstaande vraag nader te bepalen door het management van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland. De resultaten uit het klanttevredenheidsonderzoek moeten uitwijzen waar de organisatie staat en in hoeverre de facilitaire organisatie mogelijkheden heeft om aan de belangen van de klant te voldoen. Het is onmogelijk om de mate van tevredenheid te koppelen aan een cijfer. Hiervoor zijn er teveel producten en diensten die tevens niet met elkaar te vergelijken zijn. Tevredenheid versus haalbaarheid speelt hierbij een rol. Het management van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland zal na aanvang van de resultaten uit het onderzoek moeten bepalen wat haalbaar is en wat het streven zal zijn wanneer de nulmeting gepasseerd is. Het inzicht na de eerste meting zal de streefwaardes per product of dienst moeten bepalen.

5.4 Deelconclusie

- *Welk meetsysteem om klanttevredenheid te meten is het beste van toepassing op de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland?*

Voor de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland is er gekozen voor een combinatie aan meetinstrumenten en onderzoeksmodellen om de tevredenheid van studenten en medewerkers van Hogeschool INHolland periodiek te meten. De combinatie van meetinstrumenten en onderzoeksmodellen wordt gerealiseerd door middel van een stappenplan:

Stap 1. Digitale enquête, opgesteld door middel van de SMART- methode

Stap 2. Importance- Performance Model;

Stap 3. Klantpanels;

Stap 4. Enquête gebaseerd op het Servqual- Model.

Aangezien de facilitaire organisatie hedendaags nog niet beschikt over kwantitatieve gegevens over de tevredenheid, zal een stappenplan waarin zowel kwantitatieve als kwalitatieve gegevens worden gegenereerd de beste optie zijn. Zo ook het feit dat het meetsysteem voor alle locaties toepasbaar moet zijn heeft geleid tot de keuze van een stappenplan. Daarbij voldoet de invulling van het stappenplan aan de vooraf opgestelde randvoorwaarden, visies en doelstellingen van dit onderzoek.

De digitale enquête met het daarbij behorende Importance- Performance model legt de basis van het klanttevredenheidsonderzoek. De klantpanels en de enquête die is gebaseerd op het Servqual-Model zijn optioneel en kan naar eigen invulling wel of niet worden toegepast. Het advies is echter alle vier de stappen te doorlopen, om op deze manier een zo groot mogelijk inzicht te krijgen over de mate van de tevredenheid van studenten en medewerkers over de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland.



6. CONCLUSIE

In dit hoofdstuk wordt door middel van de voorafgaand beschreven deelconclusies, met betrekking tot de subprobleemstellingen, antwoord gegeven op de hoofdprobleemstelling van dit onderzoek:

"Op welke wijze kan de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland het beste de klanttevredenheid periodiek meten en hoe kan dit meetinstrument geïmplementeerd en doorgevoerd worden in het beleid van Hogeschool INHolland?"

Tevens zal het gekozen meetinstrument aan de vooraf opgestelde randvoorwaarden en doelstellingen worden getoetst.

De facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland weet niet waar zij staat in de organisatie met betrekking tot het huidige beleid en beschikt tevens over te weinig inzicht in de mate van tevredenheid van studenten en medewerkers over de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland. De facilitaire organisatie biedt een tal aan producten en diensten aan maar de vraag blijft echter in welke mate de klanten deze producten en diensten ervaren dan wel waarderen. Het studenttevredenheidsonderzoek en medewerkertevredenheidsonderzoek, dat sporadisch bij de studenten en medewerkers wordt uitgevoerd, levert te weinig specifieke informatie op voor de facilitaire organisatie. De rede dat de huidige meetsystemen niet genoeg inzicht verschaffen voor de facilitaire organisatie heeft te maken met de huidige doelstelling van het student en medewerkertevredenheidsonderzoek, de onderzoeksmethode en de definitie over het begrip kwaliteit. De doelstelling is niet goed afgestemd op de facilitaire organisatie en de onderzoeksmethode is niet geschikt voor het verzamelen van kwalitatieve gegevens. Daarbij is er voorafgaand geen duidelijke definitie van kwaliteit met de daarbij behorende invalshoek en dimensie vastgesteld, waardoor men niet weet vanuit welke ogen de resultaten beoordeeld moeten worden.

Het meetsysteem, dat naast de huidige meetsystemen geïmplementeerd zal worden, beschikt echter wél over een goede afstemming van de doelstelling, onderzoeksmethode en definitie van kwaliteit met de daarbij behorende invalshoek en dimensie. Het meetsysteem zal zowel een kwantitatieve als kwalitatieve benadering als onderzoeksmethode hanteren en de doelstelling luidt als volgt: *"Inzicht in de mate van tevredenheid over de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland om vervolgens eventuele ontevredenheid weg te nemen of tevredenheid te verhogen."* De definitie van kwaliteit luidt: **"Kwaliteit is klanttevredenheid, die wordt bepaald door het spanningsveld tussen ervaringen en belangen."** Daarbij wordt de 'gebruikersgerichte' invalshoek en de dimensie 'subjectief versus objectief' voor ogen gehouden.

Door middel van interviews hebben diverse belanghebbenden van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland aan kunnen geven wat zij graag terug willen zien in het klanttevredenheidsonderzoek van de facilitaire organisatie. Door middel van deze SMART- methode is er bepaald welke producten en diensten worden opgenomen in het klanttevredenheidsonderzoek.

Er zijn vele meetinstrumenten en onderzoeksmodellen om klanttevredenheid te meten. Voor de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland is er gekozen voor een combinatie aan meetinstrumenten en onderzoeksmodellen om de klanttevredenheid van de studenten en medewerkers te meten. Daarbij sluit een digitale enquête, het Importance- Performance- Model, een klantpanel en een Servqual- benadering het beste aan op de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland. De diverse meetinstrumenten en onderzoeksmodellen zullen door middel van een stappenplan worden toegepast.

Stap 1. Digitale enquête, opgesteld door middel van de SMART- methode
 Stap 2. Importance- Performance Model;
 Stap 3. Klantpanels;
 Stap 4. Enquête gebaseerd op het Servqual- Model.

Hierbij leggen de digitale enquête, met het daarbij behorende Importance- Performance model, de basis voor het klanttevredenheidsonderzoek. De klantpanels en de enquête, gebaseerd op het Servqual- Model, zijn optioneel en kunnen, naar eigen keuze per vestiging, wel of niet worden



toegepast. Door echter alle vier de stappen te doorlopen wordt er een zo groot mogelijk inzicht verkregen over de mate van tevredenheid van de studenten en medewerkers over de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland. Door middel van het stappenplan zal de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland beschikken over een groot inzichtniveau en zal de facilitaire organisatie door middel van eventuele verbeterplannen tevreden klanten kunnen garanderen.

Het stappenplan kan jaarlijks worden toegepast en is voor alle locaties geschikt. De facilitaire organisatie beschikt over één handleiding, stappenplan, om de klanttevredenheid van studenten en medewerkers over de facilitaire organisatie van INHolland te meten. Hierbij voldoet het gekozen meetsysteem aan de vooraf opgestelde randvoorwaarde:

“De te ontwikkelen methodiek om de tevredenheid van studenten en medewerkers over de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland te meten, moet toepasbaar zijn voor alle vestigingen van Hogeschool INHolland.”

Het meetsysteem voor de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland, kan intern worden uitgevoerd en brengt hierdoor geen extra kosten met zich mee. Hierbij voldoet het gekozen meetinstrument aan de vooraf opgestelde randvoorwaarde:

“De te ontwikkelen methodiek om de tevredenheid van studenten en medewerkers over de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland te meten, moet intern kunnen worden uitgevoerd aangezien een extern bedrijf te veel kosten met zich mee brengt.”

Door de diverse stappen in het stappenplan, die diverse onderzoeksmethode toepast, en door de juiste doelstelling en visie voor ogen te houden voldoet het nieuwe meetsysteem voor de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland aan de vooraf opgestelde doelstelling:

“De te ontwikkelen methodiek om de tevredenheid van studenten en medewerkers over de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland te meten, moet méér inzicht verschaffen (informatie opbrengen) dan methodieken die voorheen zijn gebruikt.”

De ‘te ondernemen stappen’ kunnen jaarlijks, per vestiging, worden herhaald en voldoen hierbij aan de vooraf opgestelde doelstelling:

“De te ontwikkelen methodiek om de tevredenheid van studenten en medewerkers over de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland te meten, moet periodiek te gebruiken zijn.”

De facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland heeft een stappenplan en bijbehorend implementatieplan (beschreven in hoofdstuk 8), als handleiding voor een toekomst vol inzichtelijkheid. Wanneer de inzichten vragen om eventuele verbeterplannen en deze plannen zowel worden opgesteld als nageleefd, worden tevreden klanten gegarandeerd...!



7. AANBEVELINGEN

Aan de hand van de conclusie uit hoofdstuk 6 kunnen er enkele aanbevelingen worden geschreven voor de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland. Ook de adviezen die in voorgaande hoofdstukken staan beschreven zullen in dit hoofdstuk worden opgenomen. Daarbij zal de volgende subprobleemstelling worden beantwoord:

- *Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan voor de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland?*

Onderstaand de aanbevelingen voor de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland.

➤ **Steekproef bepalen**

Hogeschool INHolland beschikt locatieoverstijgend over 32.000 studenten en 2.800 medewerkers. Zoals eerder vermeld spreken we hier over een te groot aantal klanten om alle studenten en medewerkers te betrekken in het onderzoek. De onderzoekspopulatie zal moeten worden afgebakend tot een representatief aantal medewerkers en studenten. Om tot een afbakening te komen zal er nader onderzoek moeten worden gepleegd. De facilitaire organisatie zal per vestiging, voordat ze het stappenplan gaan implementeren, in overleg met de afdeling communicatie van Hogeschool INHolland, tot een afbakening moeten komen. Niet alle locaties beschikken over het zelfde aantal studenten en medewerkers en er wordt dan ook geadviseerd een vast percentage aan te houden van het totale aantal medewerkers en studenten per vestiging, die deel zullen nemen aan het onderzoek. Daarbij moet echter ook gekeken worden naar het aantal onderzoeken dat al plaatsvindt op de diverse vestigingen. Er zullen afwegingen moeten worden gemaakt om de studenten en medewerkers niet te overspoelen met enquêtes, wat uiteindelijk de representativiteit van de resultaten van dit onderzoek zal doen schaden.

➤ **2 november 2009 stappenplan implementeren**

Stappenplan op 2 november 2009 implementeren. Het management krijgt hierdoor de tijd de adviezen voor te bereiden en op te nemen in het beleid. Tevens geeft de organisatie de eerste jaar studenten hierbij de kans deel te nemen aan het onderzoek, in tegenstelling tot wanneer het onderzoek in september/oktober zou starten. Het aantal respondenten wordt hierdoor verhoogd.

➤ **Opnemen in beleid**

Om het stappenplan door te voeren in het beleid, moet het implementatieplan worden opgevolgd. Hieraan zijn strikte data verbonden om richtlijnen te handhaven en dus de continuïteit te waarborgen. Wanneer er aan de hand van de resultaten verbeterplannen worden opgesteld, zullen de resultaten diep in de organisatie moeten worden gezet door eerst een top-down en later een bottom-up route te volgen. Het managementteam legt brede kwesties vast en vervolgens kunnen de verschillende locaties aan de slag. De locatiehoofden zullen de resultaten bespreken met de medewerkers en per vestiging worden er verbeterplannen opgesteld. Vervolgens bewandelt men weer de weg omhoog en worden de plannen met elkaar vergeleken en wordt er gekeken of de plannen in lijn staan met de visie en doelstellingen van de facilitaire organisatie.

➤ **SMART- methode**

De vragen die in de digitale enquête zijn opgenomen, zijn door middel van de SMART- procedure opgesteld. Daarbij is het van belang het onderzoek representatief te houden, door om de drie jaar een nieuwe SMART- procedure toe te passen. Er zullen nieuwe interviews moeten plaatsvinden waarin de klanten aangeven wat zij belangrijk vinden om gemeten te hebben en welke punten zij dus graag terug zouden willen zien in de digitale enquête. Over drie jaar zijn de vragen die nu zijn opgenomen in de digitale enquête misschien niet meer relevant en spelen er andere zaken die nodig aan een meting moeten worden onderworpen. Wanneer blijkt dat de vragen die zijn opgenomen niet voor alle locaties evenveel informatie opleveren, kan er gekozen worden om de SMART- procedure per locatie uit te voeren waardoor iedere vestiging een eigen invulling geeft aan de digitale enquête.



