Voorwoord

Voor u ligt het onderzoeksrapport, uitgevoerd voor de studie Technische Bedrijfskunde aan de Haagse Hogeschool, Academie voor Technology, Innovation and Society te Delft (voorheen: TH Rijswijk). In het kader van het afstudeertraject is onderzoek gedaan naar verbetermogelijkheden in het proces van Temco Euroclean Services om klantbehoud te managen.

Dit onderzoeksrapport is uitsluitend bedoeld voor medewerkers van Temco Euroclean Services en voor de bij dit afstudeertraject betrokken stage coaches en extern gecommitteerde van de Haagse Hogeschool.

Tot slot kon dit rapport niet tot stand komen zonder de mogelijkheden die geboden zijn bij Temco Euroclean Services in Rotterdam. Mijn dank gaat uit naar alle medewerkers van Temco in Rotterdam voor de steun tijdens het afstudeertraject. In het speciaal wil ik Hans Schraver bedanken voor de inspirerende en 'down to earth' begeleiding met betrekking tot het onderzoek maar bovenal mijn persoonlijke ontwikkeling. Daarnaast heeft Kim Aertssen mij gesteund en geholpen daar waar mogelijk tijdens het hele traject. Tot slot wil ik de stage coaches bedanken: mevr. E. Steenbergen-Meertens voor de begeleiding ten tijde van de uitvoering van het gehele stage traject en mevr. M.J.W. Zijderveld voor de feedback tijdens de conceptbespreking.

Rotterdam, december 2011

Jeroen Kesteloo

Samenvatting

Temco Euroclean Services (vanaf nu: Temco) is een facilitaire dienstverlener op het gebied van Schoonmaak en Soft Facilities. Als onderdeel van het Amerikaanse Temco Service Industries, bedient Temco de Nederlandse markt. Temco is sinds 1976 actief in Nederland en staat met meer dan 1.200 medewerkers (±500 FTE's) en een omzet van 25 miljoen euro op de twaalfde positie op de ranglijst van schoonmaakbedrijven van Nederland.

Sinds 2009 heeft de omzet een lichte daling ingezet, iets dat tegenstrijdig is met de groeiambitie van Temco. De groeiambitie is uitgewerkt in het strategisch plan van tot 2013 en beschrijft als doelstelling: meer nieuwe klanten binnenhalen en daarmee een omzetverdubbeling genereren in drie jaar. Hiervoor is een Sales team opgezet om deze verdubbeling waar te maken. Na een jaar is de omzet, tegen de verwachtingen in, gedaald in plaats van gestegen. De initiële vraag van de opdrachtgever luidt daarom als volgt:

"Er is begin 2010 een nieuw Sales team opgezet met als doel om in 2011 €2,6 miljoen aan gerealiseerde omzet binnen te halen. Dit is op het einde boekjaar (oktober, 2011) nog geen €100.000. Hoe kan dat?"

Na een korte financiële analyse is echter gebleken dat er een tweede probleem speelt. Het klantverloop neemt sinds 2009 toe tot 14% in 2011 ten opzichte van de standaard 5% gedurende de voorgaande jaren. Het probleem is eigenlijk dat Temco geen inzicht heeft in de reden waarom dit klantverloop hoger is dan normaal. Om te ontdekken waar het bij Temco tekort schiet, is bestudeerd hoe Temco haar klanten behoud. Dit is vervolgens vergeleken met een benodigde situatie. De benodigde situatie is opgesteld op basis van theoretische invalshoeken op het gebied van klantbehoud, klanttevredenheid en klantverwachting. Hieruit is gebleken dat op procesniveau de volgende tekortkomingen zijn om inzicht te hebben in het klantbehoud:

- De klantverwachting wordt in het begin van het proces niet eenduidig of volgens vaste wijze geregistreerd. Hierdoor ontstaan gaten in het hebben van een compleet **kwaliteitsontwerp** van de specifieke klantverwachtingen.
- Er worden vervolgens geen normen bepaald om de klantverwachtingen als meetbare **servicestandaard** na te streven in de dienstverlening.
- Er vindt geen **controle** plaats in hoeverre de dienst van Temco aansluit op de door de klant verwachte dienst.

Om invulling te geven aan bovenstaande punten is daarom de volgende onderzoeksvraag gesteld:

"Welke wijzigingen moet Temco procesmatig doorvoeren om de klantverwachting als uitgangspunt te gebruiken om uiteindelijk haar klanten te behouden."

Om de hoofvraag te beantwoorden zijn drie deelvragen opgesteld op het gebied van het kwaliteitsontwerp, de service standaard en de controle. Wat betreft het kwaliteitsontwerp is op basis van een focusgroep sessie met Sales een lijst opgesteld met de klantverwachtingen. Vervolgens zijn met behulp van Sales en Operations normen vastgesteld die meetbaar omschrijven wat een klant verwacht. Dit geeft invulling aan een bepaalde servicestandaard. Tot slot is aan de hand van een kwalitatief interview met de Operations Manager de controlefunctie bepaald.

Uit het onderzoek kan geconcludeerd worden dat er 17 verwachtingen zijn die een algemene omschrijving geven over de verwachting van de klanten. Bij elk van deze verwachting kunnen een aantal normen opgesteld worden die meetbaar gemaakt kunnen worden. Om deze normen te controleren is het nodig om gebruik te maken van een vergelijkingssysteem waarin de norm wordt vergeleken met de meetresultaten.

Inhoudsopgave

1. Inleiding 6
1.1. Temco Euroclean Services 6
1.2. Aanleiding 6
1.3. Probleemtypering 7
1.4. Globale aanpak 8
1.5. Leeswijzer 8

2. Voorverkenning 9
2.1. Klantbehoud bij Temco 9
2.2. De benodigde situatie 11
2.3. Kwaliteitsontwerp 12
2.4. Servicestandaard 15
2.5. Controle & bijsturing 16
2.6. Conclusie 17

3. Onderzoeksopzet 19
3.1. Probleemstelling 19
3.2. Doelstelling 19
3.3. Vraagstelling 19
3.4. Methode van aanpak 20

4. Deelvraag 1: het kwaliteitsontwerp 21
4.1. Conclusie 21
4.2. Methodologische verantwoording 21

5. Deelvraag 2: de servicestandaard 22
5.1. Conclusie 22

6. Deelvraag 3: controle 25
6.1. Conclusie 25

7. Conclusie & Aanbevelingen 26
7.1. Conclusie 26
7.2. Aanbevelingen 26

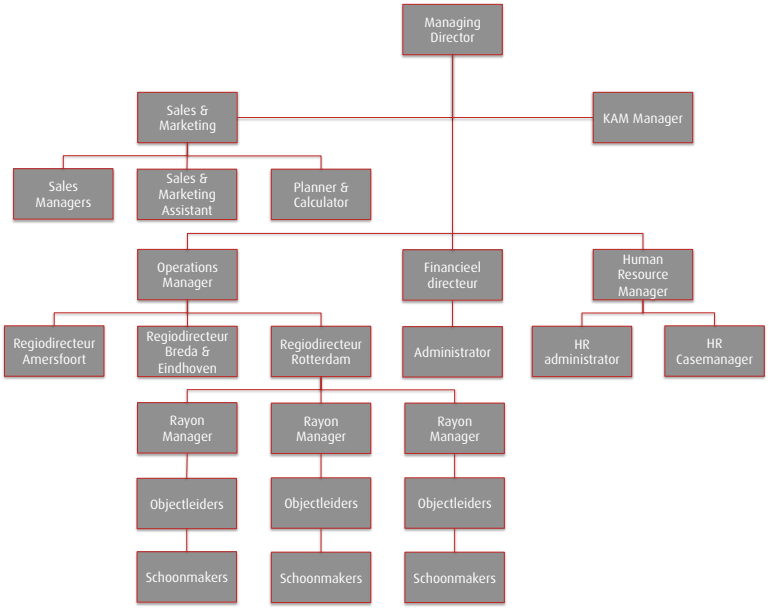
8. Bronnen 28
8.1. Literatuurlijst 28
8.2. Overige documenten en artikelen 28
8.3. Personen 28
8.4. Websites 28

Bijlagen 29
Bijlage 1: Primaire proces Temco 29
Bijlage 2: Bezoekrapporten 32
Bijlage 3: Vragenlijst SERVQUAL-model 33
Bijlage 4: Kwaliteitsmeetsystemen 35

1. Inleiding

1.1. Temco Euroclean Services

Het onderzoek wordt gehouden bij schoonmaakbedrijf Temco Euroclean Services te Rotterdam (hierna: Temco), zie figuur 1.1 voor een overzicht van de structuur. Temco is sinds 1976 actief in Nederland en staat met meer dan 1.200 medewerkers (±500 FTE's) en een omzet van 25 miljoen euro op de twaalfde positie op de ranglijst van schoonmaakbedrijven van Nederland.[1]



Figuur 1.1: Organigram Temco Euroclean Services

Temco heeft zo'n 300 klanten in Nederland zoals Defensie, de politie, het AMC ziekenhuis, Ikea, Imtech, Achmea en andere kantoorpanden, winkels en industriële objecten. Temco heeft een divisiestructuur met vier regiokantoren in Nederland: Amersfoort, Eindhoven, Rotterdam en Breda.

Temco maakt deel uit van de Temco Service Industries Inc. Group, opgericht in 1917 in New York. Temco Service Industries is in New York één van de grootste schoonmaakbedrijven met een totale omzet van 400 miljoen $ (290 miljoen euro) en ongeveer 10.000 medewerkers.

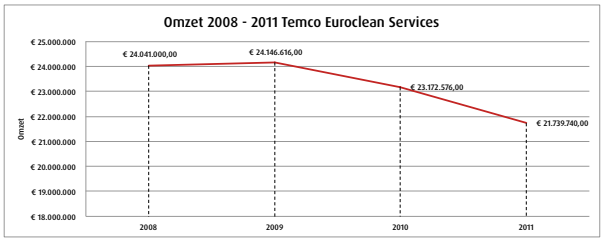
1.2. Aanleiding

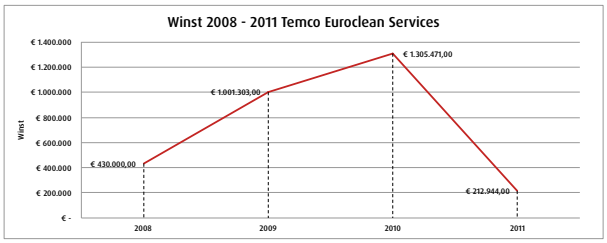
De initiële vraagstelling van de opdrachtgever luidde als volgt:

"Er is begin 2010 een nieuw Sales team opgezet met als doel om in 2011 €2,6 miljoen aan gerealiseerde omzet binnen te halen. Dit is op het einde boekjaar (oktober, 2011) nog geen €100.000. Hoe kan dat?"

Begin 2010 is een Sales team opgezet als gevolg van het strategische plan voor 2010 tot 2013. Dit strategisch plan is opgezet door de in 2009 aangenomen Algemeen Directeur, tevens verantwoordelijk voor het Sales team, omdat de omzet sinds 2009 een lichte daling heeft ingezet (zie figuur 1.2).[2] De omzetdaling is tegenstrijdig met de groeiambitie van Temco om in 2013 een top zeven marktspeler te worden. Dit betekent dat de omzet zal moeten verdubbelen van €23 miljoen naar €46 miljoen in drie jaar. Het gestelde omzetresultaat voor 2011 was €25 miljoen. Uiteindelijk bleek de omzet echter €21 miljoen te zijn.

[1] Artikel "Marktoverzicht schoonmaakbranche 2010. Dringen geblazen op verzadigde schoonmaakmarkt. Service Management, maart
[2] Bron: commercial reports 2008 t/m 2011.





Figuur 1.2 & 1.3: Omzet Temco & Winst Temco

De daling van de omzet wordt voor het grootste gedeelte veroorzaakt door het weglopen van de huidige klanten en het feit dat weinig tot geen nieuwe klanten deze afname compenseren.[3] In de tabel hieronder is het klantverloop van Temco weergegeven van 2009 tot 2011. Elk jaar wordt geregistreerd hoeveel omzet Temco wint uit nieuwe klanten en uit de groei van huidige contracten (Based Business Growth). Ook het verlies van huidige klanten of de reductie van huidige contracten (Reduced) in omzet is hierin weergegeven.

		2009	2010	2011
Win	New	€ 733.353	€ 420.311	€ 280.235
	Based Business Growth	€ 1.110.306	€ 619.008	€ 299.247
Loss	Lost	€ 789.001	€ 1.323.542	€ 1.662.078
	Reduced	€ 214.660	€ 247.018	€ 495.371
Difference		**€ 839.998**	**€ 531.241-**	**€ 1.577.967-**

Tabel 1.1: klantverloop 2009 - 2011

De daling van de omzet is tegenstrijdig met de groeiambitie van Temco. Als de dalende trend op deze wijze doorzet, zal dit de continuïteit van Temco in gevaar brengen. "Het is vijf voor twaalf", aldus de Finance Director.

1.3. Probleemtypering

Nieuwe klanten

Het Sales team is in oktober 2010 gestart met het binnenhalen van klanten om de te realiseren €2,6 miljoen jaaromzet binnen te halen. Volgens de Senior Sales Managers is deze target niet gehaald door het volgende:

- Temco heeft onvoldoende geïnvesteerd in de naamsbekendheid waardoor (potentiële) klanten geen beeld hebben bij Temco.[4] De Senior Sales Managers zijn hier met verloop van tijd achter gekomen en hebben zich het afgelopen jaar gefocust op het verhogen van de naamsbekendheid van Temco.
- Er was geen organisatorische Sales basis toen het Sales team startte begin 2010. Na een jaar hebben zij zelf een CRM systeem, een calculatiepakket, brochures en standaard werkprocedures opgezet als fundament voor de organisatorische Salesfunctie binnen Temco.[5]
- Van de vier Sales Managers zijn er op dit moment nog twee over, de andere zijn ontslagen. De reden voor het ontslag is dat het management haar vertrouwen in deze Sales Managers is verloren, omdat deze geen nieuwe klanten hebben binnengehaald. Hierdoor is er op dit moment minder capaciteit om klanten binnen te halen.

Het Sales team is op dit moment bezig om haar werkzaamheden gestructureerd te verbeteren. Na offertetrajecten worden evaluatiegesprekken gehouden om vast te stellen waarom prospects gewonnen of verloren zijn. Sales richt zich op dit moment veel op Europese aanbestedingsopdrachten, omdat dit, naar

[3] Bron: commercial reports 2008 t/m 2011.
[4] Uit een gesprek met Alain ter Velde, Senior Sales Manager.
[5] Uit een gesprek met Mariëlle Alberda-Huuskes, Senior Sales Manager.

eigen zeggen, vrij makkelijke trajecten zijn met een succeskans van gemiddeld 10%.[6] Sales wil zich steeds meer gaan richten op de private markt waar zij meer grip heeft op de klant door haar onderscheidend vermogen in te zetten in de markt.

