





## Serviceuidingmethodiek en **Kwaliteit facilitaire**

*In een markt waarin de broekriem strakker moet worden aangehaald en tegelijkertijd wordt gestreefd naar een grotere klanttevredenheid, wordt het meten van het effect van dienstverlening in kwalitatieve en kwantitatieve zin steeds belangrijker. Daarnaast is een beter inzicht in Nederlandse dienstverleningsniveaus nodig om de benchmark te verbreden van een vergelijking van kosten naar een vergelijking van de verhouding kosten en kwaliteit. Voeg daar de toenemende vraag van de markt naar mogelijkheden voor internationale benchmarken aan toe en de noodzaak voor nieuwe instrumenten is helder.*

INTERVIEW: MARION VISSER-DE BOER | FOTO'S: MICHAEL KOOREN

Een Nederlandse serviceuidingmethodiek en een op handen zijnde nieuwe Europese norm in 2011 (EN 15221-3) voor kwaliteit in facilitaire dienstverlening lijken handvatten te bieden om kwaliteit beter meetbaar te maken.

Aan het begin van deze eeuw werd de NEN 2748 gepubliceerd. Deze Nederlandse norm rubriceert kosten en maakt een vergelijk tussen deze kosten mogelijk. 'De NEN 2748 is in principe in het leven geroepen om de kosten van het facilitaire bedrijf

te kunnen controleren', legt Ellen Viergever uit. Zij is Senior Programmanager van de Directie Faciliteiten, Huisvesting en Inkoopbeleid Rijk bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en tevens bestuurslid van het Neder-



## Europese norm op komst dienst beter meetbaar

Jacqueline Bakker (l) en Ellen Viergever.

lands Facility Center (NFC). 'De norm zorgt er namelijk voor dat de kosten eenduidig zijn onder te verdelen en te registreren, waardoor kostenbeheersing kan plaatsvinden op vijf gebieden: Huisvesting, Diensten en Middelen, ICT, Externe voorzieningen en Facilitair Management. Alleen kosten zeggen echter niet veel. De achterliggende prestatie zal inzichtelijk moeten worden gemaakt om gemaakte kosten te kunnen verklaren.' Verschillende facilitaire adviesbureaus hebben allemaal een eigen systeem om serviceniveaus te beschrijven. Het NFC heeft in samenwerking met deze adviesbureaus geprobeerd deze in één systeem samen te brengen. Hoewel er verschillen waren in de systemen, waren er ook veel overeenkomsten. De serviceniveaus zijn nu gerubri-

ceerd en gedefinieerd, zodat de serviceniveaus die door verschillende bureaus zijn gemeten goed met elkaar vergelijkbaar zijn. Er zijn vijf serviceniveaus gedefinieerd op basis van 'costdrivers'. 'Een costdriver is een product of een activiteit die ervoor zorgt dat kosten veranderen. Deze hebben dus invloed op de hoogte van de kosten', legt Viergever uit. 'Costdrivers' hebben vaak te maken met de inzet van mensen, middelen en vierkante meters. Bijvoorbeeld de frequentie van schoonmaak, doorlooptijden van reparatiewerkzaamheden en dergelijke. Nu het NFC samen met de facilitaire adviesbureaus een serviceduidingmethodiek heeft ontwikkeld, kunnen kosten en kwaliteit met elkaar in verband worden gebracht.

'Door middel van deze methodiek kan beter worden bepaald of gemaakte kosten gerechtvaardigd zijn en daarnaast kan een beter vergelijk met andere organisaties worden gemaakt. De serviceduidingmethodiek biedt de leden van het NFC daarmee een extra handvat om zich beter te kunnen benchmarken met andere partijen', aldus Viergever.

### **Serviceuiding**

In feite is een serviceniveau een methode om prestaties te meten van systemen. In dit geval gaat het erom dat door middel van de serviceduidingmethodiek de achterliggende prestaties van kosten naar voren worden gehaald. Wanneer een bepaald bedrag aan bijvoorbeeld beveiliging wordt uitgegeven, moet

inzichtelijk worden gemaakt hoe-veel uur per week het pand bewaakt wordt en op welke manier toezicht wordt gehouden. Op deze manier kunnen de kosten verklaard worden en kan hier zo nodig actie op onder-

vierkante meter vloeroppervlak in het ene land niet hetzelfde als in het andere land.