➤ ***Gelijk anticiperen wanneer er resultaten in kwadrant ‘verbeteren’ vallen (Importance- Performance model)***

Wanneer de resultaten van de digitale enquête in kwadrant ‘verbeteren’ vallen, is het advies hier gelijk op te anticiperen door verbeterplannen op te stellen voor de facilitaire organisatie.

➤ ***Niet te veel aandacht besteden aan resultaten die in kwadrant ‘vasthouden’ vallen (Importance- Performance model)***

Wanneer de resultaten van de digitale enquête in kwadrant ‘vasthouden’ vallen is het advies hier niet te veel aandacht aan te besteden. Wanneer de klanten tevreden zijn, zijn ze tevreden, en dat is immers het doel. Benchmarken kost tijd en tijd is geld. Uiteraard moet de hogeschool wel met haar tijd meegaan. Wanneer in 2009 de klanten tevreden zijn over de laptops die worden aangeboden, betekent het niet dat men in 2011 dat nog steeds is. Vasthouden van kwaliteit kan alleen wanneer de organisatie zich ook openstelt voor vernieuwingen. Kortom, gering benchmarken en meegaan met innovaties.

➤ ***Inspelen op resultaten die in kwadrant ‘lage prioriteit’ vallen (Importance- Performance model)***

Wanneer de resultaten van de digitale enquête in kwadrant ‘lage prioriteit’ vallen, is het advies hierop in te spelen. Voor een facilitaire organisatie waar klanten de diensten als vanzelfsprekend ervaren, ‘dissatisfiers’, kan een verrassingseffect goed uitpakken. Door de klantgroepen aangenaam te verrassen, kan er waardering worden gekweekt voor de organisatie.

➤ ***Geen risico lopen wanneer er resultaten in kwadrant ‘afbouwen’ vallen (Importance- Performance model)***

Wanneer de resultaten van de digitale enquête in kwadrant ‘afbouwen’ vallen, is het advies om geen risico te lopen. Zo ook voor deze categorie geldt: bij een facilitaire organisatie heb je te maken met ‘dissatisfiers’. Je hoort de klanten nooit, behalve als het mis gaat. Wanneer de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland ervoor kiest minder aandacht aan de aspecten te besteden die in deze categorie vallen, kan men ervan op aan dat de klanten gaan klagen. De lage belangscore is ook te onderbouwen aan deze gedachte. Men ziet bij facilitaire diensten vaak het belang er niet van in, behalve als de diensten er niet meer zijn. Kortom, de klanten zijn op dit moment tevreden over de producten en diensten, waarborg deze klantervaring.

➤ ***Uitstellen van een tussentijdse meting wanneer de situatie daarom vraagt (Klantpanels)***

Bij sommige vernieuwingen in producten en of diensten moet je de klanten even laten ‘wennen’ aan nieuwe situaties. Zij moeten de tijd krijgen om een nieuwe mening te kunnen vormen. Hierdoor kun je de klanten niet na één maand al aan een tussentijdse meting laten deelnemen. Wanneer deze meting te snel plaatsvindt, zullen de resultaten niet representatief zijn.

➤ ***Extra meting afnemen wanneer de situatie daarom vraagt (Klantpanels)***

Bij sommige vernieuwingen in producten en of diensten is het van belang om de voortgang van de klanttevredenheid in de gaten te houden. Functioneren de producten naar behoren? Zijn er op dit moment al klachten over de nieuwe producten? Staan de verwachtingen gelijk aan de ervaringen?

➤ ***Kwaliteitsmedewerker in dienst nemen***

Wanneer blijkt dat het uitvoeren van het stappenplan te veel tijd vergt om intern uit te voeren en andere prioriteiten hierdoor links blijven liggen, wordt er aanbevolen om een kwaliteitsmedewerker in dienst te nemen. Deze aanbeveling sluit op dit moment niet aan op de vooraf opgestelde randvoorwaarden, waardoor het in eerste instantie ook niet wordt aanbevolen, maar wanneer blijkt dat andere prioriteiten onder het meetsysteem gaan lijden zal een kwaliteitsmedewerker in dienst nemen een juiste keuze zijn.



➤ **Kritisch blijven over één meetsysteem voor alle vestigingen**

Voor de facilitaire organisatie is er één meetsysteem ontworpen die voor alle locaties toepasbaar is. Echter zijn de vestigingen nog niet compleet uniform aan elkaar en moet in praktijk blijken of het stappenplan daadwerkelijk voor elke locaties even geschikt is. De nulmeting die zal plaatsvinden, zal tevens een toetsing zijn van het gekozen meetsysteem. Kritisch blijven is dan ook het advies.

➤ **Stappenplan jaarlijks herhalen**

Het stappenplan moet voor een optimaal resultaat jaarlijks worden herhaald. Wanneer het stappenplan jaarlijks wordt herhaald, heeft men continu inzicht in de klanttevredenheid en kan er op tijd worden geanticipeerd wanneer er sprake is van eventuele terugloop van de klanttevredenheid. Kortom, wanneer het stappenplan jaarlijks wordt herhaald wordt de kwaliteit gewaarborgd.

➤ **Terugkoppeling naar klanten**

Terugkoppeling naar de klanten is misschien wel de belangrijkste aanbeveling die wordt gegeven. De klanten moeten immers het inzicht bieden waar de facilitaire organisatie om vraagt. Zonder respondenten geen meting, zonder meting geen inzicht en zonder inzicht geen garantie voor tevreden klanten. De klanten moeten op de hoogte worden gehouden betreffende het onderzoek. Zowel de resultaten als eventuele verbeterplannen moeten worden teruggekoppeld. Wanneer de klanten niet geïnformeerd worden over de verdere procedure, zullen zij zich niet serieus genomen voelen. De klanten zullen bij een volgend onderzoek afhaken, wanneer zij geen resultaat hebben gezien van hun voormalige inspanning.

Naast de aanbevelingen met betrekking op dit onderzoek adviseer ik de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland het volgende:

➤ **Huidig beleid in kaart brengen**

De huidige beleidsvoering van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland is niet in kaart gebracht. Er is een businessplan opgesteld voor 2006-2010, maar er is geen duidelijkheid over het wel of niet behalen van deze opgestelde doelstellingen. Het is voor de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland van belang dit zo snel mogelijk in kaart te brengen. Door het huidige beleid goed in kaart te hebben, kan er beter worden ingespeeld op eventuele calamiteiten.



8. IMPLEMENTATIEPLAN

Het stappenplan moet uiteraard worden geïmplementeerd in de organisatie. Ervan uitgaande dat het management akkoord gaat met het advies dat in dit rapport wordt beschreven, zal er een tijdspad worden uitgezet met de te ondernemen stappen. Wat zijn de werkzaamheden, wie is er verantwoordelijk voor en wanneer gaat het plaatsvinden. Daarbij zal de volgende subprobleemstelling worden beantwoord:

- *Op welke wijze kan het meetsysteem het beste worden geïmplementeerd?*

Eind mei zal het rapport worden overhandigd aan het management van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland. Ervan uitgaande dat er enige tijd overheen gaat voordat men ook daadwerkelijk met het advies aan de slag gaat en rekening houdend met de schoolvakanties, wordt er geadviseerd het stappenplan 2 november 2009 te implementeren. Begin september zullen de studenten weer aan de slag gaan. Het is verstandig om de studenten enige tijd te gunnen om weer in het schoolritme te komen en dus een betere mening kunnen vormen over de faciliteiten. Hier komt ook bij kijken dat de eerste jaar studenten niet kunnen deelnemen aan het onderzoek wanneer het stappenplan eerder wordt geïmplementeerd. Eerste jaar studenten kunnen in september/oktober nog geen representatieve mening vormen over de diensten en producten die de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland aanbiedt.

De bijeenkomsten van het klantpanel zullen uiteraard plaatsvinden nadat de digitale enquête uit stap 1 heeft plaatsgevonden. Het is van belang om de bijeenkomsten te laten plaatsvinden, voordat het management team de resultaten gaan analyseren. Uit de bijeenkomsten kan nuttige (aanvullende) informatie naar boven komen.

Het onderstaande implementatieplan is gemaakt op jaarbasis en zal per vestiging worden uitgevoerd. Uiteraard kan er wel uniform gebruik worden gemaakt van de documenten die voor het implementatieplan zijn opgesteld (bijlage I & II). Er zijn precieze data aangegeven om op deze manier richtlijnen te waarborgen. Het implementatieplan zal voor de jaren 2009/2010, 2010/2011, 2012/2013, ongewijzigd te gebruiken zijn. Na drie jaar zal er een nieuwe SMART- procedure plaatsvinden, om de digitale enquête op te zetten. Hiervoor zou een stagiaire in dienst kunnen worden genomen.

Onderstaand het implementatieplan op chronologische volgorde van stappen. In bijlage V is het implementatieplan terug te vinden op chronologische volgorde van data.

Stap 1	Werkzaamheden	Verantwoordelijk	Tijdplanning
Aankondiging klanttevredenheids-onderzoek	Studenten en medewerkers e-mailen <i>waarom</i> en <i>wanneer</i> het klanttevredenheids-onderzoek gaat plaatsvinden	Servicedesk medewerker	15 oktober 2009 15 april 2010
Uitzet digitale enquête	Account aanmaken (verstuur & retouradres)	Servicedesk medewerker	15 oktober 2009
	Enquête versturen naar studenten en medewerkers	Servicedesk medewerker	2 november 2009 1 mei 2010
Herinnering klanttevredenheids-onderzoek Klanten bij het onderzoek betrokken houden	Studenten en medewerkers e-mailen om te attenderen op het feit dat er een klanttevredenheids-onderzoek plaatsvindt + respondenten tussentijds informeren over de voortgang van het onderzoek	Servicedesk medewerker	16 november 2009 14 mei 2010



Einde digitale enquête	Studenten en medewerkers e-mailen dat vandaag de laatste dag is om deel te nemen aan het onderzoek	Servicedesk medewerker	1 december 2009 1 juni 2010
Klanten bij het onderzoek betrokken houden	Studenten en medewerkers e-mailen om te bedanken voor medewerking	Servicedesk medewerker	2 december 2009 2 juni 2010
Verwerking enquête resultaten	Enquête resultaten verwerken in SPSS verwerkingsprogramma	Servicedesk medewerker	2 december t/m 9 december 2009 2 juni t/m 9 juni 2010

Stap 2	Werkzaamheden	Verantwoordelijk	Tijdplanning
Toepassing Importance-Performance model	Resultaten uit digitale enquête invoeren in Importance-Performance model	Servicedesk medewerker	10 december t/m 17 december 2009 10 juni t/m 17 juni 2010
Analyse	Gegevens analyseren	Management team	18 december 2009 18 juni 2010
Verbeterplannen	Eventuele verbeterplannen opstellen	Locatiehoofd per vestiging	21 december 2009 t/m 19 januari 2010 21 juni 2010 t/m 19 juli 2010
Klanten bij het onderzoek betrokken houden	Studenten en medewerkers digitale rapportage versturen met resultaten en eventuele verbeterplannen. (tevens rapportage versturen aan managementteam)	Locatiehoofd per vestiging	20 januari 2010 20 juli 2010
Presentatie	Resultaten presenteren aan alle dienstverleners	Locatiehoofd per vestiging	20 januari 2010 20 juli 2010

Stap 3	Werkzaamheden	Verantwoordelijk	Tijdplanning
Aanstelling voorzitter en notulist	Enkele servicedesk medewerkers aanstellen tot voorzitter en notulist	Locatiehoofd per vestiging	2 december 2009 2 juni 2010
Uitnodiging vast klantpanel	Studenten en medewerkers e-mailen	Voorzitter	2 december 2009
Uitnodiging open klantpanel	Studenten en medewerkers e-mailen	Voorzitter	2 juni 2010
Aanmeldingen vast en open klantpanel	Aanmeldingen registreren	Servicedesk medewerker	Tussen 2 december & 9 december 2009 Tussen 2 juni & 9 juni 2010
Klantpanel bijeenkomst	Ruimte reserveren	Voorzitter	11 december 2009 11 juni 2010
Verwerking gegevens	Uitwerken van de notulen	Notulist	14 december 2009 14 juni 2010
Klantpanel bij het onderzoek betrokken houden	Leden van het klantpanel e-mailen om te bedanken voor medewerking	Voorzitter	14 december 2009 14 juni 2010



