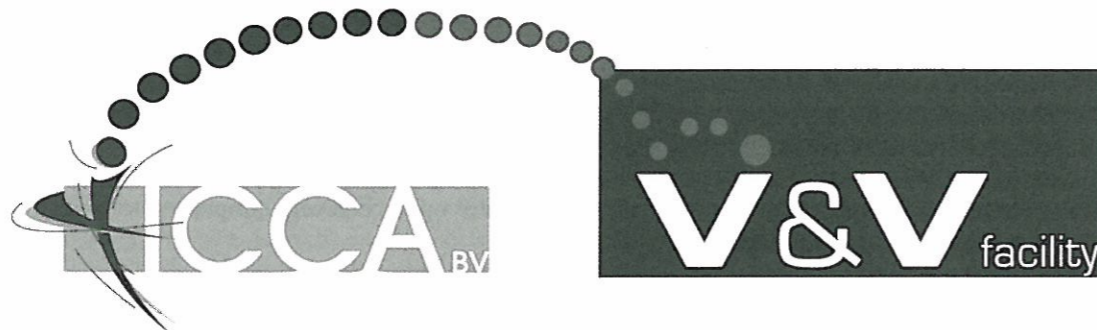


**Meer informatie**

- *Vernieuwend of toch meer van hetzelfde?*  
rondetafeldiscussie tussen opdrachtgevers en -nemers, voor- en tegenstanders, heden, verleden en toekomst, kansen en bedreigen en taakverbreding en -verrijking – verschenen in Service Management, april 2009
- *Multiservices, ook interessant voor MKB'ers?*  
samenvatting van het onderzoek van Niels Hanssen – verschenen in Service Management, april 2009
- *Maincontracting en multiservicing*  
hoofdstuk uit De meest gestelde vragen in de schoonmaak, een Kluweruitgave van C.M.H. van der Velden en P. Stoffer



## Recessie: Bedreiging of kans?

ICCA is, sinds 2001, een beëdigd en gecertificeerd makelaar in schoonmaak-dienstverlening. Een onafhankelijke organisatie die schoonmaakadviezen verstrekt aan bedrijven en instellingen.

ICCA BV  
Postbus 1160  
1000 BD Amsterdam

t) 020 779 81 74  
e) info@iccaadvies.eu  
w) www.iccaadvies.eu

V & V Facility is het bureau dat zich gespecialiseerd heeft op het gebied van interimmanagement, organisatieadvies, contracttoetsing en individuele coaching binnen de facilitaire branche. V&V is een onafhankelijke organisatie.

V&V Facility  
Blauwe Hof 6109  
6602 ZL Wijchen

t) 06 265 208 92  
e) info@venvfacility.nl  
w) www.VenVfacility.nl

## Kwaliteitsmanagement: win je de Champions League met een stappenteller?

Het affiche voor de finale van de Champions League, in Rome, was er één om van te dromen. Dit seizoen een strijd tussen Barcelona en Manchester United die uiteindelijk in het voordeel van Barcelona (2-0) is beslecht. Bekijk je het lijstje finalisten van de afgelopen jaren, dan is het geen toeval dat dit alle topclubs zijn. Topclubs in alle opzichten: spelers, publiek, bestuur, begroting en ga zo maar door. De grote vraag is dus: waarom, en hoe, winnen deze topclubs de grote prijzen?

Charles Vinke\*

Het antwoord is volgens mij eenvoudig. Topclubs brengen 'jaar in jaar uit' een *gezonde balans* aan tussen alle relevante factoren 'die ertoe doen'. Topclubs houden rekening met de *jeugdopleiding*, met het belang en welzijn van de *supporters*, behandelen hun spelers goed, voeren een evenwichtig financieel beleid, enzovoort.

### Relatie Champions League en FM

De relatie met de facilitaire markt laat zich raden. Want ook in onze markt is de centrale en bepalende vraag: hoe zorgen de facilitaire dienstverleners dat ze in de Champions League mogen spelen en uiteindelijk ook winnen?

In dit artikel wordt geen antwoord gegeven op de vraag: *wie?* Wel wordt aandacht besteed aan de vraag: *hoe?* Spelers in de facilitaire markt moeten zich nu en in de toekomst gaan gedragen als topclubs in de Champions League. Ze moeten op een uitgebalanceerde manier om leren gaan met alle *elementen die er toe doen*. Dat geldt uiteraard voor het heden, maar met name voor de toekomst.