Huidige klanten

Het weglopen van de huidige klanten wordt volgens de Operations Manager niet veroorzaakt door een tekort aan geleverde kwaliteit. Dit leidt zij af aan de exit reports van weggelopen klanten die worden gemaakt naar aanleiding van een exit gesprek. Volgens het klanttevredenheidsonderzoek in 2010 zijn de klanten redelijk tevreden over Temco.[7] Uit het onderzoek is gebleken dat klanten het minst tevreden zijn over de klachtenafhandeling. Toch heeft Temco in het jaar 2010, 14% van haar klanten verloren, terwijl dit normaal 5% op jaarbasis is.[8] De Operations Manager kan dit verloop niet verklaren, omdat klanten ook weglopen als zij tijdens de exit gesprekken hebben aangeven tevreden te zijn over de kwaliteit. De Operations Manager heeft te weinig (betrouwbare) informatie om te bepalen waarom klanten weglopen en merkt hierdoor grip te verliezen op haar klanten.

Temco is een facilitaire dienstverlener. Voor een dergelijke organisatie is het, in de veronderstelling dat de klant centraal staat, belangrijk om inzicht te hebben in hoeverre en op welke wijze de verwachtingen van klanten ten aanzien van de dienstverlening de interne organisatie beïnvloeden.[9] Klanten van Temco hebben immers een bepaalde verwachting van de dienstverlening en vergelijken dit continu met de daadwerkelijk geleverde dienst. Als het management geen duidelijk beeld heeft van de verwachte dienstverlening van de klant, wordt een verkeerde perceptie hiervan afgegeven aan de medewerkers in de organisatie. Hierdoor zou het mogelijk zijn dat er een gat ontstaat tussen de daadwerkelijk geleverde (kwaliteit van de) dienst, hoe de klant de dienstverlening ervaart en in hoeverre dit strookt met de verwachte dienstverlening bij de klant.

1.4. Globale aanpak

Om te bepalen waarom het klantverloop de laatste tijd hoger is dan normaal zal allereerst in de **voorverkenning** gekeken worden naar de huidige manier van klanten behouden binnen Temco. Vervolgens zal deze huidige situatie vergeleken worden met een benodigde situatie. Deze benodigde situatie wordt opgesteld door gebruik te maken van een theoretische invalshoek op het gebied van klantbehoud, klanttevredenheid en klantverwachting. Uit het vergelijk tussen de huidige en benodigde situatie zullen bepaalde tekortkomingen in de interne organisatie aan het licht komen die het hoge klantverloop al dan niet gedeeltelijk kunnen verklaren. Op basis van deze tekortkomingen wordt een **onderzoek** opgezet. Deze wordt onderverdeeld in een hoofdvraag en bijbehorende deelvragen. Aan de hand van een passende onderzoeksmethode zal het onderzoek uitgevoerd worden. In de vorm van een **conclusie** zal antwoord worden gegeven op de hoofdvraag om vervolgens **aanbevelingen** te bieden die zullen bijdragen aan het oplossen van het probleem. Uitgangspunt van dit onderzoeksrapport is om aanbevelingen tot verbetering te bieden om alle (of de belangrijkste) tekortkomingen op te lossen. Voor bepaalde tekortkomingen zal een onderzoek nodig zijn, voor andere volgt een logische aanbeveling (in overleg met de opdrachtgever) op basis van het vergelijk tussen de huidige en benodigde situatie.

1.5. Leeswijzer

Bij het schrijven van dit rapport is ervan uitgegaan dat de lezer zelf initiatief neemt om bepaalde theoretische bedrijfskundige kennis op te zoeken. In de voetnoten zijn bronverwijzingen beschreven die verwijzen naar de gebruikte bedrijfskundige literatuur. Tevens is aan het einde van het rapport een bronvermelding te vinden waarin alle gebruikte literatuur terug te vinden is.

Wanneer verwezen wordt naar een bijlage is deze terug te vinden achter in het rapport.

---

[6] Bron: Sales report 2011
[7] Bron: Klanttevredenheidsonderzoek 2010. Uitgevoerd in augustus 2010 door Integron Performance Management.
[8] Bron: Commercial reports 2009 – 2011.
[9] Bakker, C.G. & Steenbergen-Meertens, E. (2006) Integrale kwaliteitszorg en verbetermanagement. (4e druk, uitgever: Noordhoff Uitgevers B.V.).

2. Voorverkenning

In hoofdstuk 1 is geconcludeerd dat er meer klanten bij Temco weglopen dan de normale 5% op jaarbasis. In dit hoofdstuk wordt beschreven wat Temco op dit moment doet om haar klanten te behouden. Vervolgens zal met behulp van theoretische onderbouwing beschreven worden wat er ontbreekt om de benodigde situatie te bereiken.

2.1. Klantbehoud bij Temco

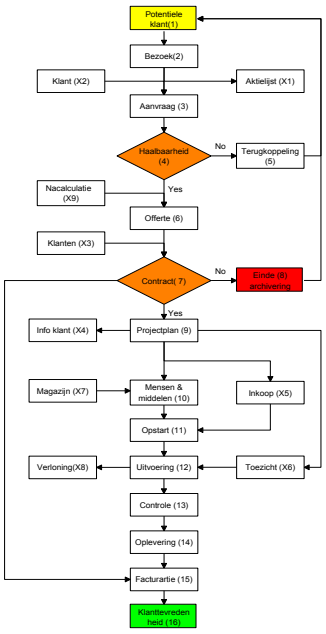
Hoe behoudt Temco op dit moment haar klanten? Om dit te bepalen is gebruik gemaakt van het primaire proces, aldaar deze uitgaat van een te doorlopen weg van een potentiële klant tot een tevreden klant. Voordat het proces beschreven wordt, zullen eerst de verschillende klanten van Temco beschreven worden.

2.1.1. De klanten

Er zijn twee verschillende klantgroepen te onderscheiden, te weten private klanten en Europese tender klanten. Private klanten zijn veelal kleine organisaties met een budget onder de €125.000,-.[10] Bij beide soorten klanten kan er sprake zijn van een consultancybureau. Deze bureaus faciliteren vaak bestekprocedures voor de opdrachtgevers. Zij controleren ook de kwaliteit van de door de opdrachtnemer geleverde kwaliteit. In het geval van een Europese tender én in het geval van een consultancybureau is er altijd sprake van een bestek. Uit een bestek is te achterhalen wat een klant op het gebied van schoonmaak verwacht van Temco. In het geval van private klanten zonder consultancybureau is er geen bestek en geschiedt het klantencontact volgens het proces hieronder.

2.1.2. Het proces

Het primaire proces start bij de potentiële klant (zie figuur 2.1 of bijlage 1).[11] Sales is verantwoordelijk voor het binnenhalen van klanten. Het is voor Sales lastig te bepalen welke klanten bij Temco passen of waar Temco goed kan inspelen op de verwachtingen van de klant.[12] Het Sales team is pas kort bezig en is dagelijks bezig met het achterhalen welke benaderingswijzen de klant positief beïnvloeden en welke niet.



Figuur 2.1: Primaire processchema

Voor de klanten die gebruik maken van een consultancybureau is het makkelijker om te achterhalen wat de klant verwacht van Temco, omdat er gebruik wordt gemaakt van een bestek. Het uitgangspunt voor de Sales afdeling blijft het "ja-woord" van de klant door het contract te tekenen. Tijdens een bezoek tracht Sales informatie te achterhalen over de klant. Een dergelijk bezoek bestaat uit een rondgang waarin besproken wordt op welke ruimtes de schoonmaak betrekking heeft. Dit wordt vastgelegd in een bezoekverslag waarna intern besloten wordt of het haalbaar is om de opdracht uit te voeren. Als besloten wordt dat Temco aan de vraag van de klant kan voldoen, wordt er een offerte opgesteld voor de klant. Hierin zit een calculatie verwerkt waarin de ruimtes genoteerd staan.

Na het bepalen of een opdracht haalbaar is, wordt de offerte opgesteld, waarin de belangrijkste wensen voor de klant worden besproken, namelijk:

- Prijs. Op basis van de hoeveelheid ruimtes, soorten ruimtes, schoonmaakfrequentie (bijvoorbeeld vijf keer per week in de ochtend) en andere soortgelijke punten.
- Werkprogramma's. In een werkprogramma worden de ruimtes opgenomen met de schoonmaakfrequentie, welk personeel hier verantwoordelijk voor is en eventueel het kwaliteitsniveau per ruimte.
- Personeel. Hierin staat beschreven met wat voor personeel de klant te maken heeft, wat voor kleding zij dragen en hoe continuïteit geborgd wordt.

[10] Uit een gesprek met Kim Aertssen, Sales & Marketing Assistant.
[11] Primair proces is afkomstig uit het ISO_VCA Handboek versie 6 – datum 05-09-2011. Het primaire proces is weergegeven in bijlage 1.
[12] Uit een gesprek met Kim Aertssen, Sales & Marketing Assistant.

- Kwaliteit. Hier wordt uitgelegd wat de klant kan verwachten op het gebied van meetmethoden en middelen om de gewenste kwaliteit te borgen.
- Communicatie. Dit vertelt over de bereikbaarheid van de verantwoordelijke Rayon Managers, hoe en waar klachten gemeld kunnen worden, wanneer overlegmomenten plaatsvinden en hoe de maandelijkse en jaarlijkse vergaderingen verlopen.
- Veiligheid & milieu. Dit betreft zaken als Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, groene producten, recyclebare materialen en energiebesparende reinigingstechnieken.

Na overleg met de klant wordt een contract opgesteld waarin bovenstaande punten staan genoteerd. Na het tekenen van het contract worden het contract en de werkprogramma's overgedragen aan Operations. Zij beginnen vaak met een gesprek bij de klant om een beeld te krijgen van de vastgestelde ruimtes en contractuele afspraken. Op basis hiervan maakt Operations een projectplan waarin bepaald wordt welke mensen en middelen ingezet dienen te worden. Tijdens de uitvoering worden vervolgens logboeken bijgehouden zodat het inzichtelijk is voor klanten wat de schoonmakers precies uitvoeren. Tijdens de uitvoering worden controles uitgevoerd door de Rayon Managers, de KAM Manager (kwaliteits-, arbeids- en milieumanager) en door de klant zelf.

Controle door de Rayon Managers

Rayon Managers voeren periodieke (kwaliteit) controles uit. Gemiddeld (dit is afhankelijk van de omvang van de klant) wordt een klant eens in de zes weken bezocht. Hier worden bezoekrapporten van gemaakt.[13]

Controle door de KAM Manager

De KAM Manager voert bij klanten die het wensen objectieve kwaliteitscontroles uit. Vaak vraagt elke afzonderlijke klant ook om een specifieke meetmethode. Deze kwaliteitsresultaten worden intern niet gebruikt om te analyseren hoe Temco op kwaliteit scoort. In paragraaf 2.5. Controle & Bijsturing wordt er verder ingegaan op de kwaliteitsmetingen.

Controle door de klant zelf

Klanten beoordelen de geleverde dienst ook en geven in het geval van afwijkingen soms een klacht door. Rayon Managers ontvangen de klacht en geven hier opvolging aan. Vervolgens dient een klacht gerapporteerd te worden waar corrigerende acties voor worden opgesteld. Volgens de Office Manager, verantwoordelijk voor het verzamelen en registreren van alle klachtenrapportages, worden meer klachten door de klanten gemeld dan dat er gerapporteerd worden. Dit leidt hij af aan het feit dat sinds de invoering van de klachtenprocedure er maandelijks een aantal klachten werden gerapporteerd en de laatste maand geen één meer.

Uiteindelijk leidt het primaire proces volgens Temco tot klanttevredenheid. Volgens de Operations Manager is de klant tevreden als het primaire proces goed wordt uitgevoerd.[14] Echter is niet inzichtelijk wanneer het proces 'goed' uitgevoerd wordt. Of een klant tevreden is, wordt bepaald door het betaalgedrag (betaalt een klant op tijd?), de bezoekrapporten (hoe wordt de kwaliteit van de schoonmaak door de klant beoordeeld?), meldingen (klachten, incidenten en dergelijke) en de bezoekfrequentie. Hieruit wordt een bezoekverslag opgezet waarin de klanttevredenheid wordt vastgelegd en de (verborgen) behoefte. Dit laatste is volgens de KAM Manager iets dat eigenlijk in een ideale situatie zou moeten gebeuren. Op dit moment bestaat een eindverslag enkel uit de bezoekrapporten en eventueel uitgevoerde kwaliteitsmetingen.[15]

Tijdens het proces worden klanttevredenheidsmetingen verricht. Dit gebeurt tijdens de klantbezoeken middels een "methodiek van ontevredenheid".[16] Aan de klant wordt de vraag gesteld waarover zij ontevreden is (behalve de prijs) en hoe Temco functioneert ten opzichte van de concurrentie.

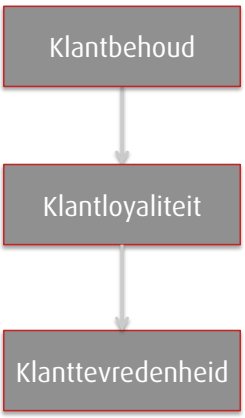
---

[13] Een voorbeeld van een bezoekrapport is weergegeven in bijlage 2
[14] Uit een gesprek met Bieke de Stecker, Operations Manager.
[15] Uit een gesprek met Kirsty Habets, KAM Manager.
[16] Bron: ISO_VCA Handboek versie 6 – datum 05-09-2011, p. 92.

Operations houdt een lijst bij met alle gewonnen en verloren klanten en de redenen waarom de klanten verloren zijn. Dit leiden zij af van de 'exit gesprekken' (bezoekverslag met vastlegging klanttevredenheid en (verborgen) behoeften). In de bijlage is een voorbeeld van een bezoekverslag opgenomen.

2.2. De benodigde situatie

Klanttevredenheid is volgens de KAM Manager belangrijk voor Temco.[17] Maar is klanttevredenheid nu voldoende om de klant te behouden? Klanten behouden zegt iets over de binding aan een organisatie en wordt beïnvloed door klanttevredenheid en klantloyaliteit.[18] Als een klant minder ontvangt dan zij verwacht, zal zij ontevreden zijn waardoor de kans groot is dat zij op zoek gaat naar een andere dienstverlener. Als een klant ontvangt wat zij verwacht, dan is zij tevreden maar voelt geen emotionele verplichting om aan de dienstverlener verbonden te blijven wanneer zij bijvoorbeeld een betere prijs aangeboden krijgt. Als een klant meer ontvangt dan zij verwacht, zal zij minder snel weglopen door het gevoel te hebben dat zij emotioneel aan de dienstverlener verbonden is. Deze beleving wordt gevormd door een verwachting die een klant heeft van een organisatie of een merk en door de perceptie van een directe en indirecte interactie met een organisatie of merk. Om de perceptie van de klant over de organisatie in stand te houden of te verbeteren moet de klantbeleving minimaal voldoen aan de verwachting van de klant of deze overtreffen.[19]



Figuur 2.2: Klantbehoud

Klantloyaliteit, de emotionele binding tussen de klant en de organisatie, kan bereikt worden door meer ondersteuning naast de dienst en wordt bepaald door merkbeleving, dialogen, interactie, gevoel van waarde, vertrouwen en tevredenheid.[20] De mate van klanttevredenheid draagt dus bij aan het verhogen van de klantloyaliteit waardoor de klant emotioneel sterker is verbonden aan de organisatie. Hierdoor zal een klant minder snel weglopen. De Rayon Managers hebben het meeste contact met de klanten en kunnen de klant daarmee het meeste beïnvloeden, aldus de regiodirecteur. Hij heeft aangegeven dat hij op klantgericht gedrag probeert aan te sturen.[21] In zijn ogen betekent dit het winnen van vertrouwen van klanten. Hij heeft alleen weinig inzicht in of de medewerkers zich ook zo gedragen richting klanten en of dit ook succes heeft met hogere klantloyaliteit als gevolg. Hier is immers een open houding van de medewerkers of feedback van de klant voor nodig. Uiteindelijk gaat het bij klantloyaliteit ook weer om het afstemmen van daadwerkelijk gedrag op de verwachting van de klant. Het 'Behavioral Quality Control System' (King, 1984)[22] is een model om gedrag op basis van klantverwachting te monitoren. Hierover meer in paragraaf **2.2.1. Quality Control System**.