Stap 4	Werkzaamheden	Verantwoordelijk	Tijdplanning
Toepassing enquête gebaseerd op Servqual- Model	Account aanmaken (automatisch retouradres wanneer bijlage wordt ingevuld)	Servicedesk medewerker	15 oktober 2009
	Automatische bedank e-mail aanmaken	Servicedesk medewerker	15 oktober 2009
	Stellingen standaardiseren in bijlage van e-mails	Servicedesk medewerker	2 november 2009
Verwerking gegevens	Enquête resultaten verwerken in SPSS verwerkingsprogramma	Servicedesk medewerker	1 maart 2010 1 juli 2010 1 november 2010
Stellingen	Om de 4 maanden nieuwe stellingen toevoegen aan bijlage van e-mail	Servicedesk medewerker	1 maart 2010 1 juli 2010 1 november 2010
Analyse	Uitkomsten analyseren (belangen van scores bepalen)	Management team	5 maart 2010 6 juli 2010 6 november 2010
Verbeterplannen	Eventuele verbeterplannen opstellen	Locatiehoofd per vestiging	8 maart t/m 17 maart 2010
			8 juli t/m 17 juli 2010
			8 november t/m 17 november 2010
Klanten bij het onderzoek betrokken houden	Studenten en medewerkers digitale rapportage versturen met resultaten en eventuele verbeterplannen. (tevens rapportage versturen aan managementteam)	Locatiehoofd per vestiging	18 maart 2010 19 juli 2010 18 november 2010



9. CONSEQUENTIES

Wanneer de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland het stappenplan gaat implementeren, brengt dat uiteraard consequenties met zich mee. Dit hoofdstuk is onderverdeeld in de personele en de financiële consequenties van het geschreven advies. Daarbij zal de volgende subprobleemstelling worden beantwoord:

- *Wat zijn de personele en financiële consequenties van het gekozen meetsysteem?*

9.1 Personele consequenties

Wanneer men spreekt over personele consequenties, spreekt men over de gevolgen die een implementatieplan heeft voor het personeel in een organisatie. Het meetsysteem om de klanttevredenheid te meten heeft wel degelijk gevolgen voor het personeel. De taken die moeten worden uitgevoerd, beschreven in hoofdstuk 8, zullen zowel de servicedesk medewerkers als locatiehoofden en het managementteam van de facilitaire organisatie op zich moeten nemen. De taken waarvoor de locatiehoofden en het managementteam verantwoordelijk zijn, zal aan de huidige functieomschrijving worden toegevoegd. De taken waarvoor de servicedesk medewerkers verantwoordelijk zijn, zullen worden uitgevoerd in de daarvoor vrij gemaakte 'projecttijd'. Elke servicedesk medewerker van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland beschikt over 1 á 2 dagen projecttijd per week. De taken die in het implementatieplan zijn opgenomen, waarvoor de servicedesk medewerkers verantwoordelijk zijn, zal in deze zogenoemde 'projecttijd' worden uitgevoerd. Dit houdt in dat elke vestiging een servicedesk medewerker zal moeten aanstellen om dit project uit te voeren. Zo hebben alle servicedesk medewerkers een eigen project op hun naam staan. De ene medewerker buigt zich over een project met betrekking tot huisvesting en een andere medewerker buigt zich over een project met betrekking tot de schoonmaak. In november 2009 zal er voor de servicedesk medewerkers een project bij komen: hét klanttevredenheidsonderzoek van de facilitaire organisatie. Bijna alle servicedesk medewerkers zijn HBO geschoold en ervaren de projecttijd als een prettige afwisseling op hun dagelijkse werkzaamheden. Door het klanttevredenheidsonderzoek in de projecttijd te laten uitvoeren kan het implementatieplan van het stappenplan zorgvuldig en intern worden uitgevoerd, zonder dat andere prioriteiten er onder lijden.

9.2 Financiële consequenties

Wanneer men spreekt over kosten die gemaakt worden om een bepaald kwaliteitsniveau te bereiken of in stand te houden, kan men spreken over kwaliteitskosten. Wanneer de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland het klanttevredenheidsonderzoek opneemt in het beleid, zal men inzicht krijgen in de tevredenheid van de diverse klantgroepen en kan daarmee de kwaliteit van de dienstverlening waarborgen en of optimaliseren. De kosten die bij het klanttevredenheidsonderzoek komen kijken zijn in dit geval dus kwaliteitskosten. Kwaliteitskosten kunnen als volgt worden gedefinieerd:

*"Kosten die het gevolg zijn van gemaakte fouten, kosten om fouten te herstellen en kosten om fouten te voorkomen".*³⁸

Binnen de verzamelterm kwaliteitskosten worden er vier hoofdgroepen onderscheiden. Bestaande uit³⁹:

1. Preventiekosten

Kosten die worden gemaakt om fouten te voorkomen. Denk hierbij aan: training & opleiding, verbeteringsprojecten en de organisatie van een kwaliteitsstelsel.

2. Beoordelingskosten

Kosten die worden gemaakt om te beoordelen of grondstoffen, materialen, systemen, producten en processen de gewenste kwaliteit hebben.

3. Interne foutkosten

Kosten veroorzaakt door kwaliteitstekorten in producten vóórdat ze aan de afnemer zijn afgeleverd, c.q. de fabriekspoort hebben verlaten. Denk hierbij aan: uitval en reparatie.

³⁸ Kwaliteitsmanagement in beweging, pag. 296

³⁹ Kwaliteitsmanagement in beweging, pag. 297



4. Externe foutkosten.

Kosten veroorzaakt door kwaliteitstekorten, nadat de producten aan de afnemers zijn geleverd. Denk hierbij aan: klachtenregistratie en onderzoek, garantiekosten, klachtenbehandeling, claims, vervanging van producten of het terugroepen van producten.

De kwaliteitskosten die het klanttevredenheidsonderzoek met zich meebrengen zijn voornamelijk gebaseerd op beoordelingskosten met daarbij eventuele preventiekosten.

9.2.1 Preventiekosten

Kosten moeten worden gemaakt om kosten door slechte kwaliteit in de toekomst te voorkomen.

Wanneer er uit het klanttevredenheidsonderzoek komt dat men de servicedesk medewerkers als ondeskundig ervaren en vervolgens besloten wordt cursussen aan te bieden, valt dit onder preventiekosten. Op deze manier voorkomt men dat er in de toekomst een slechte kwaliteit van dienstverlening blijft bestaan of in sommige gevallen ontstaat.

De kosten die hierbij komen kijken kunnen nog niet in kaart worden gebracht, aangezien er nog geen verbeterplannen kunnen worden opgesteld zonder enig inzicht in de klanttevredenheid. Misschien blijkt na de meting dat er geen enkele verbetering noodzakelijk is en zullen er voor de toekomst geen preventiekosten worden gemaakt. Echter wordt deze kwaliteitkost wel in dit hoofdstuk vermeld, aangezien de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland er rekening mee moet houden dat deze eventuele kosten misschien een rol spelen. De preventiekosten voor dit onderzoek kunnen in het eerste stadium worden gezien als onvoorziene kosten, ook wel eventuele bijkomende kosten genoemd, die nog niet specifiek op de begroting kunnen worden gezet. Voor onvoorziene kosten moet een budget worden vrij gehouden op de begroting, onder het overkoepelende kopje 'onvoorziene kosten'.

Het tegenstrijdige van deze kwaliteitkost is dat het gehele klanttevredenheidsonderzoek een en al preventie is tegen een slechte kwaliteit van dienstverlening voor de toekomst. Overkoepelend gezien kan de conclusie dus worden gemaakt dat alle kosten die worden gemaakt preventiekosten zijn. Echter geldt voor dit onderzoek dat er beoordelingskosten moeten worden gemaakt om uiteindelijk een slechte kwaliteit van dienstverlening in de toekomst te voorkomen.

9.2.2 Beoordelingskosten

Beoordelingskosten worden ook wel kosten genoemd die gepaard gaan met het meten van kwaliteit. De beoordelingskosten die bij het klanttevredenheidsonderzoek worden gemaakt, zijn compleet gebaseerd op personele kosten en uitgaven. Bij de uitvoering van het klanttevredenheidsonderzoek komen namelijk geen enkele andere onkosten kijken, aangezien het klanttevredenheidsonderzoek door middel van de digitale weg wordt uitgezet.

Om de personele kosten en uitgaven in kaart te brengen is het implementatieplan uit hoofdstuk 8 aangevuld met de bijbehorende kosten en uitgaven. De financiële onderbouwing is terug te vinden in bijlage VI.

Er wordt in de financiële onderbouwing gesproken over zowel een kost als over een uitgave, aangezien de 'aanschaf' en 'het gebruik' in dezelfde periode vallen. Vertaald naar salaris, kan er worden gesteld dat het salaris wordt uitbetaald per maand waarin ook de gewerkte uren vallen. De maandelijkse kosten en uitgaven zijn dus gelijk.⁴⁰

De kosten en uitgaven zijn gebaseerd op jaarbasis per vestiging en zal uitgaan van een bruto salaris van zowel de servicedesk medewerkers, locatiehoofden als het managementteam. Daarbij wordt apart de eenmalige kosten en uitgaven in kaart gebracht, die alleen zullen gelden voor het jaar 2009/2010. Zo kunnen ook de eenmalige kosten worden gezien als zowel een kost als een uitgave. De servicedesk medewerkers voeren de actie 1 maal uit, maar het blijven personele kosten, die zowel een kost als een uitgave zijn.

⁴⁰ Basisboek Bedrijfseconomie, pag. 74



Het financiële overzicht dat onderstaand is weergegeven en de financiële onderbouwing daarvan, die in bijlage VI is terug te vinden, zal voor de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland echter niet betekenen dat er ook daadwerkelijk een kostenpost moet worden vrijgehouden. Het personeel wordt ten slotte al uitbetaald, en zal ook uitbetaald worden wanneer het onderzoek *niet* zal plaatsvinden. In principe waren de financiën dus al vrijgehouden en kan het financiële overzicht als ‘inzichtelijk’ worden beschouwd.

	Eenmalige kosten en uitgaven 2009/2010	Jaarlijkse kosten en uitgaven
Stap 1	€ 15, -	€ 1.035, -
Stap 2	€ 0, -	€ 7.072,50-
Stap 3	€ 37,50-	€ 187,50 -
Stap 4	€ 30, -	€ 2.823,75-
Totale kosten en uitgaven	€ 82,50-	€ 11.073,75-

Figuur. 7
Totale kosten en uitgaven
meetsysteem facilitaire
organisatie
Hogeschool INHolland

9.2.3 Kosten en baten

De kosten en uitgaven die het onderzoek met zich meebrengt zijn zoals eerder vermeld geen éxtra kosten en uitgaven, aangezien het onderzoek intern wordt uitgevoerd en de taken kunnen worden onderverdeeld in de bestaande werkuren. Echter kan er uiteraard wél gesteld worden dat er jaarlijks een bedrag van € 11.073.75- aan *tijd* moet worden geïnvesteerd.

Helaas zijn de baten die het onderzoek met zich mee brengen lastig vast te stellen. Het onderzoek betreft een nulmeting en de uitspraak ‘*de tijd zal het leren*’ is dan ook zeker van toepassing. Of er sprake zal zijn van baten is hoogstwaarschijnlijk pas na twee of drie metingen vast te stellen. De baten zijn daarbij ook afhankelijk van de eventuele verbeterplannen die na aanvang van de resultaten uit het klanttevredenheidsonderzoek worden opgesteld.