Ook de focus van facility management is per land verschillend. In Scandinavische landen ligt over het

in de praktijk invulling aan te kunnen geven. Daar is in de norm veel over geschreven.'

Onder de harde feiten worden ondermeer de levertijden en responstijden verstaan, maar ook de fysieke karakteristieken van het product, de betrouwbaarheid en beschikbaarheid, de functionele toepassingen en de kosten. De zachte kant heeft alles te maken met zintuiglijke waarnemingen; zien, horen, voelen, aanraken en soms zelfs proeven. Maar ook gedrag – beleefdheid, eerlijkheid, bejegening en alles wat te maken heeft met (het gevoel van) veiligheid – wordt hieronder geschaard. 'Deze zachte karakteristieken hangen samen met de psychische behoefte van een mens. Hoe verhoudt facility management zich tot de behoefte van een mens? De behoefte aan veiligheid is een van de negen basisbehoeften van een mens (volgens Max-Neef). Bij de ene persoon is dit meer manifest dan bij de ander, maar iedereen heeft er behoefte aan te werken in een omgeving waarin hij of zij zich voldoende veilig voelt. Ook erkenning is een basisbehoefte. Als je in een rij staat voor de balie en je wordt niet aangekeken of begroet, dan word je geschonden in je behoefte aan erkenning. Zo is in de norm een relatie gelegd tussen de zachte karakteristieken en de psychische behoeften van een mens', licht Bakker toe.

## Je hoeft geen gouden kranen in te kopen om je medewerkers tevreden te stellen

nomen worden. Viergever: 'De serviceduidingmethodiek bestaat uit een matrix van kolommen en rijen. Per product wordt een aantal vragen gesteld die de prestaties van dit bepaalde product inzichtelijk moeten maken. Vervolgens kan de respondent deze vragen beantwoorden door een antwoord uit de antwoordcategorie aan te vinken. Per product kan daarna een serviceniveau worden berekend en uiteindelijk zal een overall score de uitkomst zijn. De antwoordcategorieën zijn met name kostengebonden. Kwaliteit is zoveel mogelijk buiten beschouwing gelaten, omdat die over het algemeen van subjectieve aard is.'

### Kwaliteit

Kwaliteit is juist het onderwerp waar de Europese werkgroep voor normalisatie op het gebied van kwaliteit in facility management, ofwel 'Guidance in how to achieve quality in facility management', zich mee bezig houdt. Jacqueline Bakker, managing partner van Hospitality Consultants en bestuurslid van de Stichting Facility Performance Standard, neemt sinds 2005 deel aan de Europese werkgroep 3 van CEN/TC 348 'Facility Management' voor normalisatie van FM-normen. Deze werkgroep heeft een Europese norm ontwikkeld op het gebied van kwaliteit in facility management, ofwel 'EN 15221-3: Facility Management- Part 3: Guidance on quality in Facility Management'. 'Internationale bedrijven hebben nu moeite om kosten van huisvesting in de verschillende landen te vergelijken', vertelt Bakker. 'Door het ontbreken van een eenduidige definitie worden in verschillende landen bepaalde kosten in verschillende kostenposten ondergebracht. Daarnaast wordt met verschillende maten gemeten. Zo is de definitie van een

algemeen de focus meer op de 'zachte kant'; de ervaring met de beleving van de klant. In Duitsland daarentegen wordt meer vanuit 'de harde kant', de gebouwenkant, gekeken. Daar heeft facility management veel meer linken met gebouwbeheer.' De werkgroep heeft nu een Europese normering ontwikkeld die een heldere definitie geeft om kosten in Europees verband op de juiste wijze te kunnen vergelijken. Om tot een eenduidige definitie te komen, zijn de bestaande definities van kwaliteit in de verschillende landen geïnventariseerd. Er bestaan ongelooflijk veel definities van kwaliteit, waarbij evenveel verschillende perspectieven worden gehanteerd. 'Al snel kwam de werkgroep op de ISO- 9001 als uitgangspunt, omdat deze ISO-norm internationaal is geaccepteerd. Vervolgens is op basis hiervan uitgebreid gediscussieerd over kwaliteit', aldus Bakker. Kwaliteit is bij uitstek een onderwerp dat sterk vanuit de eigen cultuur en eigen beleving wordt benaderd, wat het lastig maakt om tot consensus te komen.