Klanttevredenheid wordt geredeneerd vanuit de beleving van de klant. Zij vergelijken hun wensen en verwachtingen met de ervaringen of daadwerkelijk geleverde dienst van een organisatie. De klanttevredenheid wordt, naast prijs en de pruductkwaliteit, bepaald door de kwaliteit van de dienst (vanaf nu: **service kwaliteit**).[23] Het verschil tussen wat de klant van de dienst van Temco verwacht, hoe de klant de dienst van Temco ervaart, de perceptie over deze twee zaken bij het management en hoe het management dit vervolgens overbrengt naar haar medewerkers worden besproken in het SERVQUAL-model (Parasuraman et al., 1985).[24] Het model zelf wordt als subjectief en statistisch onbetrouwbaar bekritiseerd. Bij Temco wordt het model dan ook ingezet als handvat om de klanttevredenheid als filosofie invulling te geven met behulp van de service kwaliteit, niet om de service kwaliteit in statistische waarden uit te drukken. Hierover meer in paragraaf **2.3.1.1. SERVQUAL-model**.

---

[17] Uit een gesprek met Kirsty Habets, KAM manager.
[18] http://www.klantbehoud.nl/ (bezocht op 15 november 2011)
[19] Bron: Master thesis P. Meijer. Klantbelevingsmanagement, BA universiteit Twente.
[20] http://www.managementkennisbank.nl/NL/crm-internet-marketing-advies/klantenbinding-klantbehoud-klantsegmentatie/klantloyaliteit-klantenbinding-klant-ondersteuning (bezocht op 15 november 2011).
[21] Uit een gesprek met John Admiraal, regiodirecteur Rotterdam.
[22] Meertens, E. & Mulders M. (2011). Klantgericht organiseren (eerste druk, uitgeverij: Noordhoff Uitgevers). p. 53 & 54.
[23] Meertens, E. & Mulders M. (2011). Klantgericht organiseren (eerste druk, uitgeverij: Noordhoff Uitgevers). p. 29 – 35.
[24] Meertens, E. & Mulders M. (2011). Klantgericht organiseren (eerste druk, uitgeverij: Noordhoff Uitgevers). p. 45 – 50.

Om de kwaliteit van de dienstverlening te monitoren, sluiten het SERVQUAL-model en het Quality Control System goed aan bij Temco. Het SERVQUAL-model geeft de klantgerichte filosofie weer en het Quality Control System de invulling hiervan.

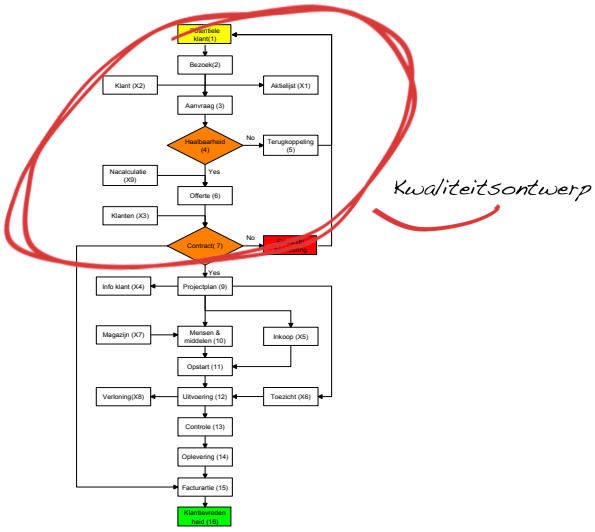
2.2.1. Quality Control System

Het Quality Control System (King, 1984) beschrijft een besturingscyclus om zorg te dragen voor het verlenen van een dienst die voldoet aan de wensen van de klant en controleren of de dienst in één keer goed wordt verleend.[25] In dit model wordt een 'harde' (Service Quality Control System) en een 'zachte' (Behavioral Quality Control System) dimensie onderscheidt. De filosofie van het model komt op hetzelfde neer als het hierna besproken SERVQUAL-model. Het Quality Control System gaat dieper in op de systematische en praktische invulling. Op managementniveau wordt de verwachting van de klant als input (PLAN) gebruikt. Vervolgens doorlopen de gewenste kwaliteitskenmerken die de klant heeft aangegeven de volgende stappen:

- De servicestandaard vaststellen (procedures, metingen, kaders, richtlijnen, plan met benodigde middelen). Vergelijk met DO.
- Controleren van de conformiteit (klanttevredenheid a.d.h.v. klachten, feedback en observatie & proces a.d.h.v. audits en statistische analyses). Vergelijk CHECK.
- Corrigeer gemaakte fouten (maak het in orde voor de klant, stel oorzaak vast, neem corrigerende maatregelen). Vergelijk ACT.

2.3. Kwaliteitsontwerp

De punten 2, 3 en X2 van het primair proces (figuur 2.3 en bijlage 1) stellen het **kwaliteitsontwerp** voor (vergelijk het 'Service Quality Control System' van King, 1984).[26] Hierin wordt geïdentificeerd wat de gewenste kwaliteitskenmerken zijn van de klant. Dit is vergelijkbaar met het bepalen van de verwachte dienstverlening ('SERVQUAL-model' van Parasuraman, 1988).[27] Vanaf het eerste contactmoment met een potentiële klant zou een soort "leertraject" moeten starten. Alle bij deze klant betrokken medewerkers van Temco dienen intern een beeld te krijgen van de verwachting van de klant. Aan het begin van de contractfase wordt duidelijk waarom de klant in contact is gekomen met Temco. De potentiële klant kan bijvoorbeeld ontevreden zijn over haar vorige of huidige facilitaire dienstverlener of een nieuw pand geopend hebben. De Sales manager gaat op bezoek bij de potentiële klant en zorgt dat hij/zij alle informatie weet te achterhalen om te bepalen wat de klant precies verwacht van de dienst van Temco. Hoe ziet het verwachtingspatroon van de klant eruit? Allereerst is klantverwachting volgens King (1984) te onderscheiden in een harde dimensie (komt de dienstverlener haar belofte na?) en een zachte dimensie (vertonen de medewerkers het gedrag dat de klant verwacht?). Dit is tevens te onderkennen in de vijf hieronder beschreven verwachtingsvariabelen van het SERVQUAL-model.



Figuur 2.3: Kwaliteitsontwerp met betrekking tot het primair proces

Er wordt niets geregistreerd over de verwachtingen naast de contractuele afspraken.[28] Het is voor Temco onbekend welke verwachtingen met betrekking tot de zachte dimensie (gedragskenmerken) bekend zijn en welke niet.[29]

---

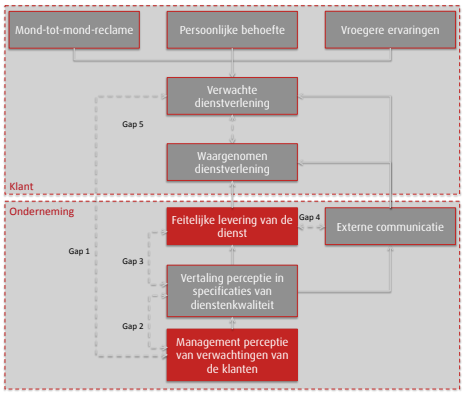
[25] Meertens, E. & Mulders M. (2011). Klantgericht organiseren (eerste druk, uitgeverij: Noordhoff Uitgevers). p. 53.
[26] Meertens, E. & Mulders M. (2011). Klantgericht organiseren (eerste druk, uitgeverij: Noordhoff Uitgevers). p. 53 en 54.
[27] Meertens, E. & Mulders M. (2011). Klantgericht organiseren (eerste druk, uitgeverij: Noordhoff Uitgevers). p. 46 – 50.
[28] Inzage in het CRM systeem, ACT!
[29] Uit een gesprek met Kim Aertssen, Sales & Marketing Assistant.

2.3.1.1. Het SERVQUAL-model

Dit model onderscheidt vier gaps in het dienstverleningsproces waardoor een vijfde gap ontstaat, de discrepantie tussen de daadwerkelijke dienstverlening en de door de klant verwachte dienstverlening (zie figuur 2.4).

Gap 1. Het management heeft een verkeerd beeld van wat de klant verwacht

Het management van Temco bepaalt kaders en richtlijnen om hun perceptie over de verwachting van de klant over te dragen. Als deze perceptie van het management afwijkt van de daadwerkelijke verwachting van de klant, is de kans groot dat de waargenomen dienstverlening uiteindelijk afwijkt van de verwachte dienstverlening.



Figuur 2.4: SERVQUAL-model

Het kennen van de verwachting van de klant biedt op managementniveau nog een voordeel. De perceptie over de verwachting van de klant biedt namelijk input voor andere organisatorische aspecten als het bepalen van concurrentievoordeel, SWOT analyses, marketingstrategieën (op basis van gegronde marktsegmentaties) en bestuurlijke beslissingen.[30] Voor het management van Temco is het waardevol om een overzicht te hebben van klantinformatie om te bepalen wat de klanten precies verwachten. De verschillende verwachtingen kunnen verschillen tussen de klantgroepen, te weten (I) Bouw & Installatie, (II) Detail- en Groothandel, (III) Financiële dienstverlening, (IV) Industrie, (V) ICT & Telecom, (VI) Onderwijs, (VII) Overheid & Non-profit, (VIII) Professionele dienstverlening en (IX) Zorg. Het voordeel hiervan is dat wanneer Temco de verwachtingen van deze klantgroepen in kaart heeft, haar marketingactiviteiten (op basis van sterkten, zwakten en marktsegmentatie) hierop kan afstemmen. Dit draagt direct bij aan het verkleinen van de vierde gap, de discrepantie tussen wat Sales de klant beloofd en wat Operations daadwerkelijk levert. Hierover meer in de beschrijving van gap vier.

Om op managementniveau continu te achterhalen wat de klant verwacht, is informatie uit de organisatie nodig met betrekking tot het aansluiten op de verwachting van de klant. Het is de taak van de Rayon Managers om nuttige informatie van de klant te rapporteren naar het management. De Operations Manager heeft aangegeven deze informatie graag te willen in de vorm van een gecentraliseerd dashboardsysteem. Echter, wat voor informatie dit systeem exact moet weergeven om de klantverwachting inzichtelijk te maken, is onbekend. Daarnaast is aangegeven door toeleveranciers van mogelijke informatie aan de Operations Manager dat er voldoende informatie aanwezig is, deze informatie wordt in hun ogen echter niet gebruikt op managementniveau. In overeenstemming is gebleken dat hier een knelpunt zit op het gebied van besturing. Er wordt te weinig "goede" informatie gevraagd door het management en in de ogen van het management wordt er te weinig informatie geboden. Wat goed precies is, bleek lastig aan te geven.

Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988) hebben een 44-tal vragen opgesteld die de verwachting van de klant vergelijken met hoe de klant de dienstverlening ervaart.[31] Hierin worden vijf factoren, die van invloed zijn op de service kwaliteit (Zeithaml & Bitner, 2000), besproken. Deze vallen onder het acroniem RATER, namelijk:[32]

- **R**eliability (Betrouwbaarheid). Komt Temco haar belofte na?
- **A**ssurance (Zekerheid). Heeft de klant er vertrouwen in dat Temco haar belofte waarmaakt?
- **T**angibles (Tastbaarheden). Hoe scoort Temco op de tastbare aspecten die aan de dienst gekoppeld zijn? Denk bijvoorbeeld aan wachtruimten en verstrekte bedrijfsinformatie.
- **E**mapthy (Empathie). Kan Temco zich inleven (invoelen) in de klant?
- **R**esponsiveness (Responsiviteit). Luistert Temco naar haar klant en anticipeert zij hierop?

[30] Lemmink, J. (1992). Metingen ten behoeve van kwaliteitsmanagement: een kritische beschouwing van het SERVQUAL model
[31] Deze vragen zijn opgenomen in bijlage 3
[32] Meertens, E. & Mulders M. (2011). Klantgericht organiseren (eerste druk, uitgeverij: Noordhoff Uitgevers).

Op basis van deze punten is hieronder een theoretische benodigde situatie geschetst, gekoppeld aan hoe dit bij Temco nu is. Hieruit blijkt waar Temco op dit moment inzicht heeft in de klantverwachting en waar nog niet.

Betrouwbaarheid

Contractueel worden de harde afspraken (wanneer, hoe vaak, wie, welke kwaliteitseisen etc.) vastgelegd waar de klant zich later aan zal committeren door het contract te tekenen. Naast het feit dat een klant verwacht dat Temco haar afspraken nakomt, verwacht de klant dat de dienst foutloos moet verlopen. Een klant wil het gevoel hebben dat Temco perfectie nastreeft. Er zijn volgens het SERVQUAL-model een vijftal normen die bepalen of een klant Temco als betrouwbaar ziet. Hieronder zijn deze normen opgenomen en gekoppeld aan de situatie bij Temco.

1. Temco moet haar afspraken nakomen.	Vanuit de perceptie van de klant worden alle beloofde afspraken vastgelegd in de offerte. Wanneer een klant (bijvoorbeeld in het geval van tenders) gebruik maakt van een bestek, worden bepaalde kwaliteitseisen al beschreven en meegenomen in het opstellen van de offerte.[33] Hierin worden zaken als werkbare dagen, werktijden en werkprogramma's besproken. Er is op managementniveau geen overzicht in hoeverre Temco haar afspraken nakomt bij klanten.[34] De Operations Manager krijgt af en toe feedback via de Regiodirecteur over klanten die vinden dat de afspraken niet nagekomen worden. De Rayon Managers voelen zich naar eigen zeggen verantwoordelijk om dit soort problemen op te lossen met de klanten zelf. Het management vraagt niet naar hoe Rayon Managers dit aanpakken en kan dus niet aangeven in hoeverre Temco haar afspraken nakomt bij de klant. De Operations Manager en Regiodirecteur hebben aangegeven geen volledig beeld te hebben op welke punten zij moeten meten om te controleren of de afspraken in de ogen van de klant nagekomen worden.
2. Klachten of problemen moeten door Temco serieus behandeld worden.	Uit een klanttevredenheidsonderzoek scoorde Temco het laagst op het afhandelen van haar klachten.[35] Wat een klant precies verstaat onder een klacht of probleem is op dit moment onduidelijk. Uit het onderzoek is ook gebleken dat klachten het meest gemeld worden bij de Rayon Managers. Volgens het Quality Control System dienen klachten als input om te meten in hoeverre wordt voldaan aan de kwaliteitsverwachting van de klant. Temco gebruikt de klachten, als deze nu al gemeld worden, echter alleen om de klant de mogelijkheid te bieden haar klachten te ventileren.[36] Hoe Temco de klachten kan inzetten om te meten in hoeverre wordt voldaan aan de klantverwachting, kan niet worden beantwoord. Immers is nog niet duidelijk hoe de klantverwachting er precies uit ziet en hoe dit om te zetten is in een servicestandaard met meetbare normen.
3. Het verlenen van diensten moet bij Temco foutloos verlopen.	Temco weet op dit moment niet in hoeverre een klant ervaart dat de dienst van Temco foutloos verloopt.
4. Diensten van Temco moeten op het afgesproken tijdstip uitgevoerd worden.	Dit punt wordt bij Temco besproken in de offerte. Op basis hiervan wordt de planning opgezet voor Operations. Of de dienst daadwerkelijk op het juiste tijdstip wordt uitgevoerd, blijkt uit de logboeken die worden bijgehouden. Of de klant ook ervaart of het op tijd wordt uitgevoerd, wordt niet bij de klant nagegaan.
5. Temco moet perfectie nastreven.	Hierbij geldt hetzelfde als bij punt drie. Temco vraagt zelden of de klant allereerst vindt dat Temco perfectie moet nastreven en in hoeverre Temco dit waarmaakt.