LITERATUURLIJST

Boeken

1. Bij, van der H. en Broekhuis, M. en Gieskes, J.: Kwaliteitsmanagement in beweging. 2^{de} druk. Deventer: Kluwer, 2001. ISBN 9014080891
2. Thomassen, drs. J-P.R., Veld, drs. in 't E, Winthorst, drs. H.H.: klanttevredenheid, de succesfactor voor elke organisatie. 1^{ste} druk. Deventer: Kluwer, 1994. ISBN 9026720289
3. Boomsma, S. en Borrendam, van A.: Kwaliteit van de dienstverlening. 2^{de} druk. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie, 1998. ISBN 90 267 2025 4
4. Berg, van den O. en Dooren, van E.: Hoe tevreden is uw klant? Het meten van klanttevredenheid. 1^{ste} druk. Deventer: Kluwer, 2002. ISBN 9014096062
5. Vries, drs. de W.: Dienstenmarketing. 2^{de} druk. Houten: Educatieve Partners Nederland BV, 1997. ISBN 90 207 2855 5
6. Sijtera, M.: Checklist voor het opzetten van een succesvol tevredenheidsonderzoek onder uw klanten, De weg naar maximaal rendement uit uw klantrelaties. 3^{de} editie, 1^{ste} druk. Zaandam: Stolwijkgrafx, 2008. ISBN: 9080888710
7. Sijtera, M.: Checklist voor het opzetten van een succesvol intern tevredenheidsonderzoek onder uw klanten, Hoe ervaren uw medewerkers de dienstverlening van uw interne stafdiensten? 2^{de} druk. Zaandam: Stolwijkgrafx, 2007.
8. Zwart, drs. de A.: zakboek CORPORATE FACILITY MANAGEMENT. 3^{de} druk. Doetinchem: vakdocumentaire uitgave, 2008. ISBN 9879062287222
9. Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2008-2009. 14^{de} druk. Leiden: MicrowebEdu, 2008. ISBN: 9073077095
10. Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: Facility management, Strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie. 5^{de} druk. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2004. ISBN 9014077947
11. Bakker, C.G. en Steenbergen- Meertens, E.: Integrale kwaliteitszorg en verbetermanagement. 3^{de} druk. Groningen: Wolters Noordhoff, 2002. ISBN 90 01 05038 7
12. Boer, de P. en Brouwers, M.P. en Koetzier, W.: Basisboek Bedrijfseconomie. 1^{ste} druk. Groningen: Wolters Noordhoff bv, 2004. ISBN 900109418

Internet

www.inholland.nl
<https://insite.inholland.nl/organisatie/OverINHOLLAND/Organogram/Pages/Default.aspx>
www.vandale.nl
www.questback.com
www.costreduction.nl/artikelen/financieel/benchmarking.html
www.rcs-consultancy.nl/html/artikelen/servqual.html
<http://nl.Wikipedia.Org/wiki/Sterkte-zwakteanalyse>

Andere bronnen

Interview Dhr. J. Waardijk. Manager Operations facilitaire organisatie Hogeschool INHolland.
 Interviews locatiehoofden facilitaire organisatie Hogeschool INHolland
 Interviews medewerkers facilitaire organisatie Hogeschool INHolland
 Interviews studenten Hogeschool INHolland
 Interview Dhr. D. Griffioen. Management onderzoeksbureau Effectory.
 Interview Mevr. J. van Dongen. Senior managementassistent facilitair bedrijf Haagse Hogeschool.



BIJLAGEN

BIJLAGE I. DE DIGITALE ENQUÊTE

Stap 1 van het stappenplan

Enquête De ervaringen op facilitair gebied..

Facilitaire diensten zijn er om het primaire proces te ondersteunen. Het is dan ook van groot belang dat deze diensten goed verlopen. Uw mening kan een steentje bijdragen aan de kwaliteit van onze producten en diensten op Hogeschool INHolland. U bent klant, uw mening telt!

Wij zullen alle meningen en suggesties in behandeling nemen en u op de hoogte houden van de voortgang van dit onderzoek. Achteraf ontvangt u een rapportage waarin wij de bevindingen van alle resultaten met u zullen delen en mogelijke verbeterplannen in kaart zullen brengen.

*Ik wil u vragen deze enquête in te vullen.
Uw mening en/of suggestie(s) zijn namelijk van belang!*

Deze enquête neemt circa 9 minuten van uw tijd in beslag.

Medewerker	Student
Voornaam: _____ (optioneel)	Voornaam: _____ (optioneel)
Achternaam: _____ (optioneel)	Achternaam: _____ (optioneel)
*Locatie Hogeschool INHolland: _____	
*In kader van het onderzoek is het noodzakelijk de locatie te vermelden. U bent niet verplicht u voor en achternaam in te vullen indien u liever anoniem wilt blijven.	

Algemeen

1. Welke diensten en verantwoordelijkheden horen bij de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland?

Vink de diensten aan waarvan u denkt dat het de taak/verantwoordelijkheid is van de facilitaire organisatie.

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ☐ Accounts ☐ Afvalbeheer ☐ Audiovisuele middelen ☐ Bedrijfshulpverlening (BHV) ☐ Beheer van algemene en openbare ruimten ☐ Betaalkaarten ☐ Beveiliging en bewaking ☐ Bewegwijzering ☐ Catering ☐ Douchegelegenheid ☐ Drukwerk ☐ Evenementen ☐ Fietsenstalling ☐ Goederenontvangst ☐ Opslag en distributie ☐ Hardware ☐ Inkoop ☐ ICT ☐ Kluisjes ☐ Koeriersdienst ☐ Kopiëren/ kopieerkaarten/ kopieermachines ☐ Multifunctionele zorgruimte ☐ Ongediertebestrijding ☐ Parkeren medewerkers en gasten ☐ Posters en publicaties | <ul style="list-style-type: none"> ☐ Postkamer ☐ Printen ☐ Raamdecoratie (gordijnen, vitrage, zonwering) ☐ Receptie ☐ Repro ☐ Ruimteboek ☐ Ruimtereregistratie ☐ Plattegronden en tekeningen ☐ Ruimten reserveren ☐ Sanitaire verbruiksartikelen ☐ Schademeldingen eigendommen Hogeschool INHOLLAND ☐ Schademeldingen persoonlijke eigendommen en letselschade ☐ Schoonmaak ☐ Sleutels en slotcilinders ☐ Storingen technische installaties ☐ Studentenhuisvesting ☐ Studenten Informatie Punt (STIP) ☐ Technische aanpassingen (kleine) ☐ Technisch onderhoud aan gebouwen ☐ Telecommunicatie ☐ Terreininrichting ☐ Terreinonderhoud en groenvoorziening ☐ Toegang tot gebouwen en terreinen ☐ Toegang tot ruimten ☐ Werkplekvoorzieningen |
|--|---|



2. De facilitaire organisatie

Tevredenheid

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Belang

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Waarom heeft u de tevredenheid en belangsscore met deze waarde beoordeeld? _____

Suggesties/opmerkingen _____

Alleen een vraag voor de medewerkers

3. Voorbereidend werk voor nieuw personeel (denk hierbij aan het op tijd ontvangen van medewerkerpas, parkeerkaart, sleutel etc.)

Tevredenheid

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Belang

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Waarom heeft u de tevredenheid en belangsscore met deze waarde beoordeeld? _____

Suggesties/opmerkingen _____

4. Gebouwindeling

Tevredenheid

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Belang

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Waarom heeft u de tevredenheid en belangsscore met deze waarde beoordeeld? _____

Suggesties/opmerkingen _____

Producten

5. Huidig productaanbod

Tevredenheid

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Belang

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Waarom heeft u de tevredenheid en belangsscore met deze waarde beoordeeld? _____

Suggesties/opmerkingen _____

6. Zijn er wensen met betrekking tot het huidige productaanbod of eventuele aanvullingen op het huidige assortiment?



7. Beschikbaarheid van uitleenmaterialen

Tevredenheid

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Belang

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Waarom heeft u de tevredenheid en belangscore met deze waarde beoordeeld? _____

Suggesties/opmerkingen _____

8. Kwaliteit van uitleenmaterialen

Tevredenheid

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Belang

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Waarom heeft u de tevredenheid en belangscore met deze waarde beoordeeld? _____

Suggesties/opmerkingen _____

9. Innovatie van uitleenmaterialen

Tevredenheid

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Belang

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Waarom heeft u de tevredenheid en belangscore met deze waarde beoordeeld? _____

Suggesties/opmerkingen _____

10. Instructieboekjes bij uitleenmaterialen

Tevredenheid

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Belang

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Waarom heeft u de tevredenheid en belangscore met deze waarde beoordeeld? _____

Suggesties/opmerkingen _____



Alleen een vraag voor de medewerkers

11. Flexwerkplekken (indien van toepassing op locatie)

Tevredenheid

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Belang

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Waarom heeft u de tevredenheid en belangscore met deze waarde beoordeeld? _____

Suggesties/opmerkingen _____

12. Multifunctionals

Tevredenheid

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Belang

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Waarom heeft u de tevredenheid en belangscore met deze waarde beoordeeld? _____

Suggesties/opmerkingen _____

Alleen een vraag voor de medewerkers

13. Mobiele telefonie

Tevredenheid

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Belang

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Waarom heeft u de tevredenheid en belangscore met deze waarde beoordeeld? _____

Suggesties/opmerkingen _____

14. Beamers

Tevredenheid

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Belang

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Waarom heeft u de tevredenheid en belangscore met deze waarde beoordeeld? _____

Suggesties/opmerkingen _____



15. Laptops

Tevredenheid

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Belang

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Waarom heeft u de tevredenheid en belangsscore met deze waarde beoordeeld? _____

Suggesties/opmerkingen _____

16. Beschikbaarheid van computers in het gebouw

Tevredenheid

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Belang

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Waarom heeft u de tevredenheid en belangsscore met deze waarde beoordeeld? _____

Suggesties/opmerkingen _____

17. Kwaliteit van computers in het gebouw

Tevredenheid

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Belang

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Waarom heeft u de tevredenheid en belangsscore met deze waarde beoordeeld? _____

Suggesties/opmerkingen _____

18. Zonwering

Tevredenheid

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Belang

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Waarom heeft u de tevredenheid en belangsscore met deze waarde beoordeeld? _____

Suggesties/opmerkingen _____

19. Beschikbaarheid van studie/vergaderruimtes

Tevredenheid

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Belang

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Waarom heeft u de tevredenheid en belangsscore met deze waarde beoordeeld? _____

Suggesties/opmerkingen _____



20. Aanwezigheid koffiemachines

Tevredenheid

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Belang

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Waarom heeft u de tevredenheid en belangscore met deze waarde beoordeeld? _____

Suggesties/opmerkingen _____

21. Prijs/ kwaliteit koffiemachines

Tevredenheid

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Belang

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Waarom heeft u de tevredenheid en belangscore met deze waarde beoordeeld? _____

Suggesties/opmerkingen _____

Diensten

22. Zijn er wensen met betrekking tot de huidige diensten of eventuele nieuwe diensten?

23. Schoonmaak toiletten

Tevredenheid

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Belang

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Waarom heeft u de tevredenheid en belangscore met deze waarde beoordeeld? _____

Suggesties/opmerkingen _____

24. Schoonmaak gebouw

Tevredenheid

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Belang

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Waarom heeft u de tevredenheid en belangscore met deze waarde beoordeeld? _____

Suggesties/opmerkingen _____



25. Schoonmaak buitenterrein

Tevredenheid

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Belang

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Waarom heeft u de tevredenheid en belangsscore met deze waarde beoordeeld? _____

Suggesties/opmerkingen _____

26. Beveiliging

Tevredenheid

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Belang

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Waarom heeft u de tevredenheid en belangsscore met deze waarde beoordeeld? _____

Suggesties/opmerkingen _____

27. Catering (Albron)

Tevredenheid

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Belang

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Waarom heeft u de tevredenheid en belangsscore met deze waarde beoordeeld? _____

Suggesties/opmerkingen _____

28. Mogelijkheid tot het huren van ruimtes

Tevredenheid

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Belang

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Waarom heeft u de tevredenheid en belangsscore met deze waarde beoordeeld? _____

Suggesties/opmerkingen _____



Alleen een vraag voor de studenten

29. Lesruimtes

Tevredenheid

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Belang

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Waarom heeft u de tevredenheid en belangsscore met deze waarde beoordeeld? _____

Suggesties/opmerkingen _____

30. Klimaatbehandeling

Tevredenheid

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Belang

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Waarom heeft u de tevredenheid en belangsscore met deze waarde beoordeeld? _____

Suggesties/opmerkingen _____

31. Bewegwijzering in het gebouw

Tevredenheid

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Belang

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Waarom heeft u de tevredenheid en belangsscore met deze waarde beoordeeld? _____

