

TEVREDENHEIDSMETING LEVERT HEEL WAT OP!

Een zorgvuldig uitgevoerd onderzoek naar de waardering en beoordeling van facility management maakt het mogelijk om afgewogen beslissingen te nemen. Met de juiste onderzoeksmethode en ondersteuning door referentiewaarden vormt de Tevredenheidsmeting FM een belangrijk instrument om onderbouwd en weloverwogen het niveau van dienstverlening naar boven of beneden bij te stellen.

Het jonge vakgebied facility management is in de jaren negentig sterk geprofessionaliseerd. Dit komt onder meer tot uiting in een veranderende rol en positie van de facilitaire organisatie. Mede onder druk van directies en klanten positioneren facilitaire organisaties zich in toenemende mate als een vraaggestuurde dienstverlener. Daarmee wordt tevens de focus veelal verlegd van kostenbeheersing naar het leveren van toegevoegde waarde.

De te leveren dienstverlening wordt steeds vaker contractueel vastgelegd. Kwaliteit van dienstverlening is daarbij vaak nog een moeilijk grijpbaar begrip. Immers, hoe stel je normen voor kwaliteit vast, welke normen en hoe worden deze gemeten? Een tevredenheidsmeting FM is een hulpmiddel om deze normen vast te stellen en periodiek te evalueren.

Naast het inzichtelijk maken van de mate van tevredenheid van de afnemers van facility management kunnen de resultaten eveneens gebruikt worden als hulpmiddel om leveranciers te beoordelen, het niveau van dienstverlening vast

te stellen én de kosten te beïnvloeden. Uit het onderzoek 'budgetontwikkelingen binnen het facilitair domein' van Hospitality Consultants in samenwerking met de vereniging FMN blijkt kostenreducering het belangrijkste thema in 2004 te zijn voor de facility manager. Door resultaten van een tevredenheidsmeting op te nemen in een zogenaamde doelmatigheidsmatrix is het mogelijk om onderbouwde keuzes te maken in het niveau van dienstverlening en daarmee het kostenniveau te beïnvloeden.

DE DOELGROEP

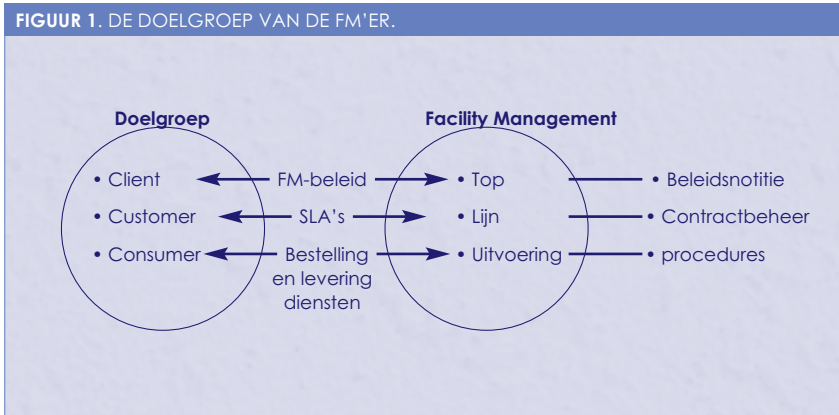
In eerste aanleg wordt een Tevredenheidsmeting FM vaak uitgevoerd onder de gebruikers van facilitaire producten en diensten, verder facilitaire processen genoemd. Bestaat de gebruiker echter wel. Is de opdrachtgever ook niet vaak een gebruiker? Wie is die opdrachtgever en welke wensen en verwachtingen heeft hij of zij ten aanzien van facility management? Figuur 1 laat zien dat zowel de cliënt, customer als consumer uiteindelijk opdrachtgever en gebruiker zijn van facility management.