[33] Uit een gesprek met Kim Aertssen, Sales & Marketing Assistant.
[34] Uit een gesprek met Bieke de Stecker, Operations Manager.
[35] Bron: Klanttevredenheidsonderzoek 2010. Uitgevoerd in augustus 2010 door Integron Performance Management.
[36] Uit een gesprek met Bieke de Stecker, Operations Manager.

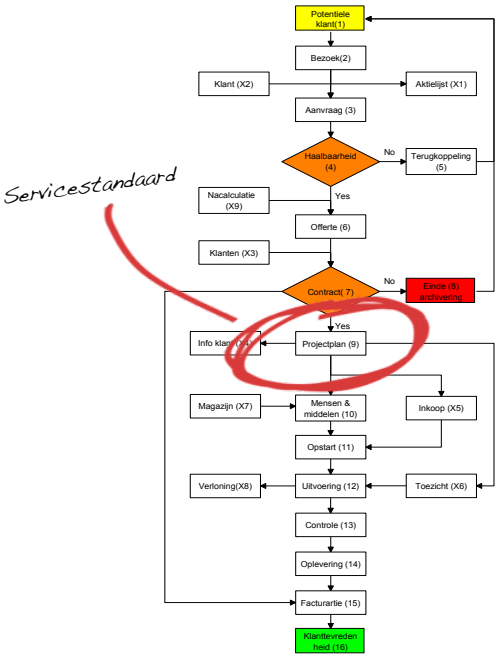
Zekerheid
De klant wil erop kunnen vertrouwen dat Temco haar belofte nakomt. Dit vereist iets van de medewerkers die contact hebben met de klant, zij moeten weten hoe ze het vertrouwen kunnen winnen. Een klant moet het gevoel hebben dat het goed komt. Dit is het punt waar de Regiodirecteur heeft aangegeven zijn medewerkers op aan te sturen. Echter, de regiodirecteur heeft moeite met het controleren of de medewerkers wel vriendelijk en beleefd zijn naar klanten.

Tastbaarheden
Het gebruik van alle middelen bij Temco. Dit wordt altijd contractueel vastgelegd. Punten als welke schoonmaakmiddelen, welke apparatuur, de werkkleding, badges van medewerkers en dergelijke worden contractueel vastgelegd en vallen daarbij bij Temco onder het nakomen van afspraken. Alleen de aan de dienstverlening gebonden materialen (zoals folders, flyers, pasjes, brochures en dergelijke) worden niet vanuit de klantverwachting gemeten. De mening over de gebouwen van Temco is niet van belang, klanten bezoeken het kantoor van Temco namelijk zelden tot nooit.

Empathie
De klant wil niet het gevoel hebben een nummer te zijn. De vraag is telkens hoeveel persoonlijke aandacht een klant verwacht. En vindt de klant dit zelf wel realistisch? Voor Temco is het op dit moment niet inzichtelijk in hoeverre klanten het gevoel hebben een nummer te zijn of hoeveel persoonlijke aandacht een klant verwacht.

Responsiviteit
Een klant verwacht een bepaalde maximale tijd te wachten op de uitvoering van de dienst. De werktijden worden opgenomen in het contract en vallen dus buiten dit punt. Echter de reactie en communicatie van Rayon Managers met betrekking tot vragen, problemen en andere gerelateerde aangelegenheden vallen hier wel onder. Voor Temco is het niet duidelijk wat een klant op dit gebied verwacht en hoe Temco daar bij klanten op scoort.

2.4. Servicestandaard
Vanaf punt 9 in het primair proces (zie figuur 2.5 en bijlage 1) wordt het projectplan opgesteld, vergelijkbaar met het bepalen van de **servicestandaard**. De werkprogramma's die hierin opgesteld worden, zijn procedurele voorschriften om de eerder vastgestelde klantverwachting na te komen. Hier vindt een overdracht plaats van de Sales afdeling naar Operations. Het opgestelde contract (punt 7) wordt overgedragen. Het contract is vaak groot en wordt daardoor door Operations niet gelezen.[37] Om te bepalen welk werk er verricht moet worden bij de klant wordt mondeling gevraagd aan Sales wat er met de klant is afgesproken. Daarnaast worden de werkprogramma's doorgelezen en medewerkers geïnstrueerd. De contractpunten komen grotendeels terug in de werkprogramma's maar niet allemaal. Hierdoor komt het voor dat werkzaamheden niet in één keer goed gebeuren.



Figuur 2.5: Servicestandaard met betrekking tot het primair proces

Het bepalen van een servicestandaard heeft als doel dat de door de klant verwachte kwaliteit van het management wordt vertaald naar concrete kaders en/of richtlijnen voor de uitvoerenden. Als Sales de klantverwachting geregistreerd heeft en de werkprogramma's heeft opgesteld, dient Operations haar werkzaamheden hierop af te stemmen. Door een concrete lijst met vaste verwachtingspijlers op te stellen, blijft de overdracht op dit gebied eenduidig en inzichtelijk. Op een

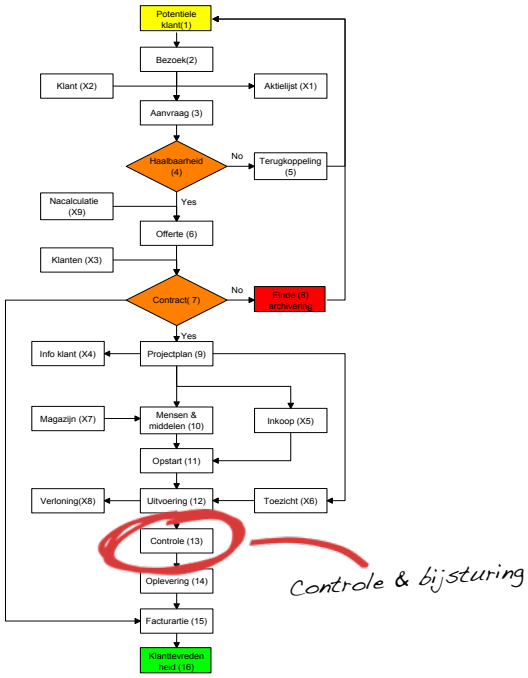
[37] Uit een gesprek met Andy Kroon, Officemanager.

dergelijke lijst kan Sales, eventueel in overleg met Operations, vaststellen wat de klant verwacht en welke waarde de klant hieraan geeft.

2.5. Controle & bijsturing

Tot slot wordt op punt 13 **gecontroleerd** of de uitvoerende werkzaamheden voldoen aan de eerder door de klant vastgestelde kwaliteitseisen (zie figuur 2.6 en bijlage 1). Gedurende het uitvoerende proces dient gemeten te worden in hoeverre de daadwerkelijke dienstverlening aansluit op de klantverwachting. Op elk moment moet in de interne organisatie inzichtelijk zijn of dit gebeurd. Elke afwijking dient serieus behandeld te worden, van elke afwijking kan iets geleerd worden of een trend ontdekt worden. Een klant bepaalt zelf of een voorgedane situatie haar tevredenheid beïnvloedt. Afwijkingen kunnen op de volgende manieren geconstateerd worden:

- Klachtenregistratiesysteem. Zorg dat klachten gekoppeld kunnen worden aan de verwachtingspijlers die eerder in de contractfase zijn opgesteld in overleg met de klant.
- Feedback van klanten. Zorg dat de Rayon Managers te allen tijde hun oren en ogen openhouden om te achterhalen of de klanten tevreden zijn met de dienstverlening.



Figuur 2.6: Controle & bijsturing met betrekking tot het primair proces

Het enkel uitvoeren van metingen heeft weinig zin als niet bekend is waar de metingen toe dienen en wat er met de resultaten gedaan wordt. Aan het begin van het primair proces vindt de opzet van het kwaliteitsontwerp plaats. Hierin wordt vastgesteld wat de klant verwacht. Stel dat een klant verwacht dat Temco binnen 24 uur actie onderneemt op een klacht, dan valt dit onder een bepaalde norm. In de overdracht van Sales naar Operations is dit genoteerd en opgenomen in het meetsysteem. Dit meetsysteem toetst periodiek in hoeverre de klant ervaart dat aan deze norm wordt voldaan. Zodra er een afwijking van de norm voordoet, dient de Rayon Manager de afwijking te melden, een corrigerende actie uit te voeren en een preventieve actie uit te voeren. Eventueel kan, in overleg met een leidinggevende, besloten worden om de norm bij te stellen indien de klant dit wenst.

Temco controleert de kwaliteit van de werkzaamheden door (I) bezoekrapporten, (II) Dagelijkse Controle Systeem, (III) incidentenmeldingsformulieren en (IV) VSR kwaliteitsmetingen.[38] Deze metingen zijn enkel gericht op de kwaliteit van de schoonmaak. Alle documenten zijn algemeen geldig voor alle klanten van Temco maar worden niet voor alle klanten toegepast. Afhankelijk van de omvang, of de klant een eigen facilitaire afdeling heeft of een extern adviesbureau gebruikt, worden bepaalde meetsystemen ingezet. Er wordt niet gecontroleerd op basis van de eerder vastgestelde klantverwachtingen.

Hoe dit precies in de organisatie zal werken, is op dit moment onduidelijk. De Operations Manager heeft aangegeven niet te weten hoe het controlesysteem dient te functioneren. Naast dergelijke controles vullen de onafhankelijke audits en kwaliteitsmetingen de controlefunctie aan om een beeld te krijgen van de kwaliteit van de schoonmaak.

[38] Voorbeelden van de kwaliteitsmeetsystemen zijn terug te vinden in bijlage 4: Kwaliteitmeetsystemen

Bijsturing

Zorg dat de klant kan zien dat een afwijking serieus wordt genomen. Los het probleem op voor de klant en stel tegelijkertijd de oorzaak vast van de afwijking, dit is de corrigerende actie. Elke afwijking die apart behandeld wordt, kan geplaatst worden onder een bepaalde norm van een klant. Zo kan per klant periodiek geanalyseerd worden welke normen meer aandacht vereisen dan de ander. Stel tot slot correctieve acties op om te voorkomen dat de afwijking in de toekomst nogmaals voorkomt. De gehele methodiek, van opstellen van het kwaliteitsontwerp tot en met de bijsturingsresultaten, dient inzichtelijk te zijn voor alle niveaus in de organisatie. Het voordeel hiervan is het klantgerichte bewustzijn in alle lagen van de organisatie.

Op basis van meetresultaten uit de huidige kwaliteitsmeetsystemen wordt ook op managementniveau nagenoeg niet bijgestuurd. Op Operationeel niveau worden de formuliertjes door de Rayon Managers gezien als invuloefeningen. Op Tactisch niveau wordt er aan de andere kant niet gevraagd om corrigerende of correctieve acties te rapporteren.[39] De Operations Manager heeft aangegeven moeite te hebben om de medewerkers te sturen zonder de meetresultaten in een centraal registratiesysteem te hebben.[40] Zij probeert her en der informatie op te vragen maar weet niet welke resultaten ze waar kan vinden. De toeleveranciers van dergelijke meetresultaten geven aan dat de resultaten er wel zijn, ze worden alleen niet gebruikt.[41]

2.6. Conclusie

Kwaliteitsontwerp

Voor het opzetten van een kwaliteitsontwerp is het voor Temco nodig om gebruik te maken van de verwachting van de klant. De klantverwachting is op een aantal punten (bewust dan wel onbewust) bekend bij Temco. Als er echter gekeken wordt naar hoe Temco deze punten inzet om haar dienstverlening aan te laten sluiten op de verwachting van de klant, zijn er nog verbeteringen mogelijk.

De voornaamste punten die de klant verwacht die voor Temco van invloed zijn op de tevredenheid van de klant zijn:

- Komt Temco haar afspraken na? Dit bepaald voor de klanten van Temco voor een groot gedeelte in hoeverre zij de dienst van Temco als betrouwbaar ervaren.
- Overige punten die bepalen in hoeverre de dienst aansluit op de verwachting van de klant zijn:
  - Klachten of problemen moeten door Temco serieus behandeld worden.
  - Diensten van Temco moeten op het afgesproken tijdstip uitgevoerd worden.
  - Medewerkers van Temco moeten over voldoende kennis beschikken om hun werk goed uit te voeren.
  - Temco moet gebruik maken van hedendaagse apparatuur.
  - Het personeel van Temco moet er goed en verzorgd uitzien.
  - De aan de dienstverlening verbonden materialen (folders, pasjes en dergelijke) moeten er goed uitzien.
  - Het informeren van de klant over het tijdstip waarop de dienst word uitgevoerd.
  - De bereikbaarheid van medewerkers van Temco.

Bovenstaande punten zijn nog niet concreet vertaald naar de dienst van Temco. Dit is nodig om uiteindelijk bepaalde controles uit te kunnen voeren op dergelijke verwachtingen. Om een vertaalslag te maken van de algemene verwachtingen naar de dienstverlening van Temco is een onderzoek nodig.

[39] Uit een gesprek met John Admiraal, Regiodirecteur Rotterdam & Andy Kroon, Office Manager.
[40] Uit een gesprek met Bieke de Stecker, Operations Manager.
[41] Uit een gesprek met Hans Schraver, Financial Manager & Kirsty Habets, KAM Manager.

Servicestandaard

De informatieoverdracht van Sales naar Operations is op dit moment het overdragen van het contract en de werkprogramma's. De klantkennis die men opdoet in de contractfase wordt gedeeltelijk overgedragen in dit contract. De afspraken staan beschreven in het contract, de verwachtingen worden niet vastgelegd, laat staan overgedragen naar Operations. Hierdoor gaat er voor Operations waardevolle informatie verloren die zij kunnen inzetten om te streven naar een dienst die in de ogen van de klant in één keer goed is.