Suggesties/opmerkingen _____

32. Receptie

Tevredenheid

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Belang

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Waarom heeft u de tevredenheid en belangsscore met deze waarde beoordeeld? _____

Suggesties/opmerkingen _____



33. Recreatie mogelijkheden in het gebouw

Tevredenheid

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Belang

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Waarom heeft u de tevredenheid en belangsscore met deze waarde beoordeeld? _____

Suggesties/opmerkingen _____

34. Betalingsmogelijkheden

Tevredenheid

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Belang

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Waarom heeft u de tevredenheid en belangsscore met deze waarde beoordeeld? _____

Suggesties/opmerkingen _____

35. Parkeermogelijkheden

Tevredenheid

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Belang

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Waarom heeft u de tevredenheid en belangsscore met deze waarde beoordeeld? _____

Suggesties/opmerkingen _____

Servicedesk

36. Hoe vaak maakt u gebruik van de servicedesk?

☐ dagelijks ☐ wekelijks ☐ maandelijks ☐ jaarlijks ☐ nooit

37. Welk medium heeft uw voorkeur bij het afnemen van diensten?

☐ telefoon ☐ mail ☐ balie

38. In hoeverre is het duidelijk bij welke balie je welke vragen kunt stellen?

☐ daar ben ik van op de hoogte ☐ ik sta nog wel is bij de verkeerde balie ☐ totaal onduidelijk

39. Deskundigheid servicedesk medewerkers

Tevredenheid

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Belang

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Waarom heeft u de tevredenheid en belangsscore met deze waarde beoordeeld? _____

Suggesties/opmerkingen _____



40. Hoeveel dagen per maand bent u na 19.00 nog aanwezig in het gebouw?

41. Openingstijden

Tevredenheid

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Belang

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Waarom heeft u de tevredenheid en belangsscore met deze waarde beoordeeld? _____

Suggesties/opmerkingen _____

42. Afhandelingstijd na melden van een storing

Tevredenheid

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Belang

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Waarom heeft u de tevredenheid en belangsscore met deze waarde beoordeeld? _____

Suggesties/opmerkingen _____

43. Informatie over de status van een melding

Tevredenheid

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Belang

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Waarom heeft u de tevredenheid en belangsscore met deze waarde beoordeeld? _____

Suggesties/opmerkingen _____

44. Wachttijden

Tevredenheid

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Belang

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Waarom heeft u de tevredenheid en belangsscore met deze waarde beoordeeld? _____

Suggesties/opmerkingen _____

Hoe lang moet u gemiddeld wachten aan de servicedesk balie?



45. Vriendelijkheid personeel

Tevredenheid

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Belang

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Waarom heeft u de tevredenheid en belangsscore met deze waarde beoordeeld? _____

Suggesties/opmerkingen _____

46. Service

Tevredenheid

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Belang

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Waarom heeft u de tevredenheid en belangsscore met deze waarde beoordeeld? _____

Suggesties/opmerkingen _____

47. Gastvrijheid

Tevredenheid

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Belang

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Waarom heeft u de tevredenheid en belangsscore met deze waarde beoordeeld? _____

Suggesties/opmerkingen _____

48. Informatievoorziening op intranet over de servicedesk

Tevredenheid

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Belang

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Waarom heeft u de tevredenheid en belangsscore met deze waarde beoordeeld? _____

Suggesties/opmerkingen _____

49. Mogelijkheden tot downloaden van servicedesk formulieren op intranet

Tevredenheid

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Belang

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Waarom heeft u de tevredenheid en belangsscore met deze waarde beoordeeld? _____

Suggesties/opmerkingen _____



50. Documenten gemakkelijk terug vinden op intranet

Tevredenheid

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Belang

Lage beoordeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 hoge beoordeling

Waarom heeft u de tevredenheid en belangsscore met deze waarde beoordeeld? _____

Suggesties/opmerkingen _____

Algemene suggesties:

Bedankt voor uw medewerking!



BIJLAGE II. DE STELLINGEN

Stap 4 van het stappenplan

Stelling ronde 1

Ervaringseigenschappen

Communicatie

1. Een goede dienstverlening kan alleen gepaard gaan met een goede communicatie naar de klant

Absoluut niet mee eens 1 2 3 4 5 absoluut mee eens

De dienstverlening van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland gaat gepaard met een goede communicatie naar de klant

Absoluut niet mee eens 1 2 3 4 5 absoluut mee eens

Betrouwbaarheid

2. Vertrouwen hebben in de dienstverleners is de helft van een goede dienstverlening

Absoluut niet mee eens 1 2 3 4 5 absoluut mee eens

Ik heb vertrouwen in de dienstverleners van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland

Absoluut niet mee eens 1 2 3 4 5 absoluut mee eens

Tegemoetkomendheid

3. Extra service moet vanzelfsprekend zijn in een dienstverlenende organisatie

Absoluut niet mee eens 1 2 3 4 5 absoluut mee eens

De dienstverleners van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland bieden mij extra service wanneer dit nodig is

Absoluut niet mee eens 1 2 3 4 5 absoluut mee eens

Begrip voor de klant

4. In een goede organisatie verplaatsen medewerkers zich in de klant

Absoluut niet mee eens 1 2 3 4 5 absoluut mee eens

De dienstverleners van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland verplaatsen zich in mij wanneer ik een probleem voorleg

Absoluut niet mee eens 1 2 3 4 5 absoluut mee eens

Beleefdheid

5. In een goede organisatie wordt je beleefd te woord gestaan

Absoluut niet mee eens 1 2 3 4 5 absoluut mee eens

De dienstverleners van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland staan mij beleefd te woord

Absoluut niet mee eens 1 2 3 4 5 absoluut mee eens

Toegankelijkheid

6. Dienstverlening moet toegankelijk zijn

Absoluut niet mee eens 1 2 3 4 5 absoluut mee eens

De dienstverlening van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland is toegankelijk

Absoluut niet mee eens 1 2 3 4 5 absoluut mee eens



Stelling ronde 2

Zoekeigenschappen

Geloofwaardigheid

1. In een goede organisatie kun je vertrouwen op het oplossingsvermogen van de dienstverlener

Absoluut niet mee eens 1 2 3 4 5 absoluut mee eens

Ik vertrouw erop dat de dienstverleners van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland de juiste oplossing aandragen

Absoluut niet mee eens 1 2 3 4 5 absoluut mee eens

Tastbaarheid

2. In een goede organisatie weten de dienstverleners de juiste producten aan te bevelen

Absoluut niet mee eens 1 2 3 4 5 absoluut mee eens

De dienstverleners van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland adviseren mij de juiste producten

Absoluut niet mee eens 1 2 3 4 5 absoluut mee eens

Stelling ronde 3

Vertrouwenseigenschappen

Competentie

1. In een goede organisatie moet je kunnen vertrouwen op de deskundigheid van de medewerkers

Absoluut niet mee eens 1 2 3 4 5 absoluut mee eens

Ik vertrouw op de deskundigheid van de dienstverleners van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland

Absoluut niet mee eens 1 2 3 4 5 absoluut mee eens

Veiligheid

2. In een goede organisatie gaat men secuur om met persoonlijke gegevens

Absoluut niet mee eens 1 2 3 4 5 absoluut mee eens

De dienstverleners van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland gaan secuur om met persoonlijke gegevens

Absoluut niet mee eens 1 2 3 4 5 absoluut mee eens



BIJLAGE III. INTERVIEWS

Externe bedrijven

Dhr. D. Griffioen

Organisatie: Effectory onderzoeksbureau Amsterdam

Functie: management

Dhr. Griffioen is werkzaam geweest bij de servicedesk van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland. Momenteel is dhr. Griffioen werkzaam bij het onderzoeksbureau Effectory in Amsterdam. Effectory is marktleider in onderzoek naar (interne) klanten en medewerkers.

Welke soorten klanttevredenheidsonderzoeken kunnen worden onderscheiden?

Kwalitatieve en kwantitatieve klanttevredenheidsonderzoeken. Het lastige echter voor jouw onderzoek, dat kwalitatief moet zijn, is het gebrek aan kwantitatieve gegevens. Zoals je zelf aangaf wordt de tevredenheid van studenten over de facilitaire organisatie gering gemeten en wordt de tevredenheid van de medewerkers over de facilitaire organisatie helemaal niet gemeten. Hierdoor zul je zowel kwantitatieve als kwalitatieve vragen moeten stellen, om het onderzoek te laten slagen.

Hoe vermijdt je een standaard vragenlijst?

Een combinatie van diverse metingen zou een optie kunnen zijn. Face-to-face, telefonisch, schriftelijk en/of digitaal. Door een combinatie te maken van meetinstrumenten, wordt het ook eenvoudiger om zowel kwantitatieve als kwalitatieve gegevens te verzamelen.

Hoe maak je een klanttevredenheidsonderzoek uitdagend/aantrekkelijk voor de respondent?

Betrek je respondenten bij het onderzoek. Op deze manier voelt de klant zich serieus genomen, belangrijk en betrokken bij het onderzoek dat gaat plaatsvinden. Hierbij is het van belang om enkele zaken te communiceren: doel van het onderzoek, tussentijdse resultaten en een terugkoppeling naar de klant. Zonder deze informatie zal de respondent het nut van enige medewerking niet inzien. Daarnaast kan medewerking aantrekkelijk worden gemaakt door een kleine attentie aan te bieden.

Wat zijn de financiële consequenties van een klanttevredenheidsonderzoek, dat intern zal worden uitgevoerd?

Ook intern een meting laten uitvoeren brengt kosten met zich mee. De kosten zijn uiteraard afhankelijk van het meetsysteem waar gebruik van wordt gemaakt, maar tijd kost geld.

Conclusies zijn snel gemaakt, waar ligt de norm om als organisatie in actie te komen? 60%/70% ontevreden klanten?

Wanneer de respondent gemotiveerd en enthousiast raakt over een eventuele verandering, zal hier serieus naar moeten worden gekeken. Het is daarom van belang om bij elke vraag die je stelt na te gaan of de organisatie er ook daadwerkelijk wat aan gaat doen als blijkt dat veel respondenten ontevreden zijn. Daarbij is er geen vast percentage vastgesteld wanneer een organisatie in actie moet komen.

De facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland probeert meer uniformiteit te creëren onder de diverse vestigingen. Echter is dit streven nog niet behaald en beschikken de verschillende vestigingen nog niet allemaal over dezelfde dienstverlening. Op welke wijze kun je één klanttevredenheidsonderzoek opzetten voor alle vestigingen?

Lastig, aangezien een meting nooit langdradig mag zijn. Bij een langdradige meting verliest men de aandacht en de behoefte om mee te werken.



Mevr. J. van Dongen

Organisatie: De Haagse Hogeschool

Functie: Senior Managementassistent Facilitair Bedrijf

Verantwoordelijk voor klanttevredenheidsonderzoeken Facilitair Bedrijf Haagse Hogeschool

Van welk meetsysteem maken jullie gebruik om de klanttevredenheid met betrekking tot de facilitaire organisatie te meten?

Het Facilitaire Bedrijf van de Haagse Hogeschool maakt gebruik van het 'QuestBack' systeem, om de klanttevredenheid met betrekking tot de facilitaire voorzieningen bij studenten en medewerkers van de hogeschool te meten.

Waarom is er gekozen voor het 'QuestBack' meetsysteem?

Het Facilitaire Bedrijf heeft het systeem in 2006 aangeschaft. De keuze voor het 'QuestBack' meetsysteem is gemaakt door het feit dat meerdere afdelingen van de Haagse Hogeschool er al gebruik van maakten en omdat het systeem er erg gebruiksvriendelijk en flexibel uit zag.

Nemen alle studenten en medewerkers van de Haagse Hogeschool deel aan het onderzoek of slechts een selectie?

Voor de studentenenquête zijn in 2006 in totaal 1200 voltijd- en deeltijdstudenten ondervraagd. Voor de medewerkers enquête 600 medewerkers.

Wordt het meetsysteem periodiek toegepast?

