

Twee schoonmaakbedrijven die met elkaar samenwerken, resultaatgericht schoonmaken, een nieuwe methode om periodiek onderhoud van vloeren te beoordelen én een medewerkersbonus bij goede resultaten. De Vrije Universiteit (VU) in Amsterdam maakt het zichzelf niet gemakkelijker. "We willen aan het stuur zitten, maar onze partners ook het vertrouwen en de ruimte geven als experts op hun vakgebied."

tekst: Ronald Bruins foto's: Frank Groeliken

Vrije Universiteit Amsterdam

Maakbaar contract moet resultaat opleveren

Vera Schijffers en Annette Vesters bellen enthousiast op. Of Service Management aan deze modelcase niet eens aandacht kan besteden? "Er is nogal wat veranderd", stelt Schijffers. Aanleiding voor die veranderingen op het gebied van schoonmaak, zijn wijzigingen in de organisatie van de VU. Schijffers: "We zijn we gegroeid. Zowel in aantallen studenten, in medewerkers, als in omzet. De processen en organisatiestructuur zijn echter grotendeels hetzelfde gebleven. We hebben in het verleden onvoldoende gebruikgemaakt van de voordelen die een grotere organisatie biedt." Een andere ontwikkeling waar de VU mee kampt, is de dalende financiering door de overheid. Vesters: "Deze loopt jaar na jaar terug. We hebben als organisatie een goed werkende, efficiënte bedrijfsvoering nodig, die het geven van goed onderwijs en het verrichten van uitstekend onderzoek mogelijk maakt. Daarom is

besloten de bedrijfsvoering te reorganiseren." Die verandering houdt ook een overgang van de facilitaire organisatie van de campus naar een regiemodel in. Schijffers: Dat betekent resultaatgerichte afspraken maken met externe maar ook interne leveranciers om de organisatiedoelstellingen te realiseren. We sturen dus alleen nog op de resultaten. Dat betekent ook: vertrouwen geven aan je schoonmaakpartners."

Maakbaar

De campus van de Vrije Universiteit telt liefst 336.000 vierkant meters. De meters zijn opgeknipt in twee clusters die zijn aanbesteed. Schoonmaakbedrijf Robbers is sinds 1999 bij de VU werkzaam. In 2009 kregen zij cluster één van de VU weer gegund. Cluster twee werd aan een landelijke schoonmaakorganisatie gegund. Schijffers: "Na twee jaar werd duidelijk dat zij het afgesproken niveau van prijs en kwaliteit niet konden realiseren, waarna we het contract



Boven: Pieter Grootjes, Bouke Kouwenberg, Jan Bakker, Marjan Steenbruggen, Nico Vonk en Wim Dingelstad.

Onder: Ahmed Abrahoun, Vera Schijffers-Verheul, Roelof de Wit en Annette Vesters.

in alle openheid en eerlijkheid hebben ontbonden." Regionale speler Victoria mocht, na een nieuwe aanbesteding, in het ontstane gat springen. Schijffers: "We gaan in onze samenwerking altijd uit van maakbare contracten. We hebben een verantwoordelijkheid naar onze schoonmaakbedrijven toe, maar zeker ook naar onze schoonmaakmedewerkers, waarvan een aantal al meer dan dertig jaar op de campus werkt. Wat maakbaar precies is? In de aanbesteding was de verhouding tussen prijs en kwaliteit dertig en zeventig procent. We hebben onze eigen kengetallen. Op basis daarvan hebben we een eigen calculatie uitgevoerd. Dat budget heb-

ben we geëxtrapoleerd naar het gehele budget en dat hebben we ter beschikking gesteld. We kunnen nu ook controleren of de calculatie per ruimte realistisch is, waardoor we zekerheid hebben dat de schoonmaaktaken werkbaar zijn. Maak je het niet zo maakbaar, dan kun je ook niet als partners optreden. Het contract moet in de praktijk haalbaar zijn." Voorheen stuurde de facilitaire organisatie van VU de dagelijkse werkzaamheden aan en had drie eigen inspecteurs in dienst. Vesters: "Deze liepen met onze schoonmaakpartners de controles van de dagelijkse schoonmaak. Zij deden ook de coördinatie van het laagfrequente werk." Doen moest regie worden. Dat betekende dat de VU de coördinatie, maar ook de controle uit handen gaf. Schijffers: "We zijn begonnen met het overhevelen van de DKS-rondes met contactpersonen van de klant, de klachtenafhandeling, de doorbelasting van de extra opdrachten

en het meedraaien in projecten naar de partners." Met die schoonmaakpartners bedoelt Schijffers Robbers, Victoria en adviesbureau Central Services Geldermalsen (CSG). "De leveranciers zijn experts op hun gebied, dus moet je de verantwoordelijkheid leggen daar waar het specialisme ook zit." Onderdeel van dat streven is de outsourcing van de schoonmaakcontrole naar CSG. "We willen natuurlijk dat er een onafhankelijke controle is waardoor we aan het stuur blijven, maar we willen de kosten daarvoor zo laag mogelijk houden. Ook om het geld te kunnen investeren daar waar het hoort. In de schoonmaak." Als tweede werd het zogeheten laagfrequente werk overgeheveld. "We wilden ook daar worden ontzorgd."