Om aan de verwachtingen te voldoen dient Temco zelf op procesniveau te achterhalen hoe deze verwachtingen invloed uitoefenen op de dienstverlening. Hoe Temco dit aan moet pakken is bij de betrokken medewerkers onvoldoende bekend. De medewerkers benaderen zaken als 'de afspraken' en 'klachten' allen op een andere manier terwijl hier een eenduidige betekenis voor vastgesteld dient te worden onder de medewerkers. Alleen dan kan er op deze punten gecontroleerd en bijgestuurd worden.

Het vaststellen van bepaalde meetbare normen om een servicestandaard te garanderen is op dit moment niet mogelijk, omdat de eerder genoemde verwachtingen nog niet concreet op Temco zijn toegepast. Indien dit is vastgesteld, kan verder onderzocht worden hoe deze verwachtingen meetbaar gemaakt kunnen worden.

Controle

Om uiteindelijk op managementniveau beeld te krijgen van wat de klant verwacht van de dienst van Temco en hoe zij dit ervaart is controle nodig. De controle van werkzaamheden zijn op dit moment enkel gericht op de schoonmaakkwaliteit, niet op klantverwachting. Schoonmaakkwaliteit is onderdeel van de verwachting van de klant maar vallen in dit rapport buiten het onderzoeksgebied. De eerder aangegeven verwachtingen zijn even belangrijke factoren in de beoordeling van de klanten van Temco. Controle zou kunnen uitwijzen hoe goed de werkzaamheden voldoen aan de verwachtingen van de klant. Dat is op dit moment niet mogelijk, omdat vooraf niet bepaald wordt wat de verwachtingen zijn. Dit vereist dat de klantverwachtingen worden uitgedrukt in meetwaarden. Als de besturingscyclus compleet en inzichtelijk is in de organisatie, kan er gekeken worden hoe er bijgestuurd dient te worden.

De controle kan geschieden op basis van het principe van kritieke succesfactoren en prestatie-indicatoren. Hierin geven prestatie-indicatoren een mogelijkheid tot het meetbaar maken van de kritieke succesfactoren voor het voldoen aan de klantverwachtingen (op basis van de servicestandaard). De frequentie is in het geval van Temco afhankelijk van de mogelijkheid om de prestatie-indicatoren te meten vanuit de interne organisatie en/of tijdens periodieke klantbezoeken en/of klachten van klanten.

Bijsturing

De bijsturingsfunctie wordt in dit onderzoek afgebakend. Bijsturing op managementniveau valt buiten het procesniveau waarop de benodigde situatie betrekking heeft (kwaliteitsontwerp, servicestandaard en controle).

3. Onderzoeksopzet

3.1. Probleemstelling

In hoofdstuk twee is onderzocht waarom het klantverloop bij Temco hoger is dan normaal. Hieruit is gebleken dat er procesmatig een aantal verschillen zijn tussen de huidige en benodigde situatie. Het is onbekend of alle verwachtingen van de klant intern bekend zijn. Hierdoor is het niet mogelijk om Operations voldoende klant gerelateerde informatie te bieden om een dienstverlening te bieden die aansluit op de klantverwachting. Interne controle kan hierna zorgen voor het borgen van de klantverwachtingen om een in de ogen van de klant een optimale dienst te bieden. Het probleem is echter dat Temco op dit moment nog te weinig houvast heeft om dit uit te voeren. Op de "hoe?"-vraag wat betreft de invulling van bovenstaande vereisten, kan Temco nog geen antwoord geven op het gebied van het vaststellen van de relevante verwachtingen van de klant, het bepalen van een servicestandaard met meetbare normen en het controleren op basis van metingen.

3.2. Doelstelling

Om het klantverloop terug te dringen is een procesverbetering nodig waarbij klantverwachting door het primaire proces als uitgangspunt gaat dienen. In dit rapport worden aanbevelingen geboden om op procesniveau verbeteringen aan te brengen, gericht op het sturen op klantverwachting met als doel het verhogen van het klantbehoud bij Temco. De aanbevelingen zullen op een zo praktisch mogelijke manier geëxploiteerd worden zodat Temco binnen een jaar inzichtelijk heeft:

- Hoe Temco per klant scoort op bepaalde klantverwachtingen.
- Waar verbeterpunten zitten met betrekking tot het verlenen van een optimale dienst voor de klant.
- Bepalen op welke klantverwachtingen Temco excelleert zodat dit ingezet kan worden op managementniveau voor bijvoorbeeld salesactiviteiten of strategische beslissingen.

Door de klantverwachting als uitgangspunt te nemen kunnen deze verwachtingen tijdens de uitvoering van de werkzaamheden dienen als succes factoren. Door hierop te controleren en bij te sturen op zowel operationeel- als management niveau zal Temco zelf de organisatie kunnen sturen op basis van klantverwachtingen. Concreet ziet de doelstelling van dit onderzoeksrapport er als volgt uit:

"Het bieden van een procesoptimalisatie zodat Temco de aansluiting van de geleverde dienst op de door de klant verwachte dienst meetbaar kan maken om vervolgens het klantverloop terug te dringen"

3.3. Vraagstelling

Om het doel in te onderscheiden denkstappen te bereiken wordt na het onderzoek antwoord gegeven op de volgende vraag:

"Welke wijzigingen moet Temco procesmatig doorvoeren om de klantverwachting als uitgangspunt te gebruiken om uiteindelijk haar klanten te behouden."

Het beantwoorden van deze hoofdvraag is opgedeeld in drie deelvragen ten behoeve van de leesbaarheid.

Deelvraag 1: het kwaliteitsontwerp

Welke verwachtingen heeft de klant met betrekking tot de kwaliteit van de dienstverlening van Temco?

Deelvraag 2: de servicestandaard

Welke normen zijn bepalend voor het bepalen van de mate waarin de dienst van Temco voldoet aan de verwachting van de klant?

Deelvraag 3: controle

Hoe dient de controlefunctie georganiseerd te worden om te bepalen of de vastgestelde klantverwachting vanuit Temco ook daadwerkelijk zo door de klant wordt ervaren?

3.4. Methode van aanpak

Deelvraag 1

Om antwoord te geven op deelvraag 1 wordt gebruik gemaakt van een kwalitatieve onderzoeksmethodiek, de focusgroep. In samenwerking met Kim Aertssen, Sales & Marketing Assistant en Mark Reichfeld, Sales Calculator zijn 20 klantcases geanalyseerd. In een bijeenkomst van twee halve dagdelen zijn van de 20 klanten alle mogelijke geregistreerde (bestekken, offertes, contracten) en niet-geregistreerde informatie (de informatie die bekend bij de participanten) geanalyseerd. Van de 20 (potentiële) klanten zijn er in totaal vijf klant geworden van Temco. De cases zijn geselecteerd binnen vier verschillende categorieën:

- Europese tenders met consultancybureau
- Europese tenders zonder consultancybureau
- Private klanten met consultancybureau
- Privaat zonder consultancybureau

De volgende (potentiële) klanten zijn gebruikt in het onderzoek:

Europese tenders met consultancybureau:
- ROC Midden Nederland
- Stichting CPOW
- Waterschap de Dommel
- Xonar
- OSVS

Privaat met consultancybureau:
- Woonstad
- Theater de Maaspoort
- Stadgenoot
- Eneco
- Revant

Europese tenders zonder consultancybureau:
- Gemeente Almere
- VTSPN Politie
- Vrije Universiteit
- Veiligheid
- UMC

Privaat zonder consultancybureau:
- IKEA Delft
- Achmea
- Rabo
- IJb-groep
- Rubbermaid

Bij twaalf van de twintig klanten werd gebruik gemaakt van een bestek. Bij vijftien van de twintig klanten is een offerte opgesteld en bij acht van de twintig klanten een contract. Deze documenten zijn als volgt geanalyseerd:

- Selecteren van meest voorkomende verwachtingen.
- Turven hoe vaak bepaalde verwachtingen voorkomen.
- De lijst controleren met de algemene kennis over de klanten.
- Alle verwachtingen onderbrengen onder een aantal algemene termen.

Deelvraag 2

Om antwoord te geven op deelvraag 2 zal opnieuw gebruik gemaakt worden van een focusgroep. Samen met de twee participanten uit de eerste focusgroep en twee medewerkers van Operations (John Admiraal, Regiodirecteur Rotterdam en Margreet Verschuren, Rayon Manager) is onderzocht welke meetnormen invulling geven aan de verwachtingen van de klanten.

Deelvraag 3

Om antwoord te geven op deelvraag 3 wordt gebruik gemaakt van een kwalitatieve onderzoeksmethode, het houden van een semigestructureerd interview met de Operations Manager. Hierin wordt de input gebruikt uit deelvraag 1 en 2. Beide deelvragen hebben nu een beeld geschapen van de klantverwachting bij Temco. Om te bepalen hoe het uiteindelijk procesmatig doorgevoerd zal worden in de organisatie, dient de Operations Manager aan te geven welke informatie zij nodig heeft. Uiteindelijk dient de Operations Manager voldoende informatie te bezitten om op managementniveau een beeld te hebben in hoeverre de dienst van Temco aansluit op de verwachting van de klant.

Om het controlesysteem compleet te maken zal tevens invulling worden gegeven aan het bepalen van prestatie-indicatoren. Dit wordt tevens met behulp van de Operations Manager opgesteld.

4. Deelvraag 1: het kwaliteitsontwerp

Welke verwachtingen heeft de klant met betrekking tot de kwaliteit van de dienstverlening van Temco?

4.1. Conclusie

Uit de focusgroep sessies is gebleken dat de volgende verwachtingen bepalend zijn voor de klant om de kwaliteit van de dienstverlening van Temco te beoordelen:

1. Facturering.
2. Strategisch en/of tactisch overleg.
3. Operationele communicatie.
4. Gebouwinformatieboek.
5. Afstemming regiewerk.
6. Afstemming calamiteiten.
7. Legitimatie/VOG.
8. Werkkleding.
9. Bereikbaarheid leidinggevende voor opdrachtgever.
10. Klachtafhandeling.
11. Aantal klachten.
12. Werkroosters en periodieke planners.
13. Herstel werk naar aanleiding van kwaliteitscontrolemetingen.
14. Stabiele personeelsbezetting.
15. Kennisniveau.
16. Duurzaamheid.
17. Managementrapportage.

4.2. Methodologische verantwoording

Het houden van de focusgroep sessie zorgde voor een aantal onverwachte klantverwachtingen. Door het samenvoegen van bepaalde klanteisen uit de documenten ontstonden vragen tijdens de sessies. Hierdoor werden bepaalde documenten voor een tweede keer doorgenomen. In de ogen van de participanten en overige medewerkers van Temco die de lijst onder ogen hebben gekregen, is de lijst volledig. Het redeneren vanuit het perspectief van klant werkte goed, omdat de aanwezige participanten van Sales zijn. Het denken vanuit de klant ging hierdoor gemakkelijk.

5. Deelvraag 2: de servicestandaard

Welke normen zijn bepalend voor het bepalen van de mate waarin de dienst van Temco voldoet aan de verwachting van de klant?

5.1. Conclusie

Op de volgende punten geeft Operations aan wat voor informatie zij nodig heeft om te voldoen aan de klantverwachting. In de vorm van kwalitatieve interviews.

5.1.1. Facturering.

- Factuurtermijn (bijvoorbeeld): binnen 30 dagen na werkzaamheden factureren.
- Factureren periodieke werkzaamheden (bijvoorbeeld): periodieke werkzaamheden dienen separaat gefactureerd te worden.
- Factuurfouten (bijvoorbeeld): maximaal één fout over alle facturen per jaar.

5.1.2. Strategisch en/of tactisch overleg.

- Overleg frequentie (bijvoorbeeld): vier keer per jaar tactisch, één keer per jaar strategisch.
- Contact met de juiste beslissingsbevoegde (bijvoorbeeld): strategisch met directeur Temco Nederland, tactisch met Regiodirecteur.
- Agendapunten (bijvoorbeeld): schoonmaakkwaliteit, contractontwikkelingen, marktontwikkelingen.
- Verslagleggingstermijn (bijvoorbeeld): op welke termijn de aanlevering van de notulen aangeleverd dient te worden.

5.1.3. Operationele communicatie.

- Gebruik van logboek (bijvoorbeeld): digitaal inzichtelijk voor de klant?
- Overlegmomenten (bijvoorbeeld): zes wekelijks overleg met de Rayon Manager.
- Schriftelijke notuleringstermijn (bijvoorbeeld): binnen een week ter controle bij de opdrachtgever.

5.1.4. Gebouwinformatieboek.

- Aanwezigheid gebouwinformatieboek (bijvoorbeeld): het gebouwinformatieboek dient uiterlijk drie maanden na opstart in volledigheid aanwezig te zijn op alle locaties.
- Minimale eisen aan gebouwinformatieboek (bijvoorbeeld): gegevens contactpersoon, huisregels, taakkaarten, productinformatiebladen, werkroosters.
- Up to date zijn van het gebouwinformatieboek (bijvoorbeeld): aanpassingen in het handboek dienen binnen twee maanden te zijn doorgevoerd.

5.1.5. Afstemming regiewerk.

- Uitvoeringstermijn regiewerk (bijvoorbeeld): is het regiewerk binnen de gevraagde termijn uitgevoerd?
- Controle regiewerk (bijvoorbeeld): is het regiewerk door de opdrachtgever gecontroleerd en afgetekend?
- Tariefbepaling regiewerkzaamheden (bijvoorbeeld): voor aanvang van het contract zijn de tarieven van de regiewerkzaamheden vastgesteld.

5.1.6. Afstemming calamiteiten.

- Aanwezigheid calamiteitenservice (bijvoorbeeld): is er op zondagmiddag om 15:00 uur iemand te bereiken?
- Opvolgingstermijn (bijvoorbeeld): afhankelijk van de ernst / noodzaak een opvolging binnen 24 uur.
- Terugkoppeling (bijvoorbeeld): vindt er binnen een uur na melding terugkoppeling plaats naar de calamiteitmelder.

5.1.7. Legitimatie/VOG.

- Identificatiebadge (bijvoorbeeld): dragen alle schoonmakers een identificatiebadge?
- VOG (bijvoorbeeld): schoonmakers worden niet aan het werk gezet zonder overlegde VOG (Verklaring Omtrent Gedrag).

5.1.8. Werkkleding.

- Dragen werkkleding (bijvoorbeeld): dient elke schoonmaker goedgekeurde, herkenbare en uniforme werkkleding te dragen?
- Verboden kleding (bijvoorbeeld): geen caps, mp3 spelers, mobiele telefoons uitsluitend voor noodzakelijke doeleinden.
- Uiterlijke verzorging (bijvoorbeeld): schoon en verzorgd uiterlijk.

5.1.9. Bereikbaarheid leidinggevende voor opdrachtgever.

- Bereikbaarheid leidinggevende (bijvoorbeeld): tijdens werktijden schoonmaak is de leidinggevende altijd bereikbaar → wat is in de ogen van de opdrachtgever een realistische bereikbaarheidstermijn?