Toekomstbestendigheid is het toverwoord. De basis van ons facilitaire vak draait om het verantwoord beveiligen en schoonmaken van ziekenhuizen, kantoren en fabrieken, het verzorgen van maaltijden en lunches, het uitvoeren van technisch onderhoud, et cetera. In de praktijk zien we dat het *niet* goed uitvoeren van deze activiteiten meer dan voldoende aanleiding geeft om de emoties hoog op te laten lopen, aan de zijde van de opdrachtgever – de pandbewoners – en aan die van de opdrachtnemer (intern of extern). Onze basis is dus onderhevig aan het oordeel van 15 miljoen bondscoaches.

### Juiste stappen, momenten en mensen

In facilitaire dienstverlening wordt succes behaald door de juiste stappen op de juiste momenten met de juiste mensen te maken. Kortom, niet alleen over zaken *praten* en/of

\* Charles Vinke is chief operating officer bij ISS Integrated Facility Services (charles.vinke@nl.issworld.com)

schrijven, maar ze ook daadwerkelijk *doen*. De balans tussen alle betrokken partijen is hierbij van essentieel belang. Dit vereist gezamenlijk inzicht in en overeenstemming over:

- de te behalen resultaten, waarbij onderscheid wordt gemaakt in technische en belevingskwaliteit, al dan niet uitgedrukt in de zogenaamde kritische prestatie indicatoren (KPI);
- de te ondernemen acties, waarbij onderscheid wordt gemaakt naar operationele, tactische en strategische acties;
- de wijze waarop de voortgang wordt gemeten, waarbij wederom onderscheid moet worden gemaakt naar de eerder geformuleerde KPI's;
- en last but not least: het vermogen van alle betrokken partijen om om te kunnen gaan met afwijkingen op de gestelde resultaten en de daarbij behorende activiteiten.

Door een juiste balans in deze vier onderdelen wordt de basis gelegd voor de ontwikkeling naar Operational Excellence.

### Effectenmeter: theorie en praktijk

Om nu (in het geval van ISS) te kunnen volgen of de (werk)relatie tussen ISS integrated facility services (IFS) en de opdrachtgever voldoet aan de gemaakte afspraken én toekomstbestendig is, is de *IFS Effectmeter* ontwikkeld. Hierin is de dagelijkse – en gewenste – praktijk gekoppeld aan de op dit moment beschikbare relevante theoretische managementmodellen. Dit om, op alle niveaus, de toekomstbestendigheid van de relatie aan te tonen (in beeld te brengen) en te bewijzen.

#### Richard van den Broek, directeur bedrijfsvoering Waterlandziekenhuis Purmerend

'We hebben op verzoek van ISS Hospital Services meegewerkt aan de afronding van de IFS Effectmeter. Het is dus niet alleen een initiatief van onze facilitaire leverancier, maar ook zeker de neerslag van onze eigen gedachten. De IFS Effectmeter brengt de volledige omvang van de samenwerking in beeld en geeft voor mijn collega directieleden en raad van bestuur een concrete 'doorkijk' in de facilitaire dienstverlening in het Waterlandziekenhuis. Dit is voor ons van het allergrootste belang, want bij een grootschalige integrale uitbesteding van de facilitaire dienstverlening wil iedereen in ons ziekenhuis betrokken zijn of worden.'

#### Bernard Drion, lector Facility Management NHTV Breda

'Het is opmerkelijk dat de IFS Effectmeter wat betreft kwaliteit dus nog verder gaat. Dit initiatief gaat naast de "gebruikelijke kwaliteit" de toekomstbestendigheid meten van de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Dat is pure innovatie en een verrijking voor de ontwikkeling van FM. Het concreet meetbaar maken van die toekomstbestendigheid – waarvan de beoordeling tot dusver een gevoelskwestie was – maakt de performancemeting compleet.'

Dankzij de professionalisering van het vakgebied beschikken we over verschillende relevante theorieën en modellen, die ons bij het vinden van deze balans ten dienste staan. Dé opgave hierbij is de onderlinge afstemming van en de koppeling met de managementmodellen, die de diverse betrokkenen hanteren. Deze *IFS Effectmeter* is opgebouwd uit de PDCA-cirkel (Deming), het INK-model en de Business Balanced Scorecard (Kaplan en Norton).

Van deze drie modellen kan worden gezegd dat ze theoretisch voldoende zijn onderbouwd en praktisch hun nut hebben bewezen. Bovendien zijn ze zo langzamerhand bij velen bekend en wordt er in de praktijk op grote schaal mee gewerkt. We gaan er daarom maar kort op in.

