

Integraal beoordelen van FM

Kosten, klanttevredenheid en kwaliteit

Het meten van klanttevredenheid, het in de gaten houden van de kosten en afspraken maken over de kwaliteit: veel organisaties brengen dit al in de praktijk. Om echt te kunnen oordelen over het functioneren van de facilitaire dienst, moeten deze zaken echter met elkaar in verband worden gebracht.

TEKST: JOHN DOMMERHOLT EN WIM VAN DER MEER*

Benchmarking en het inzichtelijk maken van de prestaties van facility management staan hoog op de agenda van de facility manager. Bij het meten en toetsen wordt meestal gebruikgemaakt van op zichzelf staande instrumenten, die kosten en tevredenheid meten als afzonderlijke grootheden zonder ze te relateren aan elkaar en aan het geleverde serviceniveau. Voor het opstellen van gerichte vervolgcycli en beleidsontwikkeling is een integrale aanpak echter van groot belang, vooral om de juiste prioriteiten te kunnen stellen. In dit artikel wordt inzicht gegeven in de (on)mogelijkheden van een meer integrale benadering en worden handvatten aangereikt om de verschillende performance-instrumenten in balans te brengen.

Uitnemingen

In de praktijk wordt kwaliteit vaak uitgedrukt in het vastgestelde serviceniveau. Binnen bepaalde kaders is het serviceniveau betrekkelijk eenvoudig aan te passen. Daarbij moet men bijvoorbeeld denken aan frequentie, assortiment, responstijd. Klanttevredenheid drukt de waardering uit van de gebruiker over de mate, waarin de prestatie aan de verwachting voldoet. Er bestaat een verband tussen deze twee variabelen en de kosten. Kwaliteit is van invloed op de kosten en de klanttevredenheid. Hoe hoger het kwali-

teitsniveau des te hoger worden de kosten. Een hoger serviceniveau levert ook een hogere klanttevredenheid op.

De werkelijkheid bij benchmarken is dat dit vooral plaatsvindt met een focus op kosten en kostenbeïnvloedende factoren. De ervaringen met integraal benchmarken zijn nog beperkt. Dit betekent ook dat relevant integraal referentiemateriaal nog maar beperkt voorhanden is. Conclusie: voor het uitiem meten van de prestaties van facility management worden dus bij voor-

worden bij vergelijking met andere organisaties echter zelden gerelateerd aan het vastgestelde serviceniveau. Daardoor wordt een 'eerlijke' vergelijking onmogelijk want de beoordeling van facility management door de interne klanten wordt immers sterk beïnvloed door het gekozen serviceniveau. Het uitsluitend vergelijken van uw resultaten met die van andere organisaties, zonder inzicht in het geboden serviceniveau, lijkt dan ook weinig zinvol. Meer concreet kan het zelfs leiden tot

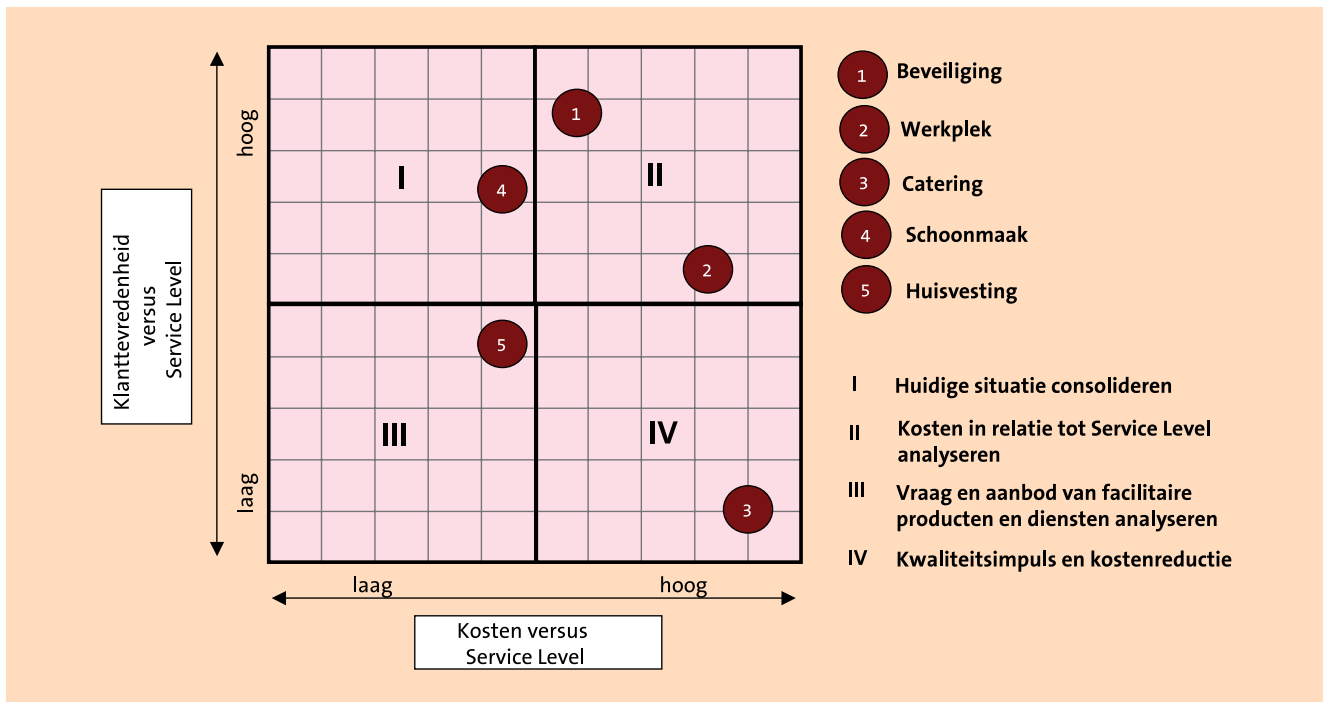
Het vergelijken van uw resultaten met die van andere organisaties, zonder inzicht in het geboden serviceniveau, lijkt weinig zinvol