5.1.10. Klachtafhandeling.

- Klachtdefinitie (bijvoorbeeld): een drie keer repeterende melding = klacht
- Procedure melding (bijvoorbeeld): melding via digitale registratie, e-mail, telefoon.
- Afhandeling klachten (bijvoorbeeld): realistische termijn voor het plaats vinden van correctieve acties.
- Terugkoppeling klacht (bijvoorbeeld): klacht wordt binnen één werkdag naar de opdrachtgever teruggekoppeld.
- Invloed klant bij preventieve actie (bijvoorbeeld): klant is altijd betrokken bij het vaststellen van preventieve acties.
- Registratie en rapportage (bijvoorbeeld): klant heeft inzicht in de registratie van klachten of ontvangt binnen een week een rapportage met daarin vastgestelde punten.

5.1.11. Aantal klachten.

- Aantal klachten (bijvoorbeeld): opdrachtgever wil niet meer dan drie klachten op jaarbasis hebben.

5.1.12. Werkroosters en periodieke planners.

- Gemaakte werkroosters (bijvoorbeeld): voor elke ruimte dient een werkrooster gemaakt te zijn.
- Aanwezigheid werkroosters (bijvoorbeeld): werkrooster dient aan elke werkkar te hangen.
- Temco moet in dit geval controleren of alle werkroosters ook daar hangen zoals afgesproken is met de klant.
- Aanwezigheid periodieke planning (bijvoorbeeld): periodieke planning dient twee weken voor opstart te worden voorgelegd aan de opdrachtgever.
- Rapportage periodieke werkzaamheden (bijvoorbeeld): twee weken na het einde van het kwartaal worden de uitgevoerde periodieke werkzaamheden gerapporteerd.

5.1.13. Herstel werk naar aanleiding van kwaliteitscontrolemetingen.

- Keuze kwaliteitscontrolemetingen (bijvoorbeeld): gebruik maken voor DKS en/of VSR en/of bezoekrapporten.
- Frequentie kwaliteitscontrolemetingen (bijvoorbeeld): maandelijks uitvoeren van een DKS en jaarlijks een VSR.
- Rapportage kwaliteitscontrolemetingen (bijvoorbeeld): rapportage in de vorm van een digitaal rapport met resultaten binnen twee weken bij opdrachtgever.
- Termijn herstelwerkzaamheden (bijvoorbeeld): binnen een week opvolging aan alle punten van de acties naar aanleiding van de controles.

5.1.14. Stabiele personeelsbezetting.

- Werkplanning (bijvoorbeeld): het wegvallen van een schoonmaker wordt te allen tijde opgevangen om de bezetting te borgen.
- Rapportage (bijvoorbeeld): alle ziekmeldingen dienen gerapporteerd te worden aan de klant.
- Ziekteverzuim (bijvoorbeeld): klant eist een maximale 5% ziekteverzuim op jaarbasis.
- Inzet uitzendkrachten en jeugdloners (bijvoorbeeld): maximaal 10% van de ingezette schoonmakers mag uitzendkracht en jeugdloners zijn.
- Vakantieplanningen (bijvoorbeeld): vakantieperiodes worden vooraf ingepland en gerapporteerd.

5.1.15. Kennisniveau.

- Opleiding (bijvoorbeeld): alle medewerkers dienen in bezit te zijn van Basisopleiding Schoonmaken SVS
- Instructie bij introductie (bijvoorbeeld): alle medewerkers zijn geïnstrueerd over de specifieke eisen en wensen van de klant met betrekking tot de schoonmaak.
- Nederlandse taal (bijvoorbeeld): alle schoonmakers zijn de Nederlandse taal machtig in woord, de leidinggevende in woord en geschrift.

5.1.16. Duurzaamheid.

- Wensen op het gebied van duurzaamheid (bijvoorbeeld): groene producten, beperking CO_2 uitstoot, → volledig op basis van de wensen van de klant, normen registreren en vervolgens op bijsturen.

5.1.17. Managementrapportage.

- Rapportagefrequentie (bijvoorbeeld): elke drie maanden een managementrapportage.
- Onderwerpen in managementrapportage (bijvoorbeeld): ingezette uren, klachtenrapportage, kwaliteitscontroleresultaten.
- Vorm managementrapportage (bijvoorbeeld): digitaal, hard copy.

6. Deelvraag 3: controle

Hoe dient de controlefunctie georganiseerd te worden om te bepalen of de vastgestelde klantverwachting vanuit Temco ook daadwerkelijk zo door de klant wordt ervaren?

6.1. Conclusie

Uit het kwalitatieve interview met de Operations Manager is gebleken dat de te controlefunctie er als volgt uit dient te zien. Hieronder een voorbeeld op basis van de factureringsverwachting.

6.1.1. Facturering.

	Onderwerp	Norm	Frequentie	Doel	Realisatie	Resultaat
Facturatie	Factuurtermijn	binnen 30 dagen na werkzaamheden factureren.	Continu	<30 dagen	45 dagen	Onvoldoende
	Factureren periodieke werkzaamheden	periodieke werkzaamheden dienen separaat gefactureerd te worden.	Continu	Allen separaat	Ja	Voldoende
	Factuurfouten	maximaal één fout over alle facturen per jaar.	Jaarlijks	Maximaal 1 fout	Geen fouten	Voldoende

Er zijn drie frequentie mogelijkheden:

- Continu. Intern wordt er door de medewerkers gecontroleerd in hoeverre er voldaan wordt aan de gestelde verwachtingen. Mocht een afwijking geconstateerd worden, wordt dit geregistreerd in het kwaliteitscontrolesysteem. Bij de facturen betekent continu bijvoorbeeld “bij elke factuur”.
- Periodiek. Controle door de Rayon Managers tijdens de bezoeken. Indien zij een afwijking constateren bij medewerkers of feedback krijgen van klanten, dienen deze gekoppeld te worden aan de verwachtingen.
- Jaarlijks. Door de Regiodirecteur wordt er jaarlijks een bezoek gebracht aan de klant. De Regiodirecteur neemt dan de lijst met verwachtingen van de klant met daarop de specifieke normen mee. De lijst wordt samen met de klant afgewerkt, waarbij de klant kan aangeven of de geleverde dienst overeenkomt met de van te voren bepaalde verwachtingen.

Het doel

Hier wordt de meetwaarde aangegeven. In het geval van “periodieke werkzaamheden dienen separaat gefactureerd te worden” is er geen meetwaarde, enkel een omschrijving. In dat geval is het voor de Operations Manager voldoende om te registreren of er wordt voldaan aan de omschrijving “allen separaat”. Indien “nee” bij realisatie, wordt het resultaat automatisch op “onvoldoende” gezet.

Resultaat

Er zullen in eerste instantie twee mogelijke resultaten zijn, te weten:

- Voldoende. Dit betekent dat er aan de norm wordt voldaan of dat de norm overtroffen wordt.
- Onvoldoende. Dit betekent dat er onder de norm gescoord wordt.

7. Conclusie & Aanbevelingen

7.1. Conclusie

Na het uitvoeren van het hoofdonderzoek waarin de deelvragen beantwoord zijn, kan antwoord gegeven worden op de hoofdvraag van het onderzoek. De hoofdvraag die in hoofdstuk 3 gesteld is, luidt:

"Welke wijzigingen moet Temco procesmatig doorvoeren om de klantverwachting als uitgangspunt te gebruiken om uiteindelijk haar klanten te behouden."

Om de klantverwachting een centrale rol te laten spelen in het proces van Temco kan er geconcludeerd worden dat het volgende gewijzigd dient te worden:

- Het introduceren van het gebruik van de in deelvraag 1 geconcludeerde lijst met verwachtingen.
- Het toepassen van de normen die in deelvraag 2 geconcludeerd zijn.
- Het controleren op basis van deze verwachtingen en dit registreren op een manier zoals beschreven is in deelvraag 3.

7.2. Aanbevelingen

7.2.1. Kwaliteitsontwerp

Om vanaf het begin in het primaire proces een beeld te krijgen van de klantverwachting van de klant wordt er aanbevolen dat Sales managers gebruik maken van de opgestelde lijst met klantverwachtingen. De lijst biedt houvast om de voor de klant bekende en onbekende verwachtingen in kaart te brengen en te registreren. De Sales manager geeft in eerste instantie een omschrijving bij elke norm. Dus bijvoorbeeld als volgt:

Klant X is in contact gekomen met Temco, een Sales manager gaat langs bij de potentiële klant. Met de standaard verwachtingslijst gaat de Sales manager in gesprek met de klant. De klant ventileert haar wensen en eisen, de Sales manager schrijft mee. Aan het einde van het gesprek heeft de Sales manager een aantal punten, waaronder facturatie nog niet voorbij horen komen. De Sales manager vraagt de klant wat zij hierin verwacht en noteert hierover het volgende:

"De klant verwacht dat binnen 30 dagen na de werkzaamheden gefactureerd wordt."

Het achterhalen van de invulling met betrekking tot bepaalde verwachtingen van klanten geschiedt bij Temco in de contractfase van het primair proces. Geconcludeerd kan worden dat er in tijdens contractfase gebruik gemaakt dient te worden van de lijst met 17 verwachtingen. Dit om bepaalde verwachtingen te achterhalen waarvan de klant zelf niet weet dat zij ze verwacht. Maar ook als stok achter de deur voor Temco om geen verwachtingen over het hoofd te zien, die normaal niet gevraagd of benoemd worden.

7.2.2. Servicestandaard

Met betrekking tot de servicestandaard dienen de verwachtingen die Sales achterhaalt, overgedragen te worden naar Operations. Dusdanig dat er door Operations (eventueel in samenwerking met Sales) op de in het onderzoek geconcludeerde normen invulling gegeven kan worden. Dit maakt het mogelijk om intern de verwachtingen meetbaar te maken.

Uiteindelijk dienen alle meetresultaten op het gebied van klantverwachting te leiden tot het bepalen van een servicestandaard die intern wordt vastgesteld. Temco leert de klantverwachtingen steeds beter toe te passen en hierop te sturen. Hierdoor wordt het voor Temco inzichtelijk op welke verwachtingen zij goed scoort en op welke niet.

7.2.3. Controle

Door intern, periodiek en op basis van klachtenregistratie te meten op basis van de verwachtingen kan concreet in de organisatie een beeld gevormd worden over hoe de klant de dienstverlening ervaart. Ook hoe deze dienst strookt met de verwachte dienst van de klant. Resultaten op dit gebied kunnen gebruikt worden om op managementniveau te bepalen waar de organisatie in excelleert en waar er voor Temco verbeteringen te halen vallen. Maakt Temco wel waar wat zij beloven? En in hoeverre speelt dit een rol in het weglopen van klanten of niet.

Als het meetsysteem zoals in dit onderzoek is beschreven, eenmaal werkt, wordt er aanbevolen om te kijken hoe dit meetsysteem ingezet kan worden om boven verwachting te presteren. Het registreren van verwachtingen kan hierdoor als tactisch middel ingezet worden om klanten af en toe te verassen met een hogere dienst of juist een vaste hogere dienst te bieden dan verwacht. Hier zal Temco haarzelf de vraag moeten stellen hoe zij in kaart gaat brengen of bepaalde beslissingen of prestaties boven verwachting echt leiden tot een hoger klantbehoud of niet.

8. Bronnen

8.1. Literatuurlijst

Bakker, C.G. & Steenbergen-Meertens, E. (2006) Integrale kwaliteitszorg en verbetermanagement. (4e druk, uitgever: Noordhoff Uitgevers B.V.).

Meertens, E. & Mulders M. (2011). Klantgericht organiseren (eerste druk, uitgeverij: Noordhoff Uitgevers).

8.2. Overige documenten en artikelen

Artikel "Marktoverzicht schoonmaakbranche 2010. Dringen geblazen op verzadigde schoonmaakmarkt. Service Management, maart 2011"

Lemmink, J. (1992). Metingen ten behoeve van kwaliteitsmanagement: een kritische beschouwing van het SERVQUAL model

Master thesis P. Meijer. Klantbelevingsmanagement, BA universiteit Twente.

ISO_VCA Handboek versie 6 – datum 05-09-2011.

Commercial reports 2008 t/m 2011.

Sales report 2011

Klanttevredenheidsonderzoek 2010. Uitgevoerd in augustus 2010 door Integron Performance

CRM Systeem ACT!

8.3. Personen

Alain ter Velde, Senior Sales Manager.

Andy Kroon, Officemanager.

Bieke de Stecker, Operations Manager.

Hans Schraver, Financial Manager.

John Admiraal, regiodirecteur Rotterdam.

Kim Aertssen, Sales & Marketing Assistant.

Kirsty Habets, KAM Manager.

Mariëlle Alberda-Huuskes, Senior Sales Manager.

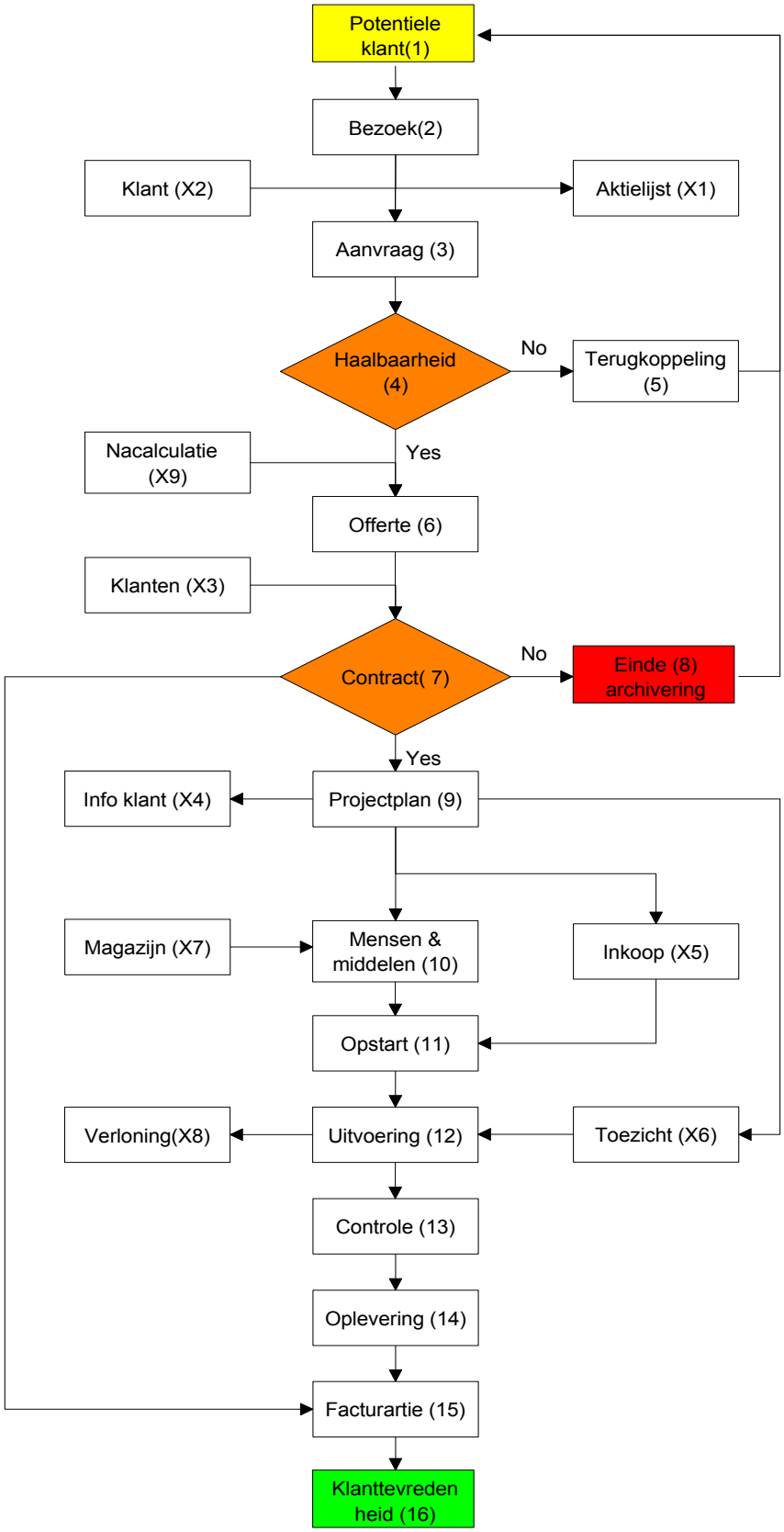
8.4. Websites

http://www.klantbehoud.nl/ (bezocht op 15 november 2011)