### PDCA-cirkel

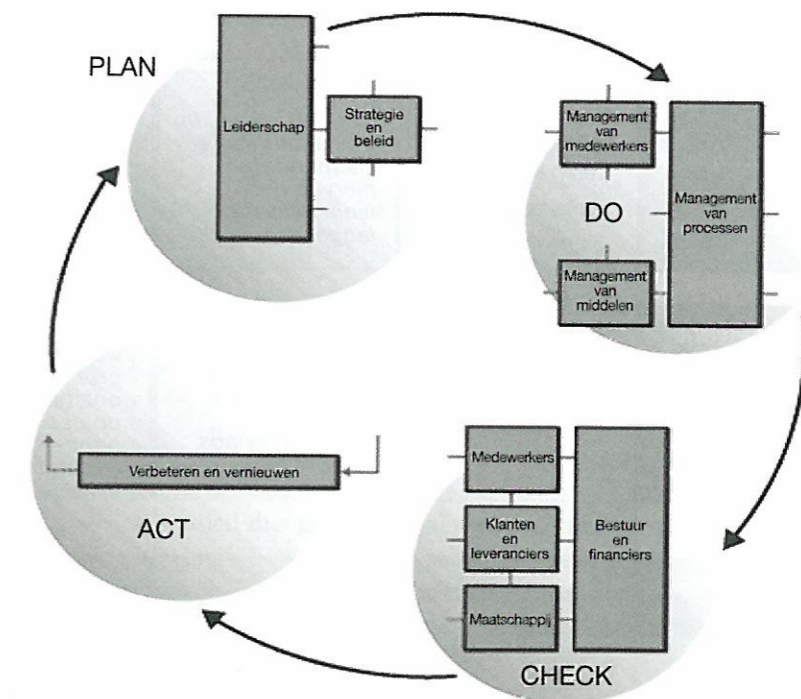
Ten eerste de PDCA-cirkel (Deming). De Plan-Do-Check-Act cirkel is een bekend en erkend middel om met name de focus te krijgen en te houden op acties na het meten van de resultaten. Als de resultaten goed (genoeg) zijn, is het zaak om te zoeken naar aanknopingspunten om zaken verder te verbeteren. Vallen de resultaten tegen, dan is het zaak te zoeken naar mogelijkheden om de achterstand weg te nemen en tegenvallers in de toekomst te voorkomen. Stappen en acties die in beide gevallen worden vastgesteld, moeten uiteraard in de plannen worden opgenomen, zodat een en ander logisch doorvloeit naar de stappen do/check.

*Met behulp van de PDCA-cirkel worden de te ondernemen acties op operationeel, tactisch en strategisch niveau ingericht, gericht en verbeterd op basis van de behaalde resultaten.*

### INK-model

Een tweede relevant model is het INK-model. Het INK-model en de PDCA-cirkel horen bij elkaar. Beide modellen gaan uit van: plan, do, check en act. Daarnaast zorgt het INK-model ook voor de verbinding tussen organisatie- en resultaatgebieden en legt het verbanden met de overige stakeholders (van de organisatie).

Figuur 1. INK-model en de PDCA-cirkel



Het INK-model is een totaal managementmodel. Met andere woorden, met behulp van het INK-model wordt de samenhang tussen de relevante stakeholders (klanten, pandbewoners en leverancier) en de afgesproken resultaten met daarbij behorende acties (en verbeteringen) geborgd.

## Balanced scorecard

Een derde – en laatste – relevant model is de Business Balanced Scorecard (Kaplan en Norton). De Business Balanced Scorecard (BSC) is een bewezen en bekend hulpmiddel om de benodigde KPI's te verzamelen en te rangschikken. Met andere woorden, met behulp van de BSC worden de te behalen resultaten op technisch en belevingsniveau vastgelegd in KPI's.

*Uiteindelijk gaat het om de realisatie van de ultieme KPI: het verkorten van de doorlooptijd van de te leveren diensten. Hoe sneller de dienst (op een gevraagde en verantwoorde manier) kan worden geleverd hoe meer toegevoegde waarde (lees: toekomstbestendigheid) dit oplevert.*

## 3 niveaus dienstverlening

De IFS Effectmeter beschrijft en meet de dienstverlening op drie niveaus:

1. technische (en concreet) meetbare prestaties;
2. realisatie van de gestelde belevingskwaliteit door gebruikers;
3. effect op de (werk)relatie, in algemene strategische zin.