Bandbreedte

De aanbesteding werd begeleid door CSG. "Binnen een bepaalde bandbreedte wat betreft prijs konden belangstellenden inschrijven", zegt

In het kort

- VU, Robbers, Victoria, CSG
- Twee schoonmaakbedrijven
- Resultaatgericht schoonmaken
- Nieuwe methode vloeronderhoud
- Medewerkersbonus bij goede resultaten



www.greenspeed.eu

'De knowhow en expertise liggen precies daar waar ze moeten liggen'



Wim Dingelstad van CSG. "VU wilde liever dat aanbieders speelden met het niveau van de kwaliteit dan met de prijs. Dat juichen wij alleen maar toe. Aanbieders konden zelf hun kwaliteitsniveau bepalen, eveneens binnen een bandbreedte. Het minimum was een zeven. Om dat zo aan te kunnen pakken, moet je verstand van schoonmaken hebben. Uitbesteden en een regierol werken niet zonder dat er kennis over schoonmaak bij VU aanwezig is en blijft over wat nu reëel of niet reëel is. Alleen zo kun je onderscheid maken tussen de verschillende aanbiedingen." Een opdrachtgever neemt zo daadwerkelijk zijn verantwoordelijkheid voor het contract, constateert Pieter Grootjes van Victoria. "Ik ben daarom ook blij dat meerdere facilitaire organisaties op een dergelijke manier naar het regiemodel gaan, want daarmee krijg je vertrouwen. Het vraagt evenwel een bepaalde volwassenheid, in een open en transparante overlegstructuur. Die structuur

maken we niet in elke samenwerking mee. Tendens is ook dat opdrachtgevers zien dat de manier waarop ze voorheen contracten aan de voorkant in de markt zetten, niet altijd tot succes leidt. De markt is volwassener aan het worden."

Is het niet vreemd om met twee schoonmaakbedrijven voor één opdrachtgever aan de slag te zijn? "Nee", reageert Nico Vonk van Robbers. "Samenwerken wordt hier op een bijzondere manier geënthousiasmeerd. Wij kennen de VU al sinds 1999. Victoria is sinds twee jaar een nieuwe partner en is ook een middelgrote, regionale speler. Dat praat gemakkelijk en is makkelijker afstemmen dan met een landelijke speler. Van afgunst is geen sprake. Er is snel commitment over afspraken." Het contract met Robbers beslaat vijf plus twee optie jaren en het schoonmaakbedrijf uit Nieuwegein heeft honderd medewerkers bij de VU aan het werk. Bij Victoria ligt het medewerkersaantal bij de VU op zeventig en het schoonmaakbedrijf uit Alkmaar kent drie plus twee optie jaren. "Zo lopen beide contracten uiteindelijk weer gelijk. We willen namelijk de volgende keer beide clusters gelijktijdig in de markt zetten", aldus Schijffers. Wat is het specifieke aan schoonmaken op de campus van de VU? Grootjes: "Je hebt heel veel verschillende ruimtes en het is een complexe omgeving met heel veel mensen die in en uit lopen. Je moet kort op de bal spelen. En dat kunnen

we als regionale partijen zeer goed." Het kwaliteitsniveau is na implementatie van het resultaatgericht werken volgens Schijffers niet verslechterd. "Allerminst. We zitten op een dikke acht en daar zijn we ook op gebleven. Het niveau van de klachtenafhandeling is zelfs gestegen."

Werkvloer

Een omslag van *doen* naar een *regiemoedel* is interessant. Maar wat betekent dat daadwerkelijk voor de werkvloer? Schijffers: "Dat ze op locatie ook de verantwoordelijkheid naar zich toe moeten trekken. We vragen nogal wat van schoonmakers en de objectleiding. Onze partners zijn in feite onze oren en ogen in het pand. Zij bewaken het kwaliteitsniveau. Zij doen de klachtenafhandeling. Op de locaties moeten ze nu vloeren of storingen aanmelden. De schoonmaakbedrijven houden zelf een digitaal vloerenboek bij waarin zij uitzonderingen vastleggen. Bijvoorbeeld: deze vloer is op verzoek van de klant niet gepolymeerd. We blokken en sprayen deze alleen. Wij hebben met onze partners afgesproken dat de vloeren altijd voldoende moeten scoren in de kwaliteitsmeting. Aan hen om dat niveau ook daadwerkelijk te halen." Vesters: "Of ze dat doen door tweemaandelijks of tweewekelijks te blokken en sprayen, maakt ons niet uit, als de vloeren het hele jaar maar voldoen aan de afgesproken kwaliteit." Steenbruggen van Robbers: "Je vergroot

Digitaal

- www.vu.nl
- www.robbers.nl
- www.victoriaschoonmaakbedrijf.nl
- www.csg-bv.nl

De cijfers...