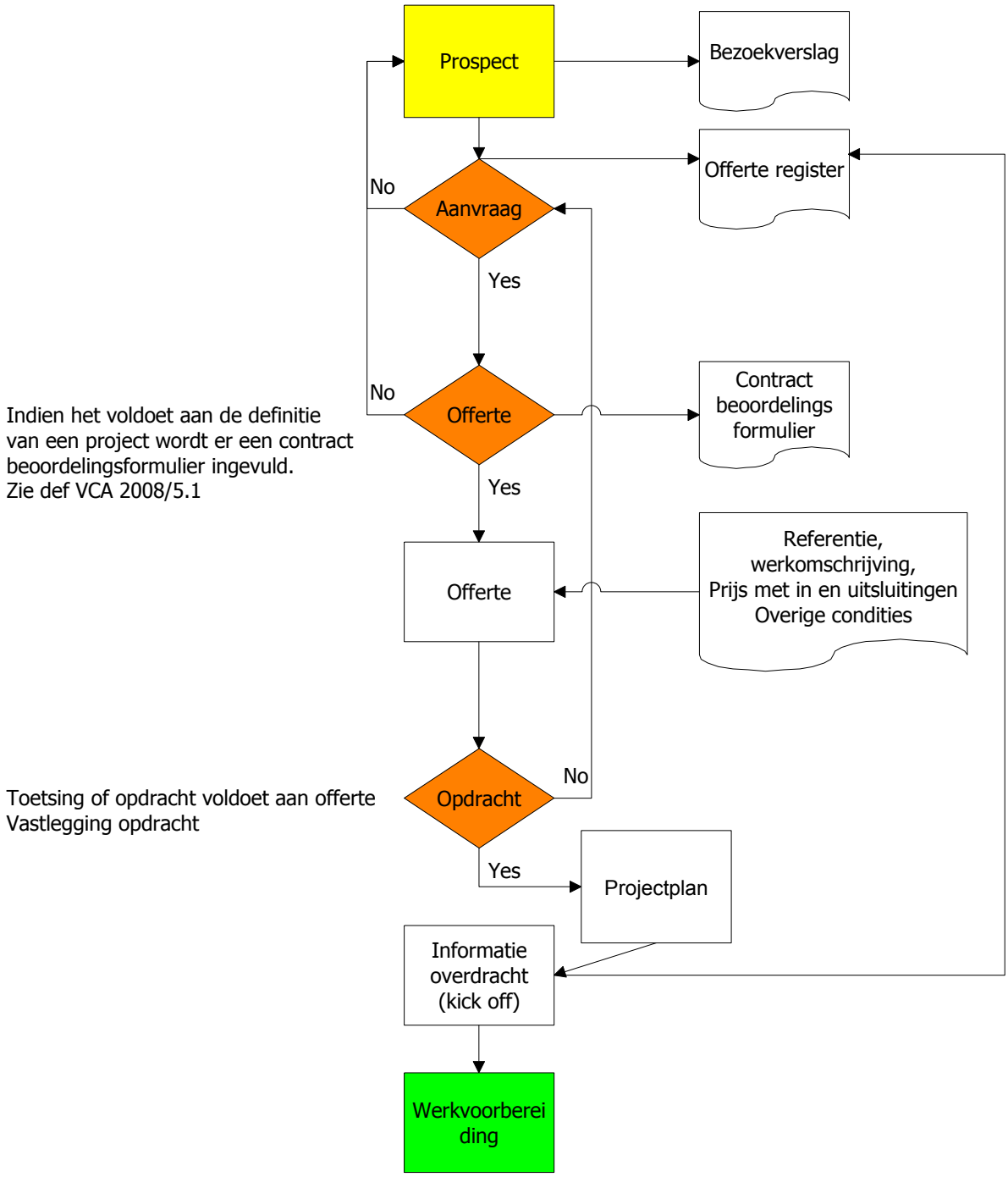
http://www.managementkennisbank.nl/NL/crm-internet-marketing-advies/klantenbinding-klantbehoud-klantsegmentatie/klantloyaliteit-klantenbinding-klant-ondersteuning (bezocht op 15 november 2011).

Bijlagen

Bijlage 1: Primaire proces Temco



Secundaire processen



C6 Procesbeheersing

1. Geschreven procedures en instructies zullen worden opgesteld om ervoor te zorgen dat alle operationele bedrijfsactiviteiten, welke een afbreukrisico hebben, onder beheerste omstandigheden plaatsvinden.

2. Alle werkzaamheden zullen worden uitgevoerd met het daarvoor geschikte materiaal en machines.

3. Werkinstructies zullen worden gegeven, schriftelijk of anders (video's) voor het gebruik van materialen en machines. Registratie zal worden bijgehouden van wie welke instructie heeft gevolgd/ontvangen.

4. De technische staat van de machines zullen worden bewaakt en periodiek gecontroleerd, om zeker te stellen dat blijvend aan de contracteisen en veiligheid van het personeel en klant kan worden voldaan. Onvolkomenheden die als gevolg van controle of anders worden geconstateerd zullen worden aangepast of hersteld, door leverancier of interne dienst.

5. Indien gewerkt wordt met gevaarlijke stoffen of machines, of als de werkomgeving gevaar op kan leveren voor de gezondheid, zal de situatie door daartoe bevoegd personeel worden geëvalueerd en voor aanvang van het werk moeten worden goedgekeurd door de regio directeur, district of rayon manager.

6. Per project zal er een duidelijk werkprogramma worden opgesteld, overeenkomstig de eisen zoals vermeld in het contract, voor het dagelijks en periodiek onderhoud

7. Werkplanningen zullen worden opgesteld, eventueel in onderling overleg met de klant wanneer het contract dit eist, voor het periodiek onderhoud.

8. De werkprogramma's zullen op vaste plaatsen en duidelijk identificeerbaar op de projecten aanwezig zijn.

9. De werkzaamheden zullen worden uitgevoerd door daartoe bevoegd en vakbekwaam personeel.

10. Extra werkzaamheden welke op afroep geleverd worden en die niet tot het dagelijks onderhoud behoren, zullen bij oplevering tezamen met de opdrachtgever gecontroleerd worden.

11. Bij eenmalige opdrachten waarvoor een aparte offerte wordt gemaakt, zal in de offerte de uit te voeren werkzaamheden gespecificeerd staan.

12. Indien er binnen een vestiging een 24 uurs dienst aanwezig is, dient er een rooster/schema aanwezig te zijn waarop aangegeven staat hoe deze service ingevuld is.

Bijlage 2: Bezoekrapporten

TEMCO EUROCLEAN SERVICES

Bezoekrapport

☐ Amersfoort
☐ Eindhoven
☐ Rotterdam
☐ Breda

Algemene gegevens — Datum: 17-11-2011

Naam object	Codse Poort
Adres object	
Postcode/Plaats	Rotterdam.
Rayon nummer	380220

Beoordeling schoonmaakkwaliteit

Omschrijving	Zeer goed	Goed	Matig	Slecht	Zeer slecht	Opmerking
Algemeen		X				
Vloeronderhoud			X			vloer hal beneden niet schoon.
Sanitaironderhoud						
Interieuronderhoud		X				
Glasbewassing		X				

Organisatiegegevens

Planning	Werkprogramma J/N	Afspraak volgend bezoek
Service Rapport	Gecontroleerd (weeknr.) 46	Datum:
Logboek J/N		
Datum laatste aantekening		
Inhoud laatste aantekening		

Opmerkingen/te nemen acties

De kwaliteit is voldoende.
Vloer begeyond onvoldoende.

Welke overige diensten zijn er besproken:

Handtekening Temco Euroclean Services — Naam Klant (in blokletters) — Handtekening Klant

TEMCO EUROCLEAN SERVICES

Bezoekrapport

☐ Amersfoort
☐ Eindhoven
☒ Rotterdam
☐ Breda

Algemene gegevens — Datum: 15-nov 2011

Naam object	HVL 397370
Adres object	Burgemeester
Postcode/Plaats	Dordt
Rayon nummer	480

Beoordeling schoonmaakkwaliteit

Omschrijving	Zeer goed	Goed	Matig	Slecht	Zeer slecht	Opmerking
Algemeen		X				
Vloeronderhoud		X				
Sanitaironderhoud			X			
Interieuronderhoud		X				
Glasbewassing		X				

Organisatiegegevens

Planning	Werkprogramma J/N	Afspraak volgend bezoek
Service Rapport	Gecontroleerd (weeknr.) 46	Datum: 22 dec 2011 9u
Logboek J/N		
Datum laatste aantekening		
Inhoud laatste aantekening		

Opmerkingen/te nemen acties

Sanitair alom - 1/d potten bruine aanstaande tegels methodiek.
Trappen hus alom. stopcontact een hoek
ramen goed stofzuigen - lift hoeken goed
stofzuigen per mail bev. voor het opruimen
kantoor i.v.m. het bouwen. op
27 Dec voor het stofzuigen
ramen

Welke overige diensten zijn er besproken:

Handtekening Temco Euroclean Services — Naam Klant (in blokletters) — Handtekening Klant

TEMCO EUROCLEAN SERVICES

Bezoekrapport

☐ Amersfoort
☐ Eindhoven
☒ Rotterdam
☐ Breda

Algemene gegevens — Datum: 11-10-2011

Naam object	Santo Kesen 392340
Adres object	Kopstr 56
Postcode/Plaats	Rotterdam
Rayon nummer	

Beoordeling schoonmaakkwaliteit

Omschrijving	Zeer goed	Goed	Matig	Slecht	Zeer slecht	Opmerking
Algemeen		V				
Vloeronderhoud		V				
Sanitaironderhoud		V				
Interieuronderhoud		V				
Glasbewassing						

Organisatiegegevens

Planning	Werkprogramma J/N	Afspraak volgend bezoek
Service Rapport	Gecontroleerd (weeknr.) 41	Datum: 22-11-2011 10u
Logboek J/N		
Datum laatste aantekening		
Inhoud laatste aantekening		

Opmerkingen/te nemen acties

Wk 42 lammetten, kozyneg, prachatoren, zandbak en richels afnemen. plaatje voor Uritox bestellen.
Geen bijzonderheden.

Welke overige diensten zijn er besproken:

Handtekening Temco Euroclean Services — Naam Klant (in blokletters) J. Onyia — Handtekening Klant

TEMCO EUROCLEAN SERVICES

Bezoekrapport

☐ Amersfoort
☐ Eindhoven
☐ Rotterdam
☐ Breda

Algemene gegevens — Datum: 20 sept 2011

Naam object	Adriaan Volker
Adres object	
Postcode/Plaats	Rdam.
Rayon nummer	

Beoordeling schoonmaakkwaliteit

Omschrijving	Zeer goed	Goed	Matig	Slecht	Zeer slecht	Opmerking
Algemeen		X				
Vloeronderhoud		X				
Sanitaironderhoud		X				
Interieuronderhoud		X				
Glasbewassing		X				

Organisatiegegevens

Planning	Werkprogramma J/N	Afspraak volgend bezoek
Service Rapport	Gecontroleerd (weeknr.)	Datum:
Logboek J/N		
Datum laatste aantekening		
Inhoud laatste aantekening		

Opmerkingen/te nemen acties

De kwaliteit is voldoende

Welke overige diensten zijn er besproken:

Handtekening Temco Euroclean Services — Naam Klant (in blokletters) — Handtekening Klant: Klant niet aanwezig.

Bijlage 3: Vragenlijst SERVQUAL-model

Op basis van de vijf dimensies van kwaliteit in dienstverlening volgens Zeithaml & Bitner (2000) is een gestandaardiseerde vragenlijst met 22 aspecten opgesteld. De verwachtingen en ervaringen worden gemeten aan de hand van een 7- of 9-puntsschaal (mate waarin de respondent het eens / oneens is).

Verwachting klant
Betrouwbaarheid:
1. Temco moet haar afspraken nakomen.
2. Klachten of problemen moeten door Temco serieus behandeld worden.
3. Het verlenen van diensten moet bij Temco foutloos verlopen.
4. Diensten van Temco moeten op het afgesproken tijdstip uitgevoerd worden.
5. Temco moet perfectie nastreven.
Zekerheid:
1. Het optreden van de medewerkers van Temco moet klanten vertrouwen geven.
2. Medewerkers van Temco moeten altijd vriendelijk zijn.
3. Medewerkers van Temco moeten altijd beleefd zijn.
4. Medewerkers van Temco moeten over voldoende kennis beschikken om hun werk goed uit te voeren.
Tastbaarheden:
1. Temco moet gebruikmaken van hedendaagse apparatuur.
2. De gebouwen van Temco moeten een moderne uitstraling hebben.
3. Het personeel van Temco moet er goed en verzorgd uitzien.
4. De aan de dienstverlening verbonden materialen (folders, pasjes e.d.) moeten er goed uitzien.
Empathie:
1. Bij Temco moet de klant geen nummer zijn.
2. Je kunt van medewerkers van Temco niet verwachten dat ze de klant persoonlijke aandacht geven.
3. Het is onrealistisch te verwachten dat medewerkers van Temco de specifieke behoeften van klanten kennen.
4. Het is onrealistisch te verwachten dat medewerkers van Temco handelen met het belang van de klant in gedachten.
5. De openingstijden van Temco hoeven niet voor alle klanten geschikt te zijn.
Responsiviteit:
1. Temco hoeft klanten niet te informeren over het tijdstip waarop de dienst wordt uitgevoerd.
2. Op de dienstverlening van Temco zou je niet moeten wachten.
3. Het is prima als de medewerkers van Temco niet altijd bereid zijn klanten te helpen.
4. Het is prima als de medewerkers van Temco niet altijd bereid zijn vragen van klanten te beantwoorden.