In de figuur 2 de schematische weegave.

Figuur 2 IFS-Effectmeter

	KPI type	Concrete data	(Re)Actielijst	SLM proces management
<b>Effect</b> Opdrachtgever	Leiderschap Concrete resultaten Leren en innoveren Transparantie Samenwerking	Jaldeels, zowel in benoemen kpi's als monitoren hiervan (BBSC langs elkaar leggen)	Wie doet wat wanneer? Welke problemen kunnen ontstaan? Welke oplossingen hebben wij hiervoor?	3e niveau (richten) 
<b>Belevings kwaliteit</b> Pandbewoner Patiënten Gebruikers	Gebruikers indicator	Ja, zowel in benoemen kpi's als monitoren hiervan (klantbelevings onderzoek)	Wie doet wat wanneer? Welke problemen kunnen ontstaan? Welke oplossingen hebben wij hiervoor?	2e niveau (richten) 
<b>Technische kwaliteit</b> Hoe presenteren wij ons? Hoe ga je om met afwijkingen? Leveren wat is afgesproken?	Middelen indicator Proces indicator Prestatie indicator	Ja, zowel in benoemen kpi's als monitoren hiervan (haccp, ggd, vsr, dks, etc)	Wie doet wat wanneer? Welke problemen kunnen ontstaan? Welke oplossingen hebben wij hiervoor?	1e niveau (verrichten) 

### Van den Broek:

*'De (transparante) resultaten moeten niet alleen aantonen wat je technische en belevingskwaliteit is. Je moet ook een rapportcijfer hebben voor de toekomstbestendigheid van het contract. Met andere woorden, hebben we vertrouwen in elkaar en gaan we dit samen nog lang volhouden om het maximum uit de samenwerking te halen. Dit zie ik als een meerwaarde van de IFS Effectmeter.'*

### Bernard Drion:

*'Het facilitaire vakgebied heeft dringend behoefte aan transparantie en vergelijkbaarheid van de performance van diensten. Sowieso lijkt de IFS Effectmeter veel te kunnen bijdragen aan transparantie. Maar vergelijkbaarheid komt (alleen) tot stand door het te koppelen aan de Netherlands Facility Cost Index (NFC) en de Facility Performance Standard (FPS).'*

Zie ook [www.nfcindex.nl](http://www.nfcindex.nl) en [www.fpstandard.nl](http://www.fpstandard.nl).

In de praktijk gebruikt IFS het gekozen business model om haar dienstverlening continu te monitoren en daar waar nodig te verbeteren, zonder de essentie van de geleverde diensten uit het oog te verliezen.

Het vaststellen van de vertrekpositie bij zowel opdrachtgever als opdrachtnemer is hierbij een cruciale randvoorwaarde. Deze toets vormt dan ook, voorafgaand aan en tijdens de uitvoering van de facilitaire dienstverlening, een relevant beoordelingsmoment voor de mate en het niveau van samenwerking. Hiervoor gebruikt IFS de positiebepaling uit het INK-model.

De uitkomsten worden omgezet in een (meer)jarenplan. Elk plan kent uiteindelijk zijn eigen vorm en inhoud: qua KPI's, qua managementaanpak. Hiervoor gebruikt IFS de de BSC en de PDCA-cirkel.

Tot slot worden de uitkomsten van het (meer)jarenplan ingevoerd in de IFS Effectmeter en gemonitord in de afgesproken frequentie.

1. Bepalen van de ontwikkelingsfase van opdrachtgever en -nemer.



2. Met BSC vastleggen (meer)jarenplannen.

3. KPI's (mate en niveau) bepalen.

4. De IFS-Effectmeter® implementeren.

5. Leren van resultaten.

De gekozen modellen worden dus geoperationaliseerd van strategisch tot en met operationeel niveau. Belangrijk punt hierbij is dat er *echt* wordt gestuurd op basis van de geleverde (en gepercipieerde) kwaliteit, de financiële performance én dat de *eindverantwoordelijkheid* rechtstreeks wordt gedragen door IFS – de verantwoordelijke en uitvoerende organisatie. Dit in tegenstelling tot – de over het algemeen goed uitzijnde – managementcockpits/-rapportagetools die de basis vormen in een managing agent-aanpak.