Figuur 1 wijst uit dat er feitelijk drie opdrachtgevers van facility management op verschillende niveaus binnen de organisatie zijn. In bestuurlijke en beleidsmatige zin wordt verantwoording afgelegd aan de cliënt. De cliënt betreft vaak de directie of het bestuur van de onderneming. Veelal worden de kaders voor

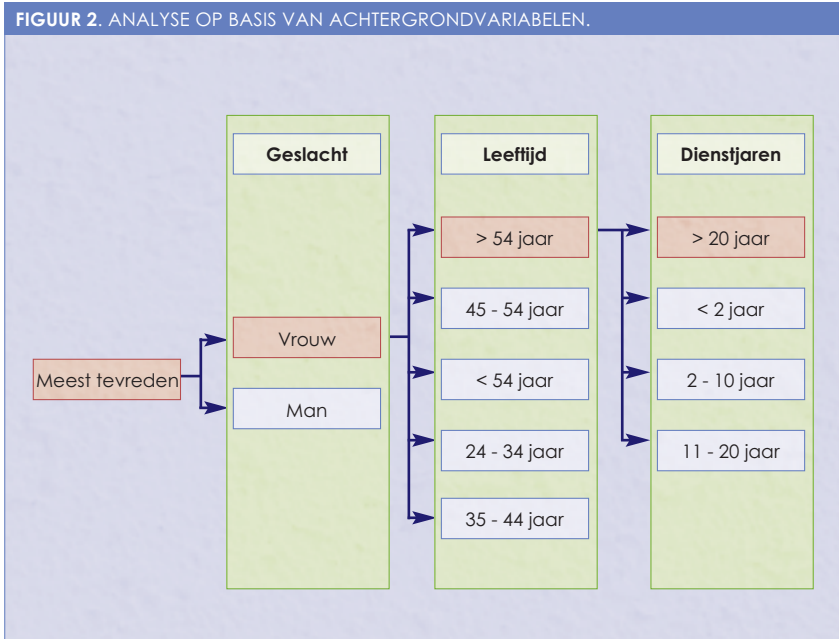
facility management op dit niveau overeengekomen. Een tweede groep wordt de customer genoemd. Het overeenkomen van het gewenste niveau van dienstverlening binnen de gestelde kaders is veelal een zaak tussen facility management en sector- of diensthoofden. De derde groep, de consumer of de eind-

gebruiker, wordt vervolgens geconfronteerd met de resultaten van de inspanningen en kan al dan niet tegen betaling, vaak met beperkte vrijheden, bestellingen plaatsen of diensten afnemen. In de praktijk wordt een dergelijk onderscheid tussen beleid, afspraken en uitvoering niet altijd even duidelijk waargenomen. Oorzaken hiervan zijn dat de organisatie eenvoudigweg te klein is, dat de waan van alledag regeert of simpelweg omdat het belang van een benadering per doelgroep niet wordt onderkend. Dit geeft tevens de complexiteit aan van de dagelijkse praktijk van de facility manager. Wie dient hij tevreden te stellen? Zijn werkgever waar hij salaris van ontvangt, de customer met wie hij de service level agreements is overeengekomen of de grote groep gebruikers die hem beoordelen op de uitvoering?

FIGUUR 1. DE DOELGROEP VAN DE FM'ER.



FIGUUR 2. ANALYSE OP BASIS VAN ACHTERGRONDVARIABLEN.

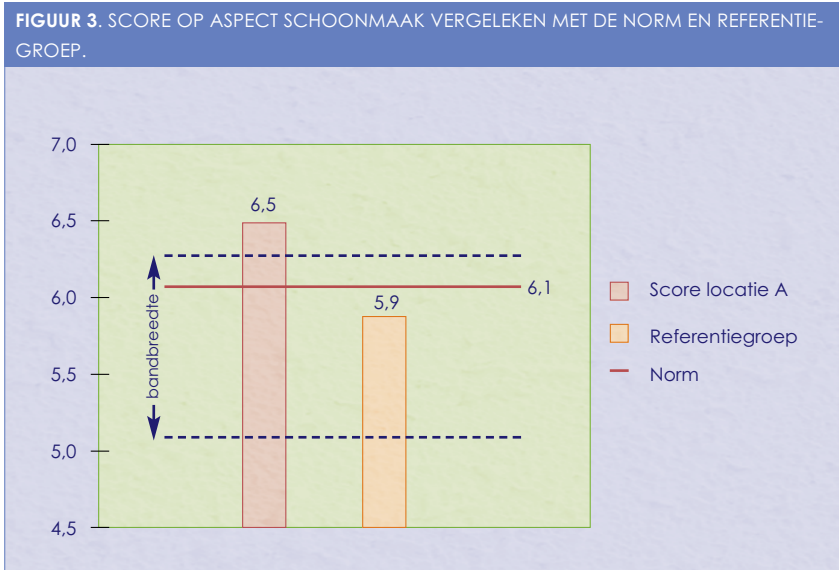


DE ONDERZOEKSMETHODE

De grootte van de populatie is bepalend voor de onderzoeksmethode. Voor benadering van groepen tot ongeveer 10 personen wordt meestal gekozen voor interviews. Voor grotere groepen wordt, veelal op basis van kostenoverwegingen, gekozen voor een enquête (schriftelijk of digitaal via het intranet of e-mail). In dit artikel staat de opzet en uitvoering van een Tevredenheidsmeting onder consumers of wel de eindgebruikers centraal. Een enquête als onderzoeksmethode heeft verschillende voordelen. De resultaten zijn kwantificeerbaar en bij een voldoende grote onderzoeksgroep ook representatief en betrouwbaar.