Ervaring klant
Betrouwbaarheid:
1. Temco komt haar afspraken na.
2. Klachten of problemen worden door Temco serieus behandeld.
3. Het verlenen van diensten verloopt bij Temco foutloos.
4. Diensten van Temco worden op het afgesproken tijdstip uitgevoerd.
5. Temco streeft perfectie na.
Zekerheid:
1. Het optreden van de medewerkers van Temco geeft klanten vertrouwen.
2. Medewerkers van Temco zijn altijd vriendelijk.
3. Medewerkers van Temco zijn altijd beleefd.
4. Medewerkers van Temco beschikken over voldoende kennis om hun werk goed uit te voeren.
Tastbaarheden:
1. Temco maakt gebruik van hedendaagse apparatuur.
2. De gebouwen van Temco hebben een moderne uitstraling.
3. Het personeel van Temco zien er goed en verzorgd uit.
4. De aan de dienstverlening verbonden materialen (folders, pasjes e.d.) zien er goed uit.
Empathie:
1. Bij Temco is de klant geen nummer.
2. Medewerkers van Temco geven je als klant persoonlijke aandacht.
3. Medewerkers van Temco kennen je specifieke behoeften als klant.
4. Medewerkers van Temco handelen met het belang van de klant in gedachten.
5. De openingstijden van Temco zijn voor alle klanten geschikt.
Responsiviteit:
1. Temco informeert klanten over het tijdstip waarop de dienst wordt uitgevoerd.
2. Op de dienstverlening van Temco hoeft je niet te wachten.
3. De medewerkers van Temco zijn altijd bereid de klant te helpen.
4. De medewerkers van Temco nemen de tijd om vragen te beantwoorden.

Bijlage 4: Kwaliteitsmeetsystemen

Dagelijks Controle Systeem (DKS)

TEMCO EUROCLEAN SERVICES

☐ Amersfoort
☐ Eindhoven
☐ Rotterdam
☐ Tilburg

Gebouw/Object:		Algemene indruk	goed	matig	niet-goed
Afdeling:		Werkkast			
Naam:	Paraaf:	Werkwagen			
Volg nr.	Datum: Week nr.:	Werkkleding			
Logboek afgetekend ☐ ja ☐ nee		Kleurcodering ☐ goed ☐ niet goed			

Dagelijks Controlle Systeem

Ruimtenummer/-code:																						Totaal	
	v	m	p	v	m	p	v	m	p	v	m	p	v	m	p	v	m	p	v	m	p	v+m	p
Interieur																							
Asbak																							
Telefoon																							
Bureau/tafel																							
Rolcontainer																							
Stoel																							
Afval-/paperbak																							
Kast hoog																							
Kast laag																							
Kapstok																							
Deur																							
Vensterbank																							
Bureaulamp / armatuur																							
Schakelaar / stopcontact points																							
Randen / richels / leidingen																							
Radiateur / convector																							
Separatie-glas																							
Muren																							
Ventilatieroosters																							
Spinrag																							
Vloeren																							
Vloer tapijt																							
Vloer lino/pvc																							
Vloer tegels/steen																							
Vloer hout																							
Leuning / balustrade																							
Bedienings-/schakelpaneel																							
Liftwand																							
Plinten																							
Sanitair																							
Toiletbril																							
Toiletpot																							
Doorspoelinstallatie																							
Urinoir																							
Schaamschot																							
Toilet papier dispenser																							
Toilet borstel houder																							
Wasbak																							
Planchet																							
SpiegelAfval-vuilnisbak																							
Asbak																							
Handdoekautomaat																							
Zeepdispenser																							
Hand-droger																							
Verlichting																							
Schakelaars																							
eur																							
Vloer																							
Wanden																							
Totaal Vuil / vergeten																							
Totaal Methode																							
Totaal Periodiek																							

Opmerkingen (Schoonmaak en Onderhoud):

Incidentenformulier

24.500/2010/001

Dok.nr.	: F-04
Pagina	: 1 van 1
Versie	: 1
Datum	: 24-12-2008

Verbeter / Incidentenmeldingformulier

1 Naam melder: Kirsty Habets
Afdeling: KAM
Datum: 21-01-2010
Ingevuld door : Kirsty Habets

Bij ziekenhuisopname, dodelijk ongeval, grote schade eerst bellen met KAM - manager

Melder dient veld 1 t/m 4 volledig en nauwkeurig in te vullen alvorens formulier in te leveren bij de KAM - manager:

Slachtoffer:

Getuigen:

2 Betreft:
- ☐ Ongeval met letsel
- ☐ Ongeval met materiële schade
- ☐ Bijna ongeval
- ☐ Gevaarlijke situatie
- ☐ Gevaarlijke handeling
- ☒ Afwijking
- ☐ Schade
- ☐ Ongewenst gedrag
- ☐ Milieu
- ☐ Verbeteringen
- ☐ Externe Klachten
- ☐ Anders,

3 Omschrijving gebeurtenis:

Geen RIE (Object) aanwezig

4 Genomen actie door wie wanneer (hoe):

RIE in samenwerking met klant maken.

In te vullen door KAM manager: ☒ Actie (tot 4) ☐ Maatregel (alles invullen)
Actienemer: (blok 5 en 6)

5 Oorzaak van het incident (analyse uitkomst)

6 Te nemen maatregelen (wie, wanneer):

RIE met klant invullen, door Kirsty Habets. voor 3e kw. 2010.

Hieronder in te vullen door KAM manager (blok 7 t/m 12)

7 Gemeld aan:

		Door:	Datum:	Tijd:
☐ Arbeidsinspectie	☐ ja ☐ nvt			
☐ Milieudienst	☐ ja ☐ nvt			
☐ Verz.maatschappij	☐ ja ☐ nvt			
☐ Melder (terugkoppeling)	☐ ja ☐ nvt			
☐ Klant	☐ ja ☐ nvt			

8 Datum ontvangst: 21-01-2010

9 Geplande afwerkdatum: 3e kw. 2010

10 Wijziging handboek / RI&E
☒ Nee ☐ Ja, nl.:

11 Kosten

12 Datum afgewerkt (incl. effectiviteit)

F-04 Verbeterformulier nieuw (2)

Audit

Datum	09-02-2010	Tijd	08.30 uur
Klant	IKEA	Object	IKEA Heerlen In de Cramer 142
Auditor	Kirsty Habets	Gesproken met	Wendy Mols (TES) Björn Dijkstra (IKEA) Thamy Felaki (TES) Edith Sporer (TES)

Inspectie:

Indien Nee altijd toelichting

Nr.	Omschrijving	Accoord	Opmerkingen
1	Is er een werkprogramma aanwezig	~~Ja~~/Nee	
2	Is het personeel correct gekleed	Ja/~~Nee~~	
3	Zijn de machines in goede staat en gekeurd	~~Ja~~/Nee	
4	Werkzaamheden conform programma	Ja/~~Nee~~	
5	Logboek aanwezig	Ja/~~Nee~~	
6	Schoonmaakmiddelen conform leveringen huisleverancier	Ja/~~Nee~~	
7	Identificatie bewijs (TEMCO badge) aanwezig	Ja/~~Nee~~	
8	Voorraadkast in orde	Ja/~~Nee~~	
9	Voorraden conform werkzaamheden	Ja/~~Nee~~	
10	Werkkarren op orde	Ja/~~Nee~~	
11	Is er een noodplan	Ja/~~Nee~~	
12	Zijn er BHV'ers aanwezig en bekend	Ja/~~Nee~~	
13	Tekent rayon management zijn bezoeken aan in het logboek	Ja/~~Nee~~	
14	Stickers op schoonmaak middelen aanwezig	Ja/~~Nee~~	
15	Wordt het orf gebruikt	Ja/~~Nee~~	

Logboek registraties **(klachten, opmerkingen, afwijkingen, Laatste bezoekers Temco)**

Datum	Bijzonderheden	Opmerkingen

Bijzonderheden Voorraden:

Producten	Hoeveelheden	Opmerkingen

Audit:

Nr	Vraag	Antwoord/toelichting
1	Zijn extra opdrachten ook aanleiding geweest tot meer werkbonnen:	
2	Worden de juiste werkmethoden toegepast tijdens de werkzaamheden	
3	Worden er regelmatig bezoekrapporten opgesteld voor dit object en wat was dan de score (In logboek)	
4	Zijn verbeteringen aangezet op het Verbeter/Incidenten formulier. RTV	
5	Is er een object RI&E	

6	Blijken de medewerkers voldoende geschoold.	
7	Is de klant tevreden	
8	Medewerkers geïnstrueerd	

Observaties:

Nr	Vraag	Antwoord/toelichting
1	Zijn er gevaarlijke handelingen waar te nemen	
2	Worden de instructies t.a.v. de uitvoering ook daadwerkelijk uitgevoerd	
3	Zijn er gevaarlijke situaties waar te nemen	
4	Is de kwaliteit van de schoonmaak conform de verwachtingen van Temco en de klant	
5	Staan de medewerkers aan risico's bloot en is dit voldoende beheerst	
6	Afvalstroom op correcte wijze verwerkt	
7	Gebruikte machines en middelen milieu vriendelijk?	

Algehele indruk: ~~Goed~~/Voldoende~~/Matig/Slecht~~

Vervolg afspraken: Geen.

Verbeterformulieren Ja/~~Nee~~ Zo Ja Welke nummers: 24500/2010/001

VSR

VSR KMS	Lijst van elementen bij de categorie:				
Gebouw				Volgnummer	
Datum		Tijdstip		KMS-Versie	Vul in: 1 of 2
Inspecteur					

te inventariseren (x)	Ruimtecodes steekproef - Methode B incl. de BE's - Methode C/D incl. eventuele splitsing										BE's Ruimten		
													(b)
											Totaal		(c)

	Element:	Totaal:	Aantal:
	Afval- prullenbak		
	Armatuur/bureaulamp		
	Asbak		
	Bad binnenzijde/badgarnituur		
	Bad buitenzijde		
	Badtrap		
	Bank		
	Bar/buffet		
	Bassinrand		
	Bedieningspaneel		
	Behandelbed		
	Bijzettafel		
	Borstelhouder		
	Brandblusapparaat		
	Brildekautomaat		
	Bureau/tafel		
	Deur/ -post		
	Doorspoelinstallatie		
	Douche- / Natte vloer		
	Douche-installatie		
	Douchewand		
	Gordijnrail		
	Handdoek houder/automaat		
	Hygiënezakhouder		
	Kapstok		
	Kast hoog		
	Kast inbouw		
	Kast laag		
	Keuken-/aanrechtblok		
	Klimrek		
	Koffie automaat		
	Leiding/buis		
	Leuning		
	Lichtknop/contact	(1)	
	Pedaalemmer		
	Planchet		
	Plint/kabelgoot		
	Radiator/convectie kast		
	Rand/richel		
	Schoolbord		
	Spiegel		
	Stoel/kruk		
	Telefoon		
	Toiletbril		
	Toiletpot/slokop		
	Toiletrolautomaat		
	Toiletrolhouder		
	Tussen-/schaamschot		
	Urinoir		
	Vensterbank		
	Verbandautomaat		
	Vloer / trap		
	Wand		
	Wastafel		
	Zeepdispenser		
	Totaal elementen		(e)

(1) Bij bureaukamers 2-maal het aantal vloeren

VSR KMS	Inventarisatie overzicht per categorie:	

Gebouw						
Datum		Tijdstip		KMS-Versie		Vul in: 1 of 2
Inspecteur						

Inventarisatie methode	Type =

A = 100% --- B = deelsteekproef --- C = selecte steekproef --- D = aselecte steekproef

Totaal aantal ruimten: (zie: lijst van ruimten) a

Aantal ruimten in de inventarisatie
Methode A: het totale aantal ruimten = a, **OF**
Methode B/C/D: het aantal ruimten in de inventarisatie (zie: lijst van elementen) b

Aantal BE's in de inventarisatie (zie: lijst van elementen) c

Totaal aantal beoordelingseenheden:
Methode A / B het totale aantal BE's **OF** (zie: lijst van ruimten) d
Methode C / D BE's in inventarisatie x $\frac{\text{Totaal aantal ruimten}}{\text{Ruimten in steekproef}}$ $\frac{c \times a}{b}$

Aantal elementen in de inventarisatie: (zie: lijst van elementen) e

MAF-waarde: $\frac{\text{aantal elementen in inventarisatie}}{\text{aantal BE's in inventarisatie}}$ $\frac{e}{c}$ f (1)

AQL (Acceptance Quality Limit) g

Aantal geplande controles per jaar (i.v.m. het grijze gebied) h (2)

Minimaal aantal te controleren Beoordelingseenheden (BE's): m n s i
m.b.v. totaal aantal BE's (d) opzoeken in de steekproefgrootte-tabel

Alleen methode C en D:

Gemiddeld aantal beoordelingseenheden per ruimte:
$\frac{\text{totaal aantal BE's}}{\text{totaal aantal ruimten}}$ $\frac{d}{a}$ j (3)

Minimaal aantal te controleren ruimten: m n s
$\frac{\text{Steekproefgrootte in BE's}}{\text{aantal BE's per ruimte}}$ $\frac{i}{j}$ k (4)

De steekproefgrootten (m / n / s : verminderd, normaal, verscherpt) voor de controle, uitgedrukt in minimum aantal te controleren BE's (i) en eventueel ook in minimum aantal ruimten (k) is nu bekend.

(1) Vanaf 3,50 statistisch afronden op hele getallen, daaronder tot op één cijfer achter de komma.
(2) Bij schema's met een lage keuringsfrequentie moet men buiten het grijze gebied blijven.
(3) Afronden tot twee cijfers achter de komma
(4) Afronden naar boven op hele getallen

VSR KMS	**Controleformulier bij de categorie:**								
Gebouw								Volgnummer	
Inspecteur					*Minimale steekproefgrootte:*			KMS-Versie (1 of 2)	
Datum		Tijdstip			*in BE's*		(i)	AQL %	
Voldoende ≤		Resultaat		voldoende	*in kamers*		(k)	MAF-Waarde (f)	
Fouten				onvoldoende	*(Bij methode C en D)*			Steekproefgrootte	

Ruimtecodes en aantallen BE's.

			Niet gehecht vuil			Gehecht vuil					
			Licht stof		Dicht stof	Vlek/Vingertasten		Aan-slag	Diversen	Materiaal	Bijzonder-heden / Periodiek
			Vuil	Methode		Vuil	Methode				
	Afval- prullenbak										
	Armatuur/bureaulamp										
	Asbak										
	Bad binnenzijde										
	Bad buitenzijde										
	Badtrap										
	Bank										
	Bar/buffet										
	Bassinrand										
	Bedieningspaneel										
	Behandelbed										
	Bijzettafel										
	Borstelhouder										
	Brandblusapparaat										
	Brildekautomaat										
	Bureau/tafel										
	Deur/ -post										
	Doorspoelinstallatie										
	Douchevloer										
	Douche-installatie										
	Douchewand										
	Gordijnrail										
	Handdoekautomaat										
	Hygiënezakhouder										
	Kapstok										
	Kast hoog										
	Kast inbouw										
	Kast laag										
	Keuken-/aanrechtblok										
	Klimrek										
	Koffie automaat										
	Leiding/buis										
	Leuning										
	Lichtknop/contact										
	Pedaalemmer										
	Planchet										
	Plint/kabelgoot										
	Radiator/convect.kast										
	Rand/richel										
	Schoolbord										
	Spiegel										
	Stoel/kruk										
	Telefoon										
	Toiletbril										
	Toiletpot/slokop										
	Toiletrolautomaat										
	Toiletrolhouder										
	Tussen-/schaamschot										
	Urinoir										
	Vensterbank										
	Verbandautomaat										
	Vloer/trap										
	Wand										
	Wastafel										
	Zeepdispenser										
	Totaal:										

Opmerkingen: