

HANDREIKING INKOOP & CONTRACTBEHEER SCHOONMAAK

Aspecten die leiden tot optimale
schoonmaakdienstverlening

© Vereniging Schoonmaak Research, juli 2007

Vereniging Schoonmaak Research,
een onafhankelijk platform voor alle marktpartijen in
het schoonmaakonderhoud. VSR streeft naar verhoging
van het professionele niveau van het schoonmaakvak
door onderzoek, voorlichting en opleiding.

HANDREIKING

INKOOP & CONTRACTBEHEER SCHOONMAAK

Deze handreiking is onder redactie van VSR opgesteld door de commissie Mens van VSR.

Aan de handreiking hebben meegewerkt:

J. Hagens
R. Hofman
R. Huisman
L. van de Lubbe
M. Melis
A. Mulder-Calis
A. de Reus
N. Sondervan

© Vereniging Schoonmaak Research (VSR), 2007

Hoewel bij het opstellen getracht is zo volledig en zorgvuldig mogelijk te zijn, kan VSR geen aansprakelijkheid aanvaarden voor eventueel in deze uitgave voorkomende onjuistheden.

Overname van teksten uit deze uitgave is toegestaan onder voorwaarde van bronvermelding.

Vereniging Schoonmaak Research (VSR)
Postbus 90154, 5000 LG Tilburg
Telefoon: (013) 594 43 46, fax: (013) 594 47 48
Internet: www.vsr-org.nl, mail: vsr@wispa.nl

INHOUD

Voorwoord	6
Inleiding	7
1. Schoonmaakdienstverlening	10
2. Het nut van goede schoonmaakdiensten	10
3. Het kwaliteitsontwerp	11
4. Wat mag schoonmaken kosten?	12
5. Bestekvorming	12
6. Marktverkenning & offertevorming	15
7. Offerteanalyse	16
8. Start schoonmaakwerkzaamheden	18
9. Dynamisch contractbeheer	19
10. De Matrix	25
11. Tot Slot	26
Bijlagen	
Literatuurlijst	28
De kwaliteitsbalans	29
De matrix	30

VOORWOORD

Voor u ligt de Handreiking Inkoop & Contractbeheer Schoonmaak. Het is naar wij hopen een praktisch hulpmiddel bij inkoop en contractbeheer. In de handreiking worden de diverse processen rondom inkoop van schoonmaakdienstverlening tot aan het contractbeheer in beeld gebracht. Daarbij is getracht de diverse rollen en verantwoordelijkheden zichtbaar te maken.

Voor de goede orde benadrukken wij dat het gaat om een voorbeeld. Uiteraard kunnen zaken ook anders worden ingevuld. Het is in die zin echt een handreiking en geen checklist.

Bij het opstellen van het document is geen onderscheid gemaakt tussen schoonmaakbedrijven en interne schoonmaakdiensten en tussen grote en kleine(re) schoon te maken projecten.

In een andere commissie van VSR, de Commissie Schoonmaakmanagement, wordt gewerkt aan een document Aanbesteding. Doel van dit document is door het objectiveren van zaken de administratieve lasten van ondernemingen te verlagen. In het kader van inkoop van schoonmaakdiensten verwijzen wij graag naar dit traject van de Commissie Schoonmaakmanagement.

VSR vertrouwt erop dat u dit initiatief zult waarderen en dat u goed gebruik kunt maken van dit rapport.

VSR

INLEIDING

Bij schoonmaakdienstverlening staat de mens centraal. Het zijn immers mensen die de schoonmaakwerkzaamheden uitvoeren t.b.v. gebruikers van gebouwen. Het is derhalve van belang om de mens ook de aandacht te geven die hij/zij verdient. Voor een optimale schoonmaakdienstverlening dienen alle betrokken partijen een rol te spelen. Dit geldt voor de opdrachtgever, de opdrachtnemer (schoonmaakbedrijf), de eindgebruiker en de schoonmaakster / -maker.

Hiervoor is het noodzakelijk dat een ieder zijn/haar rol en verantwoordelijkheden kent. Alleen met een heldere verdeling van deze zaken kunnen synergie-effecten ontstaan die kunnen leiden tot een optimale schoonmaakdienstverlening.