In het najaar van 2006 zijn de eerste twee enquêtes, met behulp van het 'QuestBack' systeem, samengesteld. De intentie was om de meting twee keer per jaar af te leggen, maar helaas ontbrak de tijd hiervoor. Inmiddels hebben wij besloten dit weer op te pakken en één keer per jaar het klanttevredenheidsonderzoek uit te voeren. Daarnaast willen we jaarlijks een intern medewerkertevredenheidsonderzoek, onder de eigen collega's (Facilitaire Bedrijf), door middel van het 'QuestBack' systeem uit voeren.

Wat wordt er met de resultaten van het onderzoek gedaan?

De resultaten zijn in het managementteam besproken, voor zover mogelijk vergeleken met een enquête uit 2005 (met andere vragen) en in diverse rapportages verwerkt.



Management facilitaire organisatie Hogeschool INHolland
--

Dhr. M. Kraaivanger

Locatiehoofd facilitaire organisatie Hogeschool INHolland

Locatie: Haarlem

De facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland heeft al jaren geen goede methodiek om de klanttevredenheid van zowel de student als medewerker te meten. Wat is de rede dat deze prioriteit nooit eerder is opgepakt?

Door de reorganisatie is deze prioriteit opgeschoven. Er waren echter wel ideeën voor een nieuwe methodiek, maar de ideeën zijn nooit geïmplementeerd.

Welke ideeën zijn bedacht maar nooit geïmplementeerd?

- Vijf keer in het jaar een diepte interview voor grootgebruikers, waarvan de afnemer niet van eigen locatie is. Op deze manier zullen de vragen het objectiefst worden beantwoord.
- Automatische enquête per geleverde dienst, per e-mail als bijlage.

Mevr. Y. Stolk

Locatiehoofd facilitaire organisatie Hogeschool INHolland

Locatie: Den Haag

Wat is uw visie op het huidige meetsysteem?

Het huidige meetsysteem is te oppervlakkig. Het bevat te weinig vragen en gaat niet diep genoeg in op de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland.

Ziet u verbeterpunten met betrekking tot de huidige situatie van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland?

Studenten beschikken steeds meer over eigen apparatuur. De studenten doen voor reparatie dan ook vaak beroep op de servicedesk medewerkers. De servicedesk medewerkers zullen op lange termijn over te weinig technologische kennis beschikken om aan de vraag van de student te voldoen.

Wat vindt u belangrijk om gemeten te hebben in het klanttevredenheidsonderzoek van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland?

- Wordt de facilitaire organisatie als deskundig ervaren?
- Zijn er voldoende uitleenmaterialen beschikbaar?
- Voldoen de uitleenmaterialen aan de behoefte van de klant? (Kwalitatief en innovatief)
- Zijn de instructieboekjes bij de camera's helder?
- Wat vinden de klanten van de openingstijden van de servicedesk?
- Wordt er bij een storing snel genoeg actie ondernomen?
- Wat zijn de gemiddelde wachttijden aan de servicedesk balie?

Hoe ervaart u de communicatie tussen de locatiehoofden van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland?

Wij hebben tweewekelijks overleg en dat is voldoende. Wij proberen als facilitaire organisatie steeds meer uniformiteit te creëren tussen de diverse vestigingen. Het tweewekelijkse overleg levert hier een bijdrage aan.

Maakt u rapportages van het student en medewerkertevredenheidsonderzoek voor uw afdeling?

In principe is het vrijblijvend om een rapportage te maken maar voor mijn vestiging doe ik dat zeker. Door middel van rapportages houd je de medewerkers betrokken. Echter doet elk locatiehoofd het wel op zijn eigen manier. De rapportages kunnen variëren tussen een uitgebreid verslag of een uitgebreid opgestelde e-mail.



Hoe staat u tegenover de ideeën die op het programma stonden, maar door de reorganisatie nog niet zijn ingevoerd?

Studenten zijn geen grootgebruikers, dit is een doelgroep die je op deze manier misloopt. De automatische enquête per geleverde dienst als bijlage van een email vind ik een goed idee, maar adviseer dit niet doorgaands in te zetten. Één week drie keer in het jaar is naar mijn idee productiever dan het hele jaar door. Respondenten hebben geen zin om elke keer dezelfde vragen in te vullen.

Mevr. S. de Jong
Locatiehoofd facilitaire organisatie Hogeschool INHolland
Locatie: Amsterdam

Wat is uw visie op het huidige meetsysteem:

Te oppervlakkig. Het student en medewerkertevredenheidsonderzoek bevat te weinig vragen en gaat niet diep genoeg in op de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland.

Ziet u verbeterpunten met betrekking tot de huidige situatie van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland?

De afdeling ICT is vrij innovatief in de diensten die zij aanbieden. Dat is uiteraard positief, maar niet voor iedereen. De medewerkers hebben tegenwoordig allemaal mobiele telefoons om beter bereikbaar te zijn. De mobiele telefoons zijn alleen vrij ingewikkeld in gebruik, wat nog wel eens ergernissen met zich mee brengt. De servicedesk van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland is de front office van de afdeling ICT en krijgt dan ook de klachten te horen. Echter heeft de facilitaire organisatie geen inspraak op de geleverde diensten van ICT. Hierdoor heeft de servicedesk vaak te maken met klachten, waar zij zelf niet verantwoordelijk voor zijn. Sinds enige tijd heeft de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland ook multifunctionals. Alles in één printer/scanner/kopieerapparaat. Deze apparaten zijn erg echter erg storingsgevoelig en vaak overbezet. De multifunctionals zijn vaak overbezet doordat zij in de gangen zijn geplaatst en de studenten er nu ook gebruik van kunnen maken, in tegenstelling tot voorheen. De servicedesk van de facilitaire organisatie wordt hier, net zoals bij de nieuw ingevoerde mobiele telefoons, op aan gekeken. Medewerkers en studenten hebben geen inzicht over de verantwoordelijkheden en taken die bij de servicedesk horen of bij ICT. Daarbij zijn de liften vaak overbezet op Hogeschool INHolland Amsterdam, maar daar kan de facilitaire organisatie helaas weinig aan verbeteren aangezien het pand wordt gehuurd.

Wat vindt u belangrijk om gemeten te hebben in het klanttevredenheidsonderzoek van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland?

- *Vinden de studenten en medewerkers het aanbod van producten en diensten toereikend?*
- *Wat vinden de studenten en medewerkers van de openingstijden van de servicedesk?*
- *Hoe wordt de service/ gastvrijheid ervaren?*
- *In hoeverre vinden de studenten en medewerkers de facilitaire organisatie toegevoegde waarde hebben?*
- *Is de afhandelings tijd naar wens?*
- *Zijn de studenten en medewerkers op de hoogte van de diensten en verantwoordelijkheden die onder de facilitaire organisatie vallen?*
- *Hoe ervaren de studenten en medewerkers de schoonmaak in en om het gebouw?*
- *Zijn de studenten van mening dat er dat er vaak storingen zijn bij computers?*
- *Wat vinden de medewerkers van flexwerkplekken (indien van toepassing op locatie)?*

Bent u tevreden over het huidige beleid van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland?

De reorganisatie heeft ervoor gezorgd dat er zeven locatiehoofden zijn aangesteld. Echter zit pas één van deze zeven locatiehoofden er pas langer dan een jaar. Iedereen heeft een nieuwe functie gekregen, maar het loopt nog niet zoals het zou moeten lopen. Er zou meer aansturing/ begeleiding moeten zijn vanuit de directie. De reorganisatie moest er juist voor zorgen dat er meer uniformiteit werd gecreëerd onder de diverse vestigingen, maar dat is nog lang niet het geval.



Maakt u rapportages van het student en medewerkertevredenheidsonderzoek voor uw afdeling?

Helaas heb ik nog geen klanttevredenheidsonderzoek meegemaakt aangezien ik pas sinds kort de functie als locatiehoofd vervul. Echter ben ik van mening dat ook hier één lijn in moet worden getrokken.

Hoe staat u tegenover de ideeën die op het programma stonden, maar door de reorganisatie nog niet zijn ingevoerd?

Diepte interviews voor grootgebruikers is een goed idee, maar wanneer is iemand een grootgebruiker? Bij de automatische enquête is het belangrijk om niet te veel vragen op te stellen en ook niet telkens dezelfde vragen.

Dhr. J.Waardijk

Manager Operations facilitaire organisatie Hogeschool INHolland (plv directeur)

Gevestigd op locatie: Haarlem

Waarom zijn sommige diensten volledig uitbesteed en sommige diensten gedeeltelijk uitbesteed?

De diensten repro en catering op Hogeschool INHolland zijn volledig uitbesteed aan een extern bedrijf. De beveiliging en schoonmaak op Hogeschool INHolland zijn daarentegen gedeeltelijk uitbesteed. Met behulp van locatieoverstijgende portefeuilles probeert de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland uniformiteit te creëren tussen de diverse vestigingen. De rede voor het volledig uitbesteden van de catering en repro heeft te maken met het flexibel kunnen inkopen van producten waardoor de kosten voor de facilitaire organisatie kunnen worden gedrukt. Tevens beschikt de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland over te weinig kennis om de dienst repro in eigen beheer te houden. Daarbij hoeft de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland zich door de uitbesteding niet te ontfemen over personeel. De dienst schoonmaak is door de reorganisatie van de facilitaire organisatie gedeeltelijk uitbesteed. Een deel van de medewerkers die al in dienst waren, voordat de reorganisatie plaats vond, zijn meegegaan met de gereorganiseerde organisatie. De nieuw vormgegeven organisatie heeft echter ook plaatsgemaakt voor een extern schoonmaakbedrijf. De facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland heeft een deel van de oude medewerkers in dienst gehouden om sociale redenen. De medewerkers waren op leeftijd en zouden voor een groot probleem komen te staan wanneer Hogeschool INHolland deze medewerkers een ontslagbrief zou sturen. De dienst beveiliging is locatieoverstijgend gedeeltelijk uitbesteed. Sommige locaties van Hogeschool INHolland beschikken wél beschikken over een extern beveiligingsbedrijf en sommige locaties worden 'beveiligd' door interne conciërges. Echter is de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland bezig met een locatiebrede uibesteding van de dienst beveiliging. Hedendaags worden de Hogeschool gebouwen, waarvan de dienst beveiliging niet is uitbesteed, geopend en afgesloten door de conciërges, wat meer geld kost dan wanneer een beveiligingsbedrijf dit zou doen. De conciërges moeten te allen tijden met twee man sterk aanwezig zijn bij het openen en afsluiten van de gebouwen. Hedendaags is de dienst beveiliging gedeeltelijk uitbesteed, maar in de toekomst zal deze dienst volledig worden overgedragen aan een extern bedrijf.

Wat is het huidige beleid van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland?

Hogeschool INHolland heeft een business plan voor 2006-2010. Echter weet niemand waar men op dit moment staat. De doelstellingen die in dit plan staan beschreven zullen pas in 2010 worden gemeten. De speerpunten zijn in ontwikkeling, behaald of moeten nog worden opgepakt.

Wat vindt u belangrijk om gemeten te hebben in het klanttevredenheidsonderzoek van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland?

De reden van ontevredenheid over bepaalde producten en diensten. Vragen moeten worden uitgediept om achter kwalitatieve gegevens te komen.

Wat is uw visie op het huidige meetsysteem?

De vragen in het student en medewerkertevredenheidsonderzoek zijn te oppervlakkig en de onderzoeken bevatten te weinig vragen over de facilitaire organisatie.



Medewerkers facilitaire organisatie Hogeschool INHolland

Mevr. P. Steenbruggen
Servicedesk medewerker

Wat vindt u belangrijk om gemeten te hebben in het klanttevredenheidsonderzoek van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland?

- **Schoonmaak**

Hoe ervaren de studenten en medewerkers de schoonmaak in en om het gebouw? Vroeger kregen wij vaak klachten te horen over de schoonmaak in het gebouw. Ik ben benieuwd hoe onze klanten deze dienst hedendaags ervaren. De klachten zijn aanzienlijk afgenomen, maar naar mijn idee is de schoonmaak nog steeds beneden peil. Tevens ben ik benieuwd in hoeverre de medewerkers zich bewust zijn het feit dat er niet wordt schoongemaakt wanneer de medewerkers onopgeruimd de werkplek verlaten.

- **Cateraar**

Hoe ervaren de studenten en medewerkers onze cateraar?