keur de financiële prestaties, de tevredenheid en het kwaliteitsniveau in relatie tot elkaar beoordeeld. In figuur 1 zijn de mogelijke uitkomsten van zo'n meting verwoord. Zo wordt inzichtelijk welke verbeteracties kunnen worden ingezet.

Referentiegegevens

Om echt zinvolle uitspraken te kunnen doen over het presteren van de facilitaire dienst, is het van belang om een vergelijking te kunnen maken met een referentiegroep. Scores van bijvoorbeeld een tevredenheidsmeting

een verkeerde prioriteitstelling, waardoor managementaandacht en investeringen onnodig verloren gaan. Het gekozen serviceniveau heeft naast de invloed op de beleving van de gebruiker ook invloed op de hoogte van de kosten. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de omvang van de werkplek, het werkplekconcept, de bemenste openstelling van receptiebalies en schoonmaakk frequenties. Binnen bestaande facilitaire benchmarks worden serviceniveau en kosten nauwelijks aan elkaar gerelateerd. Ook de NFC-index legt deze relatie maar zeer beperkt. Daarbij



Figuur 1 Benchmarking nieuwe stijl

is de NFC-index uitsluitend geschikt voor kostenvergelijking.

Waarom niet?

De vraag is waarom de meer integrale benadering, die in theorie zo logisch lijkt, in de praktijk geen invulling vindt. Een randvoorwaarde hiervoor is dat men beschikt over een helder en eenduidig beschreven serviceniveau. Om kwaliteit meetbaar te maken, dient dit in ieder gedefinieerd te zijn en bij voorkeur te voldoen aan het SMART-principe. Uit een gezamenlijk door Hospitality Consultants en FMN uitgevoerd onderzoek naar de verantwoording van het facilitair proces blijkt, dat voor minder dan de helft van de facilitaire processen een eenduidig serviceniveau is opgesteld. Het blijkt dat de graad van uitbesteding een positieve invloed heeft op het vastleggen van serviceniveaus (service level agreements). Om überhaupt tot een integrale beoordeling van facility management te komen, zal het dus voor veel facilitaire organisaties zaak zijn om serviceniveaus vast te leggen. Een ander aspect is het ontbreken van betrouwbare referentiegegevens. Pas bij een vergelijking met andere organisaties verkrijgt men echt inzicht in de eigen prestatie en kan men deze in het juiste perspectief plaatsen. In de praktijk betekent dit vaak dat men gebruik

moet maken van datagegevens van externe bureaus of samen met gelijkgestemde organisaties een benchmarkonderzoek initieert.

Beoordeling

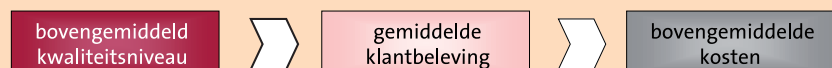
Bij de integrale beoordeling van de prestaties van facility management is het doel om relaties te duiden tussen

kwaliteit (serviceniveau), de klantbeleving (tevredenheid en belang) en de kosten. Voorafgaand aan het leggen van deze relatie vindt een afzonderlijke beoordeling plaats van deze drie aspecten waarbij een vergelijking wordt gemaakt met een referentiegroep.