- 24.517 studenten
- 4669 medewerkers
- 12 faculteiten
- 48 bacheloropleidingen
- Meer dan 100 verschillende masteropleidingen
- Totaal aantal vierkante meter campus: 336.000

hiermee de betrokkenheid en verantwoordelijkheid bij schoonmakers. Je mag in principe zelf bepalen wat je doet." Schijffers komt met een voorbeeld van twee schoonmakers die met elkaar in gesprek waren. "Dat ging over hoe ze handig hun werkzaamheden konden indelen. Vandaag doen we dit, morgen doen we dat. Die verantwoordelijk pakken ze op de werkvloer dus daadwerkelijk. Erg leuk om te zien."

In veel contracten worden de vloeren jaarlijks geconserveerd en meerdere keren per jaar gesprayd. "Dat is handelingsgericht werken", zegt Dingelstad. "Maar als er zich dan een probleem met een vloer voordoet, dan is dat vaak het probleem van de opdrachtgever, niet van het schoonmaakbedrijf. Gek eigenlijk. Dat hebben we in dit contract dus losgelaten. Ook hier gaan we uit van een permanent kwaliteitsniveau dat door het hele jaar heen gehaald moet worden." CSG ontwikkelde hiervoor speciaal een systematiek dat een waardeoordeel over de kwaliteit van de vloeren kan vellen. "Dat is er niet in de markt, maar dat hebben we in overleg met elkaar voor de VU gemaakt", stelt Dingelstad. "Opdrachtgevers zeggen vaak dat ze voor vloeronderhoud ook over willen op resultaatgericht werken, maar missen vervolgens de systematiek om dat te doen. Hoe borgen we de kwaliteit?" Victoria en Robbers noemen die ontstane systematiek, die nu voor negentig procent is uitgekristalliseerd,

uniek in de branche. Bouke Kouwenberg van CSG legt uit. "Iedere ruimte in de steekproef wordt op acht onderdelen – foutsoorten – beoordeeld. Denk aan krassen, doffe of kale plekken en vervuiling onder de bescherm laag. Aan iedere foutsoort is een factor tussen de 1,3 en 2,5 gekoppeld, waardoor een ruimte maximaal zestien fouten kan tellen. Zo achten we vuil onder een bescherm laag onacceptabel. Dit weegt zwaarder dan krassen op de vloer. In tegenstelling tot bij de VSR-KMS-systematiek, maakt de grootte van een ruimte niet uit. Het foutpercentage per ruimte én het aandeel van de oppervlakte in relatie tot de totaal gecontroleerde oppervlakte bepaalt het uiteindelijke resultaat."

De toon gezet

Deze methodiek zit aan het einde van de pilotfase. "Hij is pas af als alle partijen ermee akkoord zijn", aldus Schijffers. Daarmee is de toon van de hele case VU Amsterdam gezet. Alle partijen moeten kunnen leven met de methodiek van schoonmaken, maar zich daarbij committeren aan het kwaliteitsniveau en hun verantwoordelijkheid pakken. Met kennis van zaken houden VU Amsterdam – en in het bijzonder Schijffers en Vesters – daar de regie over. Uiteraard geholpen door de controles van CSG. De uiteindelijke scores leiden tot een bonus of een malus. "Wanneer de kwaliteit in het hele cluster het hele jaar voldoet aan

de afgesproken norm, ontvangen de schoonmaakbedrijven een bonus, uit te keren aan hun schoonmaakmedewerkers. Ook dat laatste hebben we contractueel vastgelegd." Vonk van Robbers: "Dat motiveert enorm. De resultaten van de kwaliteitsmetingen leven onder het team." Schijffers tot slot: "We houden elkaar scherp, in alle openheid en eerlijkheid. We weten zelfs wat voor een rendement de schoonmaakbedrijven halen op ons contract. Die openheid over en weer leidt tot vertrouwen. Kortom: de knowhow en expertise liggen precies daar waar ze moeten liggen."

Met wie aan tafel...

Jan Bakker, operationeel manager, schoonmaakbedrijf Victoria.
Wim Dingelstad, directeur Central Services Geldermalsen.
Pieter Grootjes, commercieel manager, schoonmaakbedrijf Victoria.
Bouke Kouwenberg, consultant/klant-eigenaar, Central Services Geldermalsen.
Vera Schijffers, contractmanager, Vrije Universiteit Amsterdam.
Marjan Steenbruggen, general object manager, Robbers Schoonmaakdiensten.
Annette Vesters, contractbeheerder, Vrije Universiteit Amsterdam.
Nico Vonk, directeur, Robbers Schoonmaakdiensten.
Bertha Westbroek, kwaliteitsinspecteur, Central Services Geldermalsen.

Advertentie

GREENSPEED®
Motorscrubber starterskit



Voor België: www.boma.eu