## Gezonde balans

Om de Champions League te winnen is het tellen van de stappen van je topspelers tijdens de cruciale wedstrijden niet genoeg. Het gaat (dus) om een gezonde balans tussen:

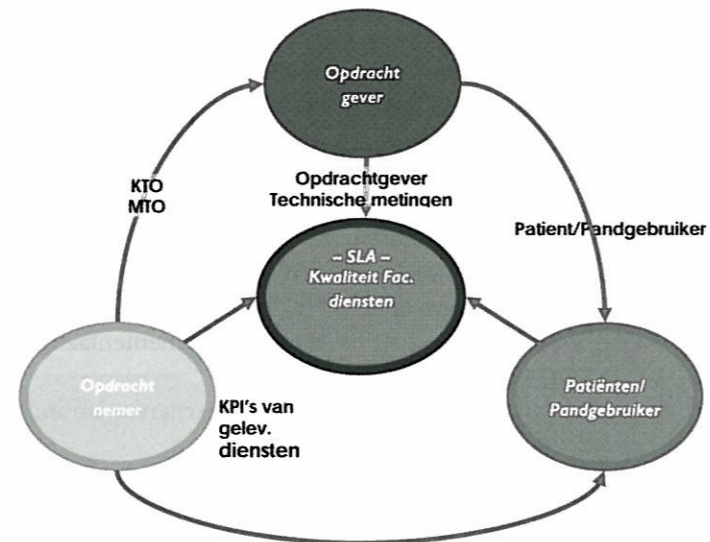
- de basis(technieken) van de spelers, en alle details die daarin opgesloten liggen;
- de beleving en waardering van de publiek (de gebruikers) - zie je de 'wave' of 'witte zakdoekjes';
- de manier waarop de technische leiding en het bestuur zorgt voor een solide (meerjaren)aanpak.

Om in de facilitaire markt de Champions League te winnen, moet je dus op een uitgebalanceerde wijze alle relevante actoren in dit 'spel' aandacht en actie geven.

### Kwaliteitsbewaking geleverde diensten

De kwaliteit van facilitaire diensten kent drie stakeholders: de leverancier, de opdrachtgever én de klant van de opdrachtgever (patiënten, pandgebruikers). De opdrachtnemer kent goed beschouwd twee klantgroepen: een technische klant (de opdrachtgever) en de belevingsklant (patiënten en pandgebruikers).

Figuur 4 De kwaliteit van facilitaire diensten kent drie stakeholders



Idealiter zou, voor één geïntegreerd stuurinstrument voor enerzijds opdrachtgever richting opdrachtnemer en anderzijds voor opdrachtnemer richting de operatie, voorgaande zaken ingevuld moeten zijn. Deze elementen maken het vervolgens mogelijk om te komen tot een geïntegreerd facility service level-document, gebaseerd op de objectieve (= technische) en de subjectieve (= beleefde) kwaliteit.

Hierbij definiëren we kwaliteit als:

*Meer dan voldoen aan de steeds toenemende uitgesproken en vanzelfsprekende verwachtingen van de interne en de externe klant. Kwaliteit is derhalve dynamisch en 'meer' dimensionaal.*

De technische metingen geven als uitkomst de objectieve kwaliteit (denk hierbij aan VSR, HACCP en GGD-metingen), terwijl de meting naar de kwaliteitsbeleving onder de pandgebruikers de subjectieve kwaliteit als output geeft (denk hierbij aan klant- en medewerkers-tevredenheidsonderzoek). Door de resultaten uit de kwaliteitsbeleving vervolgens in relatie te brengen met de resultaten uit de technische metingen kan de verwachte objectieve kwaliteit (= norm = SLA) inzichtelijk worden gemaakt.

### Challenge

Een verschillenanalyse geeft vervolgens de objectieve verbeterpunten weer die met één managementcockpit kunnen worden gepresenteerd. Hiermee is de objectieve kwaliteit in

relatie gebracht met de subjectieve kwaliteit en is het oordeel van professionals en consumenten, en van een onafhankelijke derde opgenomen. De opdrachtgever kan nu op alle niveaus invulling geven aan het *challengen* van de leverancier, de klant en de medewerker om samen tot de beste oplossingen te komen.

#### Meer informatie:

- *Kwaliteit*, hoofdstuk uit De meest gestelde vragen in de schoonmaak, een Kluweruitgave van C.M.H. van der Velden en P. Stoffer
- *HACCP*, hoofdstuk uit De meest gestelde vragen in de schoonmaak, een Kluweruitgave van C.M.H. van der Velden en P. Stoffer
- *(On)zin van prestatienormen*, hoofdstuk uit De meest gestelde vragen in de schoonmaak, een Kluweruitgave van C.M.H. van der Velden en P. Stoffer