» Voor het kwaliteitsniveau hanteren wij binnen ons bureau een gestandaard-

Voorbeeld

Verwacht mag worden dat een organisatie met een bovengemiddeld kwaliteitsniveau en een bovengemiddelde klantbeleving te maken heeft met bovengemiddelde kosten. Andersom kan worden geconcludeerd dat organisatie x met bovengemiddeld kwaliteitsniveau en kosten, maar een gemiddelde klantbeleving een probleem heeft. Op basis van het bovengemiddelde kwaliteitsniveau en de bovengemiddelde kosten zou verwacht worden dat de klantbeleving ook bovengemiddeld zou zijn. De meest voor de hand liggende veronderstelling is dat deze organisatie een probleem heeft in de uitvoering of onvoldoende aansluit op de klantwensen. Het probleem in de uitvoering dient aan de orde te komen in het overleg met de verantwoordelijke interne manager of de externe dienstverlener, waar de tweede veronderstelling vraagt om nader onderzoek naar de klantwensen en -behoeften. Als alleen een tevredenheidsmeting zou zijn uitgevoerd was de organisatie waarschijnlijk tot de conclusie gekomen dat op basis van de gemiddelde klantbeleving vervolgacties niet of nauwelijks plaats hoeven te vinden.



Vereenvoudigde weergave score organisatie x

diseerde checklist, die is afgeleid van de binnen huisvesting veel gebruikte REN-systematiek. Elk aspect van dienstverlening is zodanig omschreven dat indeling in categorieën relatief eenvoudig is. Hierbij wordt zoveel mogelijk gebruikgemaakt van objectieve criteria. De totaalscore wordt vertaald in een positionering van het kwaliteitsniveau ten opzichte van de referentiegroep.

» Ook de klantbeleving van het serviceniveau, bijvoorbeeld door middel van een facilitaire tevredenheidsmeting onder eindgebruikers, maakt deel uit van de integrale benadering. Het kunnen vergelijken met referentiegegevens is hierbij een belangrijke voorwaarde. De tevredenheid van de eindgebruikers wordt vaak uitgedrukt in een rapportcijfer.

» Voor het beoordelen van de facilitaire kosten wordt bij voorkeur de indeling van de NEN 2748 gehanteerd. Ook hier is het opstellen van een vergelijking met een betrouwbare referen-

tiegroep een belangrijke voorwaarde. Het verdient aanbeveling om een integrale beoordeling van facility management uit te voeren met gelijkgestemden. Dit kan de sector of branche zijn waar men werkzaam is of een specifieke groep organisaties met een vergelijkbaar primair proces. Uit onderzoek blijkt dat het primair proces grote invloed heeft op het kwaliteitsniveau en daarmee naar verwachting op de kosten. Een tweede argument dat pleit voor vergelijking met gelijkgestemden is het mogelijk lerende effect. Door de resultaten met elkaar te delen wordt een beroep gedaan op best practices of juist minder succesvolle voorbeelden.

Conclusie

De bestaande instrumenten voor performance management zijn vaak op zichzelf staand en leggen niet of nauwelijks verbanden tussen serviceniveau, klantbeleving en kosten. Het risico is daarmee groot dat noodzakelijke vervolgtacties niet worden geïnitieerd of

dat de verkeerde prioriteiten worden gesteld. Uitsluitend meten leidt dan ook niet zonder meer tot weten. Een meer integrale benadering waarbij het serviceniveau en de klantbeleving worden gerelateerd aan het kostenniveau, vergroot het inzicht in de daadwerkelijke performance van facility management. De kwaliteit van de analyse wordt verder positief beïnvloed door sectorgewijze of branchegewijze benadering op basis van vergelijkbare grootheden. Dit biedt tevens betere mogelijkheden om te leren van elkaar, aangezien de functie van de organisaties niet wezenlijk verschillend is. Hierdoor neemt het inzicht in de verbetermogelijkheden toe en kan daadwerkelijk integraal worden gestuurd. «

* Drs. John Dommerholt en drs. Wim van der Meer zijn werkzaam bij Hospitality Consultants (j.dommerholt@hospitalityconsultants.nl, w.vandermeer@hospitalityconsultants.nl)