- **Multifunctionals**

De multifunctionals zijn nieuw in het gebouw geplaatst. Ik ben benieuwd hoe de studenten en medewerkers deze dienst ervaren. Voor de multifunctionals zijn er namelijk geen service level agreements contractueel vastgelegd. Wanneer er een inktpatroon op is, kan er lange tijd overheen gaan voordat er een nieuwe wordt geplaatst.

- **Klantvriendelijkheid**

Hoe ervaren de studenten en medewerkers de klantvriendelijkheid van de servicedesk medewerkers?

- **Afhandelingstijd**

In de service level agreements staat vastgelegd hoeveel tijd er staat voor het opnemen van de telefoon en afhandelen van meldingen. Ik ben benieuwd hoe de klant deze richtlijnen ervaart.

- **Mobiele telefonie**

Sinds kort beschikken de docenten van Hogeschool INHolland over een mobiele telefoon. Echter krijgen wij hier veel klachten over te horen. De mobiele telefoons zijn ingewikkeld in gebruik en zijn naar mijn idee niet geschikt voor de doelgroep.

- **Meldingen bij servicedesk**

Ervaart de klant dat hij of zij genoeg op de hoogte wordt gehouden over de status van een melding? Hoe wordt de reactietijd en wachttijd van meldingen ervaren?

- **Ruimtebezetting**

Zijn de studenten en medewerkers tevreden over de mogelijkheden tot het huren van ruimtes?

- **Personeel**

Nieuw personeel beschikt naar mijn idee niet snel genoeg over de materialen waarover hij of zij zou moeten beschikken. Denk hierbij aan medewerkerpasjes waarmee je toegang hebt tot bepaalde ruimtes, mogelijkheid hebt tot parkeren en gebruik kan maken van de koffieautomaten. De nieuwe medewerkers moeten soms drie weken wachten op de benodigde materialen. De afdeling HRM zou beter af moeten worden gestemd op de facilitaire organisatie, zodat een nieuwe medewerker vroegtijdig kan worden 'voorbereid'. Ik ben benieuwd hoe de medewerkers dit zelf ervaren. Vinden de medewerkers het ook belangrijk dat dit voorbereidende werk op tijd wordt geregeld?



- *Kennis*

Zijn de studenten en medewerkers genoeg op de hoogte over de mogelijkheden en verantwoordelijkheden van de facilitaire organisatie? Voor studenten en medewerkers die niet bekend zijn in het facilitaire werkveld is dit natuurlijk niet vanzelfsprekend.

- *Informatievoorziening intranet*

Vinden de studenten en medewerkers dat intranet genoeg informatie bevat over de servicedesk? Ervaren de studenten en medewerkers intranet als een gemakkelijk medium om formulieren te kunnen downloaden? Tevens ben ik benieuwd of de site naar behoren werkt en of alle informatie op intranet snel genoeg te vinden is.

Mevr. L. Pennarts

Servicedesk medewerker

Wat vindt u belangrijk om gemeten te hebben in het klanttevredenheidsonderzoek van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland?

- *Klimaatbehandeling*

Wij horen vaak klachten over het klimaat in het gebouw. Ik ben benieuwd in welke mate de studenten en medewerkers hier ontevreden over zijn.

- *ICT*

Zijn de producten die wij aanbieden naar wens?

- *Schoonmaak*

Hoe ervaren de studenten en medewerkers de schoonmaak in en om het gebouw?

- *Bewegwijzering*

Vinden de studenten en medewerkers dat het gebouw beschikt over een goede bewegwijzering?

- *Klantvriendelijkheid servicedesk medewerkers*

Hoe ervaren de studenten en medewerkers ons functioneren?

- *Receptie*

Hoe wordt deze dienst ervaren?

- *Veiligheid*

Voelen de studenten en medewerkers zich veilig in het gebouw?

- *Mobiele telefonie*

Hoe ervaren de docenten de mobiele telefoons die dit jaar zijn aangeschaft?

- *Cateraar*

Hoe ervaren de studenten en medewerkers de kwaliteit versus prijs van onze cateraar?

Dhr. J. Looijesteijn

Servicedesk medewerker

Wat vindt u belangrijk om gemeten te hebben in het klanttevredenheidsonderzoek van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland?

- *Producten*

Welke wensen zijn er vanuit de studenten en medewerkers op het gebied van producten? Op dit moment bieden we een breed pakket aan producten, maar is dit ook de wens van de klant?

- *Gebouwindeling*

Zijn de studenten en medewerkers tevreden over de gebouwindeling?



- *Schoonmaak*

Hoe ervaren de studenten en medewerkers de schoonmaak in en om het gebouw?

- *Recreatiemogelijkheden*

Buiten de kantine is er weinig gelegenheid tot recreatie. Zijn de studenten en medewerkers van mening dat er meer recreatiemogelijkheden moeten zijn?

- *Computers*

Zijn de studenten en medewerkers tevreden over de kwaliteit van de computers?

- *Werkplekken*

Voldoen de werkplekken aan de wensen van studenten en medewerkers?

- *Informatievoorziening*

Vinden de studenten en medewerkers dat zij voldoende worden geïnformeerd over zaken die in en om het gebouw spelen?

Dhr. K. Hofman

Servicedesk medewerker

Wat vindt u belangrijk om gemeten te hebben in het klanttevredenheidsonderzoek van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland?

- *Faciliteiten*

Welke faciliteiten missen de studenten en medewerkers binnen Hogeschool INHolland?

- *Beschikbaarheid uitleenapparatuur*

Hoe wordt de beschikbaarheid van uitleenmaterialen ervaren?

- *Servicedesk*

Zijn de studenten en medewerkers van mening dat hun vragen duidelijk genoeg worden beantwoord door de servicedesk medewerkers? Daarbij vraag ik mij af aan welk medium (telefoon, mail, balie) de studenten en medewerkers voorkeur geven bij het afnemen van diensten.

- *Openingstijden*

Hoe veel dagen per maand zijn de studenten en medewerkers na 19.00 nog in het gebouw?

- *Lesruimtes*

Zijn de studenten tevreden over de lesruimtes?

- *Balies*

In hoeverre is het voor de studenten en medewerkers duidelijk bij welke balie je welke vragen kunt stellen?



Studenten Hogeschool INHolland

Kim van 't Westende

Locatie: Haarlem & minor in Alkmaar

Wat vind jij belangrijk om gemeten te hebben in het klanttevredenheidsonderzoek van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland?

- **Zonwering**

Naar mijn idee is de zonwering verkeerd afgesteld, de zonwering gaat omhoog wanneer de zon schijnt en andersom.

- **Computers**

Er zijn te weinig computers beschikbaar. Ik volg de PABO opleiding, die eigen computers in gebruik hebben, maar alsnog zijn deze niet altijd beschikbaar doordat studenten van andere opleidingen hier ook gebruik van maken.

- **Koffiemachines**

Prijs versus kwaliteit staat naar mijn mening niet in verhouding.

- **Betalingsmogelijkheden**

In Haarlem kun je alleen met chipknip betalen. In Alkmaar daarentegen is daar geen mogelijkheid toe en moet alles contant worden betaald. Hier zou één lijn in moeten worden getrokken om onduidelijkheid te voorkomen.

- **Parkeermogelijkheid**

Hogeschool INHolland beschikt over te weinig parkeergelegenheid. Er zijn wel parkeerplaatsen aan de achterzijde van het gebouw, maar deze zijn tijdens schooluren standaard bezet.

Irma Laarhoven

Locatie: Haarlem

Wat vind jij belangrijk om gemeten te hebben in het klanttevredenheidsonderzoek van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland?

- **Computers**

Er zijn te weinig computers beschikbaar.

- **Intranet**

Intranet verandert regelmatig waardoor het lastig is om documenten terug te vinden.

- **Parkeermogelijkheid**

Hogeschool INHolland beschikt over te weinig parkeerplaatsen.

Mandy Mulder

Locatie: Oegstgeest

Wat vind jij belangrijk om gemeten te hebben in het klanttevredenheidsonderzoek van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland?

- **Catering**

De catering beschikt over te weinig assortiment. Hogeschool INHolland locatie Oegstgeest gaat na dit schooljaar verhuizen naar Hoofddorp, waar hopelijk meer aanbod is voor de consumenten.



Maxine Rouwendal
Locatie: Haarlem

Wat vind jij belangrijk om gemeten te hebben in het klanttevredenheidsonderzoek van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland?

- *Computers*
Er zijn te weinig computers beschikbaar. Het is vaak noodzaak mijn opdrachten thuis uit te voeren daar er op Hogeschool INHolland geen mogelijkheid toe is.
- *Zonwering*
Er moet meer gedaan worden aan zonwering of misschien is airconditioning een idee.
- *Parkeergelegenheid*
Er is te weinig parkeergelegenheid voor studenten en bezoekers (bijna overal moet je vignetten hebben).
- *Printtegoed*
Ik vind dat er te weinig printtegoed wordt gegeven. Dit is een bedrag van slechts 10 euro, wat je alleen in het eerste jaar krijgt. Iedere periode moet een project in 3 of 4 -voud worden geprint, wat soms kan oplopen tot 70 euro.
- *Servicedesk*
De servicedesk heeft vaak lange wachttijden, wat mij vaak weerhoudt om van sommige diensten gebruik te maken.

Angel de Boer
Locatie: Diemen

Wat vind jij belangrijk om gemeten te hebben in het klanttevredenheidsonderzoek van de facilitaire organisatie van Hogeschool INHolland?

- *Veiligheid*
Een veilige locatie vind ik erg belangrijk. Hogeschool INHolland Diemen is alles behalve dat, vanwege de ligging bij het bos en de Bijlmer.
- *Printers, kopieerapparaten en computers.*
Meer printers, kopieerapparaten en computers aanschaffen, een school kan er niet genoeg hebben. De apparaturen zijn vaak stuk en overbezet. Het zou handig zijn als er computers zouden staan waar je alleen op kunt inloggen om iets uit te printen.
- *Studie/vergaderruimtes*
Er zijn te weinig studie/vergaderruimtes aanwezig. Hogeschool INHolland Diemen beschikt over een aantal ruimtes in de bibliotheek en op de 4de verdieping, maar te weinig in verhouding tot het aantal studenten.
- *Servicedesk*
Lange wachttijden.



BIJLAGE IV. ENQUÊTE RESULTATEN 2008

Resultaten studenttevredenheidsonderzoek juni 2008

Wanneer het resultaat 3,5 of hoger is, spreken we van een positief resultaat. Als het resultaat 2,5 of lager is, spreken we van een negatief resultaat.

	<u>Gemiddelde score alle vestigingen aan de hand van een 5- puntschaal</u>
<u>Facilitaire organisatie</u>	
Ik ben tevreden over de informatiebalie	3.4
Ik ben tevreden over de studentenadministratie	3.2
Ik ben tevreden over de bibliotheek/mediatheek	3.6
Ik ben tevreden over de onderwijsruimten	3.4
Ik ben tevreden over de ICT voorzieningen	3.2
Ik ben tevreden over de restauratieve voorzieningen	3.4
Het gebouw is schoon en goed onderhouden.	4.0
Het gebouw heeft voldoende ruimtes om samen te werken.	3.2
Het gebouw heeft voldoende ruimte voor zelfstudie.	2.9
Het gebouw biedt voldoende ruimte voor informele ontmoetingen.	3.5
Het gebouw beschikt over geode collegezalen en lesruimtes.	3.4
Het gebouw beschikt over geode tentamenruimtes.	3.2
Ik ben tevreden over de practicumruimtes.	3.3
Ik voel me veilig in het gebouw.	4.1
Ik voel me veilig in de omgeving van het gebouw.	4.0
Computers zijn op werkdagen voldoende beschikbaar tussen 9.00 uur en 11.00 uur.	3.6
Computers zijn op werkdagen voldoende beschikbaar tussen 11.00 uur en 13.00 uur.	2.6
Computers zijn op werkdagen voldoende beschikbaar tussen 13.00 uur en 15.00 uur.	2.6
Computers zijn op werkdagen voldoende beschikbaar tussen 15.00 uur en 17.00 uur.	3.5
Computers zijn op werkdagen voldoende beschikbaar na 17.00 uur.	4.2
Printers zijn in voldoende mate beschikbaar.	3.3
Het softwareaanbod biedt voldoende mogelijkheden voor mijn dagelijks werk.	3.8
Ik vind de kwaliteit van de computers goed	3.5
De software werkt goed.	3.4
Ik ben tevreden over de thuiswerkfaciliteiten van WEBMAIL.	3.9