De beoogde respons is een belangrijke overweging in het kiezen van de soort enquête. Digitale benadering heeft als belangrijk voordeel dat enquêtes niet hoeven te worden gedrukt en verspreid. Daarbij komt data-entry te vervallen. Dit leidt tot een aanzienlijke tijdsbesparing en kostenreductie. Een nadeel van benadering per e-mail of via een pop up scherm op de intranetsite is dat de respons lager ligt. Het uitdelen en innemen van enquêtes op de werkplek leidt tot een respons van 40 tot 50% van de totale populatie. Digitale benadering leidt tot een lagere respons. Onze ervaring leert dat deze gemiddeld gesproken de helft bedraagt van de respons bij een uitgedeelde schriftelijke enquête. Daarmee is digitale benadering alleen een serieuze optie voor organisaties met meer dan 1.500 medewerkers, ervan uitgaande dat een betrouwbaarheid van 95% wordt nagestreefd.

FIGUUR 3. SCORE OP ASPECT SCHOONMAAK VERGELEKEN MET DE NORM EN REFERENTIEGROEP.



Analyse

Een statistisch programma zoals SPSS is een handig hulpmiddel bij het analyseren van de resultaten van een tevredenheidsmeting. Hiermee wordt het mogelijk om op eenvoudige wijze de gemiddelde tevredenheid per product of dienst vast te stellen. Op deze wijze wordt duidelijk hoe de facilitaire organisatie wordt beoordeeld op de verschillende aspecten.

DIGITALE BENADERING GEEFT LAGE RESPONS

Het resultaat wordt gepresenteerd als een tevredenheidspercentage en / of een rapportcijfer. Om de Tevredenheidsmeting daadwerkelijk van toegevoegde waarde te laten zijn is een verdergaande analyse op basis van achtergrondvariabelen en een vergelijking met referentiegegevens aan te raden.

Achtergrondvariabelen

Uit de databank van de HC Facility Monitor, waarin ruim 100.000 respondenten zijn vertegenwoordigd, blijkt dat

de tevredenheid per achtergrondvariabele kan verschillen. Relevante achtergrondvariabelen zijn afdeling, leeftijd, geslacht en aantal dienstjaren. Indien een onderzoek wordt uitgevoerd onder meerdere panden kan een uitsplitsing van de resultaten naar pand tot opmerkelijke constatering leiden.

Gemiddeld gesproken zijn vrouwen fractioneel minder kritisch dan mannen. Een grote uitzondering vormt schoonmaak. Vrouwen zijn aanmerkelijk minder tevreden over dit aspect. Een verbijzondering naar leeftijd wijst uit dat de leeftijdsgroep van boven de 54 jaar gemiddeld over alle facilitaire processen het meest tevreden is, gevolgd door de jongere medewerkers. De meest kritische respondenten zijn van middelbare leeftijd. Een vergelijkbaar patroon is te ontdekken in de analyse naar aantal dienstjaren. Medewerkers met een dienstverband langer dan 20 jaar zijn het meest tevreden, gevolgd door de medewerkers korter dan twee jaar in dienst zijn. Inzicht in dit soort achtergrondgegevens is noodzakelijk om de resultaten van een tevredenheidsmeting op juiste waarde te kunnen beoordelen. Tevens biedt deze ken-

nis facility management de mogelijkheid om met het niveau van dienstverlening daarop te anticiperen of om dit gericht aan te passen.

Vergelijking

De analyse op de achtergrondvariabelen leidt tot meer inzicht in de resultaten van de Tevredenheidsmeting van de eigen organisatie. Het blijkt echter dat bepaalde facilitaire processen stelselmatig hoger of lager scoren dan het gemiddelde. Inzicht hierin wordt verkregen door een vergelijking te maken met de scores van andere organisaties. Vanwege verschillen tussen type organisaties vraagt het samenstellen van een correcte referentiegroep de nodige aandacht.

Gemeten over alle aspecten van facilitaire tevredenheidsmetingen bedraagt de gemiddelde score in de HC Facility Monitor afgerond een zeven. Aspecten als schoonmaak, de werkplek en centraal kopiëren scoren zelden boven dit gemiddelde. Het is dan ook niet reëel om voor deze aspecten een zelfde norm te hanteren als voor de gemiddeld beter scorende aspecten als receptionisten, postvoorziening en reproductie. In

Steekproefgrootte

Als voorbeeld nemen we organisatie A met 800 pandbewoners (N). Indien de resultaten voor >95% betrouwbaar dienen te zijn ($Z=1,96$ en $p=0,05$) en de afwijking maximaal 0,05 (K) bedraagt is een respons (n) benodigd van minimaal 260 personen. Een verlaging van de betrouwbaarheid heeft een daling van het aantal benodigde respondenten tot gevolg. Het benodigde aantal respondenten neemt overigens exponentieel toe naarmate de populatie kleiner wordt. De benodigde respons bij organisatie B van 1.600 pandbewoners bedraagt slechts 310 personen.

Tevredenheid beveiliging

Uit de databank van de HC Facility Monitor is de tevredenheid ten aanzien van beveiliging in de tabel weergegeven.

Uit de tabel blijkt dat medewerkers gematigd kritisch zijn ten aanzien van beveiliging. Opvallend is dat de lagere scores voor alertheid en aanwezigheid medewerkers niet leiden tot een lager ervaren gevoel van veiligheid. Kennelijk spelen ook technische aspecten en omgevingsfactoren een belangrijke rol.

Regressie-analyse

Bij een willekeurige organisatie is voor beveiliging op een 10 puntschaal een tevredenheid gemeten van 7,3. In de vragenlijst zijn echter een zestal deelaspecten van beveiliging opgenomen. Met een regressie-analyse kan worden vastgesteld of een verband bestaat tussen de scores op deze vragen. Het zou immers kunnen zijn dat de invloed op de totale tevredenheid over beveiliging van het ene deelaspect groter is dan van andere. In dit specifieke voorbeeld draagt vooral het deelaspect 'aanwezigheid medewerkers' bij aan de totaalbeoordeling van beveiliging. Ruim meer dan deelaspecten als 'representativiteit' of 'vriendelijkheid'. Inzicht hierin maakt gerichte verbetering mogelijk.

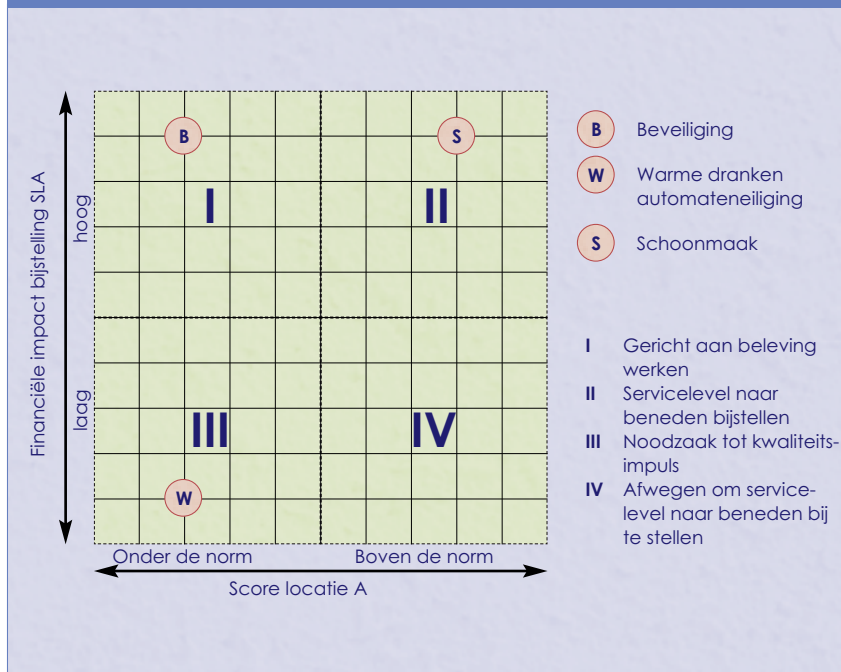
STATISTISCHE FORMULE TER BEPALING VAN DE STEEKPROEFGROOTTE.