### Definitie

Kwaliteit is uiteindelijk gedefinieerd als 'The degree in which a set of characteristics fulfills requirements'. In deze definitie wordt een verband gelegd tussen de karakteristieken van de geboden dienstverlening aan de ene kant en de verwachtingen van een klant aan de andere kant. Een combinatie dus van 'harde', zakelijke feiten en 'zachte', psychologische aspecten. 'In de norm is een toelichting gegeven op de definitie', vertelt Bakker. 'Wat zijn vereisten? Welke impliciete verwachtingen leven bij klanten? Als manager facilitaire dienstverlening moet je dat heel expliciet maken om daar

### KPI-structuur

Vervolgens is gekeken naar de KPI (key performance indicator) structuur. In hoeverre kan facility management meegenomen worden in de KPI's die voor het primaire proces belangrijk zijn? De uitstraling van een bedrijf kan worden beïnvloed door de wijze waarop facility management is ingericht. Daarmee wordt de vraag relevant in hoeverre een KPI van het primaire proces tevens een KPI van het facilitaire proces kan zijn. De werkgroep heeft in de norm een nieuwe KPI-structuur benoemd, waarin bijvoorbeeld kosten per werkplek, klanttevredenheid of kwaliteit in algemene zin zijn opgenomen. Onder de KPI hangen vervolgens weer kleinere indicatoren die bijdragen aan de KPI. De serviceduidingmethodiek is gebaseerd op vooral de zogenaamde

harde aspecten. Het gaat vaak om contractueel vastgelegde afspraken met leveranciers waarover vragen gesteld worden in de methodiek. Op basis hiervan kunnen zo goed mogelijke objectiveerbare conclusies getrokken worden. Een voorbeeld hiervan is het tijdstip van onderhoud. In het contract is veelal vastgelegd tussen welke tijdstippen dit plaatsvindt. Daarnaast spelen de KPI's ook een rol. In feite kunnen de vragen die gesteld worden in het onderzoek aangemerkt worden als KPI's. Zij meten namelijk de prestaties van het product of de dienst.

### Uitwisselbaar

Kwaliteit is een veranderend begrip. Afhankelijk van een veranderende behoefte van de klant of het primaire proces moet de kwaliteit worden aangepast. Er is een onderzoek gedaan naar de invloed van de samenstelling van facilitaire dienstverlening op de klanttevredenheid. Hiertoe zijn de harde karakteristieken, die over het algemeen meer geld kosten, naar beneden bijgesteld en de zachte karakteristieken, die over het algemeen minder geld kosten, sterker ingezet. Het resultaat was gelijkblijvende klanttevredenheid. Harde en zachte karakteristieken binnen facilitaire dienstverlening blijken uitwisselbaar. Gedragen communicatie lijken zo belangrijk bij het voldoen aan de menselijke behoefte dat deze een grotere invloed hebben op de klanttevredenheid dan de harde karakteristieken.

Bakker illustreert dit: 'KPN zat in 2004 in zwaar weer. De serviceniveaus zijn toen naar beneden bijgesteld om te voorkomen dat er mensen moesten worden ontslagen. Ze hebben daarover veel gecommuniceerd. Uiteindelijk is de klanttevredenheid gestegen van onder een 7 naar een 7,8. Daaruit blijkt ook dat je geen gouden kranen hoeft in te kopen om je medewerkers tevreden te stellen.'

### Normering

NEN 2748 is echt een kostenrubricering en een definiëring en beschrijving van het werkveld facility management. De Europese normalisatie is gebaseerd op zeven normen, waarvan er twee al geaccepteerd zijn. De eerste is een generieke norm over

facility management en de tweede gaat over contracten (NEN-EN 15521-2). De vijf overige Europese FM-normen gaan over kwaliteit, de rubricering van facilitaire kosten, processen, vierkante meters en

staat voor facility managers inzicht in de kostenstructuur en weten ze aan welke knoppen ze kunnen draaien om serviceniveaus bij te stellen en daarmee kosten te beheersen. Door voor een bepaald

## De serviceduidingmethodiek is gebaseerd op vooral de harde aspecten

benchmarking. Alle normen zijn gefocust op Facility Management en hebben ten doel om op verschillende manieren te kunnen vergelijken, niet alleen op facilitaire kosten, maar ook op basis van kwaliteit en processen.