BIJLAGE V. IMPLEMENTATIEPLAN OP DATA

Data	Stappen	Werkzaamheden	Verantwoordelijk
15 oktober 2009	Stap 1	Aankondiging van het onderzoek, studenten en medewerkers e-mailen <i>waarom</i> en <i>wanneer</i> het klanttevredenheidsonderzoek gaat plaatsvinden	Servicedesk medewerker
	Stap 1	Account aanmaken (verstuur & retouradres)	Servicedesk medewerker
	Stap 4	Account aanmaken (automatisch retouradres wanneer bijlage wordt ingevuld)	Servicedesk medewerker
	Stap 4	Automatische bedank e-mail aanmaken	Servicedesk medewerker
2 november 2009	Stap 1	Enquête versturen naar studenten en medewerkers	Servicedesk medewerker
	Stap 4	Stellingen standaardiseren in bijlage van e-mails	Servicedesk medewerker
16 november 2009	Stap 1	Studenten en medewerkers e-mailen om te attenderen op het feit dat er een klanttevredenheidsonderzoek plaatsvindt + respondenten tussentijds informeren over de voortgang van het onderzoek	Servicedesk medewerker
1 december 2009	Stap 1	Studenten en medewerkers e-mailen dat vandaag de laatste dag is om deel te nemen aan het onderzoek	Servicedesk medewerker
2 december 2009	Stap 1	Studenten en medewerkers e-mailen om te bedanken voor medewerking	Servicedesk medewerker
	Stap 3	Enkele servicedesk medewerkers aanstellen tot voorzitter en notulist	Locatiehoofd per vestiging
	Stap 3	Studenten en medewerkers e-mailen, uitnodiging vast klantpanel	Voorzitter
2 t/m 9 december 2009	Stap 1	Enquête resultaten verwerken in SPSS verwerkingsprogramma	Servicedesk medewerker
	Stap 3	Aanmeldingen registreren	Servicedesk medewerker
10 t/m 17 december 2009	Stap 2	Resultaten uit digitale enquête invoeren in Importance- Performance model	Servicedesk medewerker
11 december 2009	Stap 3	Klantpanel bijeenkomst, ruimte reserveren	Voorzitter
14 december 2009	Stap 3	Uitwerken van de notulen	Notulist
	Stap 3	Leden van het klantpanel e-mailen om te bedanken voor medewerking	Voorzitter
18 december 2009	Stap 2	Gegevens analyseren	Managementteam
21 december 2009 t/m 19 januari 2010	Stap 2	Eventuele verbeterplannen opstellen	Locatiehoofd per vestiging
20 januari 2010	Stap 2	Studenten, medewerkers en managementteam digitale rapportage versturen met resultaten en eventuele verbeterplannen.	Locatiehoofd per vestiging
	Stap 2	Resultaten presenteren aan alle dienstverleners	Locatiehoofd per vestiging
1 maart 2010	Stap 4	Enquête resultaten verwerken in SPSS verwerkingsprogramma	Servicedesk medewerker



	Stap 4	Nieuwe stellingen toevoegen aan bijlage van e-mail	Servicedesk medewerker
5 maart 2010	Stap 4	Uitkomsten analyseren (belangen van scores bepalen)	Managementteam
8 t/m 17 maart 2010	Stap 4	Eventuele verbeterplannen opstellen	Locatiehoofd per vestiging
18 maart 2010	Stap 4	Studenten, medewerkers en managementteam digitale rapportage versturen met resultaten en eventuele verbeterplannen.	Locatiehoofd per vestiging
15 april 2010	Stap 1	Aankondiging van het onderzoek, studenten en medewerkers e-mailen <i>waarom</i> en <i>wanneer</i> het klanttevredenheidsonderzoek gaat plaatsvinden	Servicedesk medewerker
1 mei 2010	Stap 1	Enquête versturen naar studenten en medewerkers	Servicedesk medewerker
14 mei 2010	Stap 1	Studenten en medewerkers e-mailen om te attenderen op het feit dat er een klanttevredenheidsonderzoek plaatsvindt + respondenten tussentijds informeren over de voortgang van het onderzoek	Servicedesk medewerker
1 juni 2010	Stap 1	Studenten en medewerkers e-mailen dat vandaag de laatste dag is om deel te nemen aan het onderzoek	Servicedesk medewerker
2 juni 2010	Stap 1	Studenten en medewerkers e-mailen om te bedanken voor medewerking	Servicedesk medewerker
	Stap 3	Enkele servicedesk medewerkers aanstellen tot voorzitter en notulist	Locatiehoofd per vestiging
	Stap 3	Studenten en medewerkers e-mailen, uitnodiging open klantpanel	Voorzitter
2 t/m 9 juni 2010	Stap 1	Enquête resultaten verwerken in SPSS verwerkingsprogramma	Servicedesk medewerker
	Stap 3	Aanmeldingen registreren	Servicedesk medewerker
10 t/m 17 juni 2010	Stap 2	Resultaten uit digitale enquête invoeren in Importance- Performance model	Servicedesk medewerker
11 juni 2010	Stap 3	Klantpanel bijeenkomst, ruimte reserveren	Voorzitter
14 juni 2010	Stap 3	Uitwerken van de notulen	Notulist
	Stap 3	Leden van het klantpanel e-mailen om te bedanken voor medewerking	Voorzitter
18 juni 2010	Stap 2	Gegevens analyseren	Managementteam
21 t/m 19 juli 2010	Stap 2	Eventuele verbeterplannen opstellen	Locatiehoofd per vestiging
1 juli 2010	Stap 4	Enquête resultaten verwerken in SPSS verwerkingsprogramma	Servicedesk medewerker
	Stap 4	Nieuwe stellingen toevoegen aan bijlage van e-mail	Servicedesk medewerker
6 juli 2010	Stap 4	Uitkomsten analyseren	Managementteam
8 t/m 17 juli 2010	Stap 4	Eventuele verbeterplannen opstellen	Locatiehoofd per vestiging
19 juli 2010	Stap 4	Studenten, medewerkers en managementteam digitale rapportage versturen met resultaten en eventuele verbeterplannen.	Locatiehoofd per vestiging



20 juli 2010	Stap 2	Studenten, medewerkers en managementteam digitale rapportage versturen met resultaten en eventuele verbeterplannen.	Locatiehoofd per vestiging
	Stap 2	Resultaten presenteren aan alle dienstverleners	Locatiehoofd per vestiging
1 november 2010	Stap 4	Enquête resultaten verwerken in SPSS verwerkingsprogramma	Servicedesk medewerker
	Stap 4	Nieuwe stellingen toevoegen aan bijlage van e-mail	Servicedesk medewerker
5 november 2010	Stap 4	Uitkomsten analyseren	Managementteam
8 t/m 17 november 2010	Stap 4	Eventuele verbeterplannen opstellen	Locatiehoofd per vestiging
18 november 2010	Stap 4	Studenten, medewerkers en managementteam digitale rapportage versturen met resultaten en eventuele verbeterplannen.	Locatiehoofd per vestiging



BIJLAGE VI. FINANCIËLE ONDERBOUWING

Stap 1

Jaarlijkse kosten en uitgaven

Werkzaamheden	Verantwoordelijk	Arbeidsuren	Uurloon	Frequentie	Kosten en uitgaven
Studenten en medewerkers e-mailen	Servicedesk medewerker	15 minuten	€ 30, -	2	€ 15, -
Enquête versturen	Servicedesk medewerker	15 minuten	€ 30, -	2	€ 15, -
Studenten en medewerkers e-mailen	Servicedesk medewerker	15 minuten	€ 30, -	2	€ 15, -
Studenten en medewerkers e-mailen	Servicedesk medewerker	15 minuten	€ 30, -	2	€ 15, -
Studenten en medewerkers e-mailen	Servicedesk medewerker	15 minuten	€ 30, -	2	€ 15, -
Resultaten verwerken in SPSS	Servicedesk medewerker	16 uur	€ 30, -	2	€ 960, -
					€ 1.035, -

Stap 1

Eenmalige kosten en uitgaven

Werkzaamheden	Verantwoordelijk	Arbeidsuren	Uurloon	Frequentie	Kosten en uitgaven
Account aanmaken	Servicedesk medewerker	30 minuten	€ 30, -	1	€ 15, -
					€ 15, -

Stap 2

Jaarlijkse kosten en uitgaven

Werkzaamheden	Verantwoordelijk	Arbeidsuren	Uurloon	Frequentie	Kosten en uitgaven
Resultaten verwerken in model	Servicedesk medewerker	16 uur	€ 30, -	2	€ 960, -
Uitkomsten analyseren	Managementteam (4 managers)	5 uur	€ 60, -	2	€ 2.400, -
Verbeterplannen opstellen en rapporteren	Locatiehoofd per vestiging	40 uur	€ 45, -	2	€ 3.600, -
Digitale rapportage versturen naar studenten, medewerkers en managementteam	Locatiehoofd per vestiging	15 minuten	€ 45, -	2	€ 22,50-
Resultaten presenteren	Locatiehoofd per vestiging	1 uur	€ 45, -	2	€ 90, -
					€ 7.072,50-



Stap 3
Jaarlijkse kosten en uitgaven

Werkzaamheden	Verantwoordelijk	Arbeidsuren	Uurloon	Frequentie	Kosten en uitgaven
Aanstellen van servicedesk medewerkers als voorzitter en notulist	Locatiehoofd per vestiging	15 minuten	€ 45, -	2	€ 22,50-
Digitale uitnodiging verzenden voor open klantpanel	Voorzitter	15 minuten	€ 30, -	2	€ 15, -
Aanmeldingen registreren open klantpanel	Servicedesk medewerker	1 uur	€ 30, -	2	€ 60, -
Ruimte reserveren	Voorzitter	15 minuten	€ 30, -	2	€ 15, -
Notulen uitwerken	Notulist	1 uur	€ 30, -	2	€ 60, -
Leden van het klantpanel e-mailen	Voorzitter	15 minuten	€ 30, -	2	€ 15, -
					€ 187,50 -

Stap 3
Eenmalige kosten en uitgaven

Werkzaamheden	Verantwoordelijk	Arbeidsuren	Uurloon	Frequentie	Kosten en uitgaven
Digitale uitnodiging verzenden voor vast klantpanel	Servicedesk medewerker	15 minuten	€ 30, -	1	€ 7,50-
Aanmeldingen registreren vast klantpanel	Servicedesk medewerker	1 uur	€ 30, -	1	€ 30, -
					€ 37,50 -



Stap 4

Jaarlijkse kosten en uitgaven

Werkzaamheden	Verantwoordelijk	Arbeidsuren	Uurloon	Frequentie	Kosten en uitgaven
Resultaten verwerken in SPSS	Servicedesk medewerker	5 uur	€ 30, -	3	€ 450, -
Nieuwe stellingen toevoegen	Servicedesk medewerker	30 minuten	€ 30, -	3	€ 45, -
Uitkomsten analyseren	Management team	5 uur	€ 60, -	3	€ 900, -
Verbeterplannen opstellen en rapporteren	Locatiehoofd per vestiging	10 uur	€ 45, -	3	€ 1.350, -
Digitale rapportage versturen naar studenten, medewerkers en management	Locatiehoofd per vestiging	15 minuten	€ 45, -	3	€ 33,75 -
					€ 2.778,75-

Stap 4

Eenmalige kosten en uitgaven

Leemlinge kosten en uitgaven					
Werkzaamheden	Verantwoordelijk	Arbeidsuren	Uurloon	Frequentie	Kosten en uitgaven
Account aanmaken	Servicedesk medewerker	1 uur	€ 30, -	1	€ 30, -
Automatische bedank e-mail aanmaken					
Stellingen standaardiseren in bijlage					
					€ 30, -

Eenmalige kosten en uitgaven in 2009/2010

	Totale kosten en uitgaven
Stap 1	€ 15, -
Stap 2	€ 0, -
Stap 3	€ 37,50-
Stap 4	€ 30, -
	€ 82,50-

Jaarlijkse kosten en uitgaven

	Totale kosten en uitgaven
Stap 1	€ 1.035, -
Stap 2	€ 7.072,50-
Stap 3	€ 187,50-
Stap 4	€ 2.778,75-
	€ 11.073,75-