$$n = \frac{N * Z^2 * p * (1 - p)}{Z^2 * p * (1 - p) + K^2 * (N - 1)}$$
$$n = \frac{800 * 1,96^2 * 0,5 * (1 - 0,5)}{1,96^2 * 0,5 * (1 - 0,5) + 0,05^2 * (800 - 1)}$$

TABEL. DEELASPECTEN BEVEILIGING

1	Alertheid medewerkers	6,6
2	Aanwezigheid medewerkers	6,6
3	Probleemoplossend vermogen	6,7
4	Representativiteit medewerkers	7,1
5	Vriendelijkheid medewerkers	7,4
6	Gevoel van veiligheid	7,2

FIGUUR 4. DOELMATIGHEIDSMODEL PERFORMANCE MANAGEMENT.



figuur 3 wordt de score van locatie A op het aspect schoonmaak vergeleken met de referentiegroep en een fictieve norm van 6,1.

De score van locatie A op het aspect schoonmaak is hoger dan de gemiddelde score van de referentiegroep en ook hoger dan de norm. Op basis van vergelijking met de norm en de referentiegroep lijkt het niet nodig om een nog hogere tevredenheid na te streven. Overwogen kan worden om het service level naar beneden toe bij te stellen om kosten te besparen. Op deze wijze kunnen de resultaten van de Tevredenheidsmeting input vormen voor beleidskeuzes aangaande het niveau van dienstverlening en de hieraan verbonden kosten.

Uiteraard wordt een bijstelling van het service level niet alleen op basis van financiële aspecten genomen. Minimaal zal voldaan moeten worden aan een door de organisatie gesteld niveau van dienstverlening. Na het bereiken van dit niveau is de mate van tevredenheid een belangrijke indicator.

Het doelmatigheidsmodel is een eenvoudige methode om snel zicht te krijgen op de resultaten van een tevredenheidsmeting in relatie tot gestelde normen en de financiële impact.

Figuur 4 betreft een gesimplificeerde weergave van een doelmatigheidsmodel. De figuur kent twee assen:

- normscore (x-as): de score van de locatie wordt afgezet tegen de norm,

waarna de verhouding wordt bepaald; de norm kan afgeleid worden van verschillende onderliggende normen als de referentiegroep, een score van een voorgaand jaar, een eigen norm etc.

- financiële impact bijstelling SLA (y-as); op deze as wordt de financiële consequentie van bijstelling van het service niveau uitgezet.

Het aspect schoonmaak scoort boven de norm en bijstelling van het service niveau heeft een aanzienlijke financiële impact. Het lijkt daarom geëigend om het service niveau naar beneden bij te stellen. Voor de warme drankenautomaten en beveiliging ligt dit anders. Ze scoren beiden onder de norm, maar bijstelling van de SLA voor beveiliging leidt tot aanzienlijke meerkosten. Indien slechts een beperkt budget beschikbaar is, verdient bijstelling van de SLA voor warme dranken automaten de voorkeur.

CONCLUSIES

De Tevredenheidsmeting FM is een beproefd instrument om binnen een kort tijdsbestek inzicht te krijgen in de tevredenheid van een grote groep gebruikers. De grootte van de te onderzoeken populatie stelt eisen aan de benaderingswijze. Een digitaal aangeboden enquête leidt tot een aanmerkelijk lagere respons in vergelijking met uitdelen en innemen op de werkplek. Digitale benadering is daarom vooral een optie voor organisaties met meer dan 1.500 medewerkers. De toegevoegde waarde van een goed uitgevoerd onderzoek ligt vooral opge-

sloten in het kunnen uitvoeren van analyses naar achtergrondvariabelen en het kunnen toetsen van de resultaten aan een referentiegroep.

De Tevredenheidsmeting FM is een belangrijk instrument om de prijs / kwaliteitsverhouding van facility management vast te stellen. De uitkomsten kunnen gebruikt worden om keuzes ten aanzien van serviceniveau en de daaraan verbonden kosten afgewogen te maken. Daarbij vormen de resultaten waardevolle input voor de verantwoording van beleidskeuzes richting de opdrachtgevers en afnemers van facility management.



AUTEUR

Drs W. van der Meer is als senior consultant verbonden aan de adviesgroep Facility Management bij Hospitality Consultants;
w.vandermeer@hospitalityconsultants.nl