Met de serviceduidingmethodiek worden de kosten per serviceniveau inzichtelijk gemaakt. Hierdoor ont-

serviceniveau te kiezen, kiest een facility manager voor een bepaald kosten- en kwaliteitsniveau.

De nieuwe Europese definitie van kwaliteit biedt een breder 'knoppenpaneel', waarmee niet alleen inzage ontstaat in kosten, maar vooral in klanttevredenheid. Daarmee sluiten beide instrumenten mooi op elkaar aan. 'Om in de toekomst ook internationaal te kunnen benchmarken, en met name om het nut voor multinationals te vergroten, dient er gewerkt te worden aan een internationale norm, de NEN-EN 15221. Met deze norm is dan ook rekening gehouden bij het opstellen van de methodiek. In eerste instantie is voor het vaststellen van de serviceniveaus de NEN 2748 als uitgangspunt genomen, maar daarnaast is ook alvast gekeken naar wat er verandert als de EN 15221 wordt doorgevoerd. Het gevolg zal zijn dat er dan een aantal productcategorieën aan toegevoegd zal moeten worden', aldus Viergever.

### Besluitvorming

De Europese norm verkeert voor het onderdeel kwaliteit nu in de besluitvormingsfase. Dat betekent dat CEN de norm in principe zal gaan voorleggen ter stemming. Alle aangesloten landen van CEN kunnen een stem op het finale normontwerp uitbrengen. Er geldt een gewogen stemming, waarbij elk land een verschillend aantal stemmen heeft. Bij een meerderheid van de stemmen (meer dan 71 procent van de uitgebrachte stemmen zonder het meetellen van de stemonthoudingen) is de Europese norm aangenomen en wordt deze gepubliceerd. Tegelijkertijd dienen de bestaande nationale normen over hetzelfde onderwerp en conflicterende normen te worden ingetrokken.

## 3 adviezen van Bakker Viergever

**1** Het organiseren van kwaliteit is meer dan het inkopen van een harde factor zoals een 'costdriver' is. Immers, de beleving van klanten creëer je juist met de inzet van zachte factoren zoals gedrag, communicatie, geur, kleur, etc. Hanteer dus de brede definitie van kwaliteit zoals in de CEN 15221-3 is beschreven.

**2** Ken de 'knoppen' van facilitaire diensten waarmee je het niveau kan bijstellen en weet welke financiële consequenties elk level heeft. Met deze kennis kan je klanten pas echt goed adviseren in kostenreducties of kwaliteitsverbeteringen.

**3** Bereid u voor op de toekomst; hoe creëert u kwaliteit en beleving bij eindgebruikers met de verwachte groei in mobiliteit (minder fysieke aanwezigheid in panden)?



## Ellen Viergever

Drs. Ellen Viergever is Senior Programma Manager bij het Directoraat Generaal Organisatie Bedrijfsvoering Rijk (DG OBR). Dat professionaliseert de bedrijfsvoering van het Rijk, ontwikkelt daartoe integraal beleid, stelt kaders en voert de regie over de terreinen inkoop, huisvesting, facilitair, personeel, organisatie, informatisering en ICT. Doel is een optimale, flexibele ondersteuning van het primaire proces op de departementen, waarbij meer gestandaardiseerd gaat worden. Het DG OBR is onderdeel van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties in Den Haag, [www.minbzk.nl](http://www.minbzk.nl). Viergever is verantwoordelijk voor het programma Informatie-management voor de terreinen inkoop, huisvesting, facilitair. Binnen dit programma werkt een team van medewerkers aan Rijksbrede benchmarks op kosten, kwaliteit en klanttevredenheid en wordt gewerkt aan de Rijksbrede invoering van elektronisch bestellen en factureren. Voor huisvesting is tevens verantwoordelijk voor de ontwikkeling van een doelmatigheidsrapportage en de evaluatie van het Rijkshuisvestingsstelsel. Viergever is sinds 2008 lid van het bestuur van de Netherlands Facility Cost Index Coöperatie u.a., [www.nfcindex.nl](http://www.nfcindex.nl), een toonaangevende referentie voor de facility managementsector.

## Jacqueline Bakker

Jacqueline Bakker is als managing partner eindverantwoordelijk voor de business unit Performance Management bestaande uit tien (senior) consultants en afgestudeerden die werkzaam zijn op het gebied van facility performance management.

Vraagstukken en projecten betreffen onder andere:

- Facility Performance Management Scan (doorlichtingen, gap-analyses, verbeterplannen, etc.),
- Facility Performance Management Development (visie- en strategievorming, inrichting van contractmanagement (processen & sturing op metingen) en diverse workshop-programma's zoals RACI, Transformatiekalender, Balanced Scorecard, Inkoopproces, Contractmanagement, etc.),
- Facility Performance Management Monitoring (uitvoeren metingen facilitaire diensten op kosten, kwaliteit, contractnaleving, klanttevredenheid, benchmarking, optimalisatie advies, etc.).

In ieder land wordt het Europese FM-normontwerp beoordeeld door de eigen nationale normcommissie binnen het eigen normalisatie-instituut, voor Nederland de NEN. De nationale normcommissie bestaat uit leden uit verschillende organisaties met elk een divers belang. Als de nationale normcommissie positief is over het FM-normontwerp, brengt NEN voor deze nationale normcommissie een stem uit aan CEN.

### Praktijk

De serviceduidingmethodiek en de Europese norm zijn instrumenten voor de facility manager om te bepalen welk serviceniveau en welke kwaliteit hij kan en wil aanbieden om een bepaalde klanttevredenheid te bereiken. Beide instrumenten bieden veel informatie over de 'knoppen' waaraan gedraaid kan worden om het juiste kwaliteitsniveau te bieden. De norm is niet heel praktisch, de serviceduidingmethodiek juist wel. 'Er zijn wel al organisaties die hier mee bezig zijn, zoals de Rabobank Nederland, die het toonaangevende gastheerschapmodel heeft geïntroduceerd', zegt Bakker. 'De wijze waarop de zachte kant van facility management – de hospitalitykant – vorm krijgt, is onder meer afhankelijk van het primaire proces. In de zorgsector is hier bijvoorbeeld nu meer aandacht voor dan bij productieondernemingen.' Toch kan deze laatste groep ook besparingen realise-

ren door meer aandacht te besteden aan de gedragscomponent van facility management.

### Pilots

De serviceduidingmethodiek is inmiddels al onderworpen aan een aantal pilots. Een aantal departementen, het CBS en de Belastingdienst hebben meegewerkt aan de pilot, waarbij het uitgangspunt was om de methodiek te beoordelen op gebruiksvriendelijkheid, volledigheid, duidelijkheid en nuttigheid. 'Er is toen goede feedback en heldere kritiek gegeven, waardoor wij in staat waren om de methodiek te verbeteren en

meetbaar dan andere. 'In generieke vorm kun je kwaliteitsaspecten meten en ook gedragscomponenten meetbaar maken, bijvoorbeeld door mystery guests of auditoren in de organisatie te laten meten of door klanttevredenheidsonderzoeken uit te voeren. Daarbij zullen wel altijd situationele aspecten moeten worden meegenomen. Zo heeft bijvoorbeeld een reorganisatie grote invloed op de beleving van kwaliteit', aldus Bakker.

De serviceduidingmethodiek van het NFC maakt de harde kant meetbaar door deze in dienstverleningsniveaus te rubriceren. 'Om de

## De nieuwe Europese definitie van kwaliteit biedt een breder 'knoppenpaneel'

beter te laten voldoen aan de wensen van de klant', vertelt Viergever. Om de methodiek echter nog gebruiksvriendelijker en vollediger te maken, zal 2010 nog als pilotjaar worden gebruikt. In 2011 zullen de leden van het NFC naast het benchmarken van kosten ook gebruik kunnen maken van de methodiek om serviceniveaus te duiden.

### Meetbare kwaliteit

Met de Europese norm kan de facility manager een vertaling maken van kwaliteit naar meetbaarheid. Sommige zaken zijn makkelijker

methodiek het beste tot zijn recht te laten komen, dient deze in combinatie met de kostenbenchmark en een tevredenheidmeetsysteem te worden gebruikt, de zogenaamde drie k's. Hierdoor zal de facility manager een totaalbeeld krijgen van de verhouding tussen kosten, serviceniveaus – voorheen kwaliteit – en klanttevredenheid. Hierdoor kan heel nuttige informatie verkregen worden en kan gemakkelijker gestuurd worden op kosten', concludeert Viergever.

REAGEREN?  
[fmm@weka.nl](mailto:fmm@weka.nl)