Het nastreven van optimale schoonmaakdienstverlening is vanuit het oogpunt van de mens meer dan de moeite waard, aangezien een prettige werkomgeving van invloed is op diverse zaken, zoals:

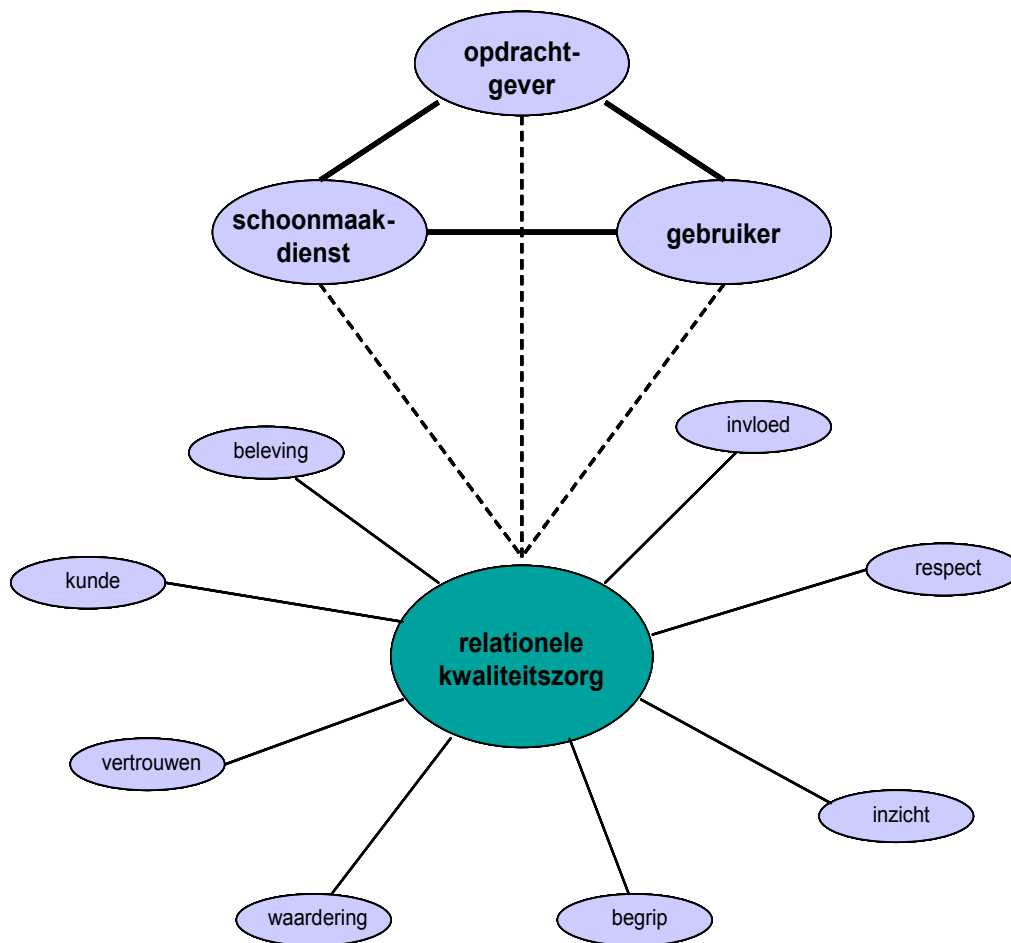
- motivatie;
- gevoel;
- betrokkenheid;
- ziekteverzuim;
- verloop;
- productiviteit.

Relationele kwaliteitszorg

Zodra er een contract is afgesloten tussen een opdrachtgever en de leverancier (het schoonmaakbedrijf / de schoonmaakdienst) ontstaat aan beide zijde een euforie over een goede deal als sluitstuk van een inkooptraject. De klant heeft zijn goede prijs en de verwachtingen van een perfecte dienstverlening gedurende de contractperiode. De leverancier ziet zijn omzetdoelstelling gerealiseerd en wil de klant voor de contractduur een perfecte dienstverlening leveren met een passend financieel resultaat als beloning.

Het begin van een langdurige relatie?

Het in 2002 verschenen VSR Vaknieuws nr. 1 met de titel "Relationele kwaliteitszorg" geeft inzicht in de elementen die een rol spelen in de relatie tussen de opdrachtgever, de leverancier en de gebruiker.



Bron: Relationele kwaliteitszorg, VSR-Vaknieuws nr. 1

De vraag is echter hoe breng je dat in de praktijk tot uitvoering?

Veelal is de volgende situatie aan de orde:

- De opdrachtgever is doorgaans niet de inkoper of de directeur. Deze draagt de opdracht over aan de facilitaire manager.
- En in het gebouw zijn honderden klanten (de eindgebruikers) gehuisvest die zich allemaal "opdrachtgever" voelen.
- De accountmanager van de leverancier draagt het contract over aan de regiomanagers, er verschijnt een objectleider, een voorman/vrouw en een of meerdere schoonmaakmedewerkers.
- Allemaal spelen ze een rol om te zorgen dat iedereen tevreden is.

Om tot een optimale schoonmaakdienstverlening te komen, zal er interactie moeten zijn tussen de verschillende niveaus en belangengroepen van zowel de opdrachtgever als de leverancier. Uiteraard is alles zo goed mogelijk beschreven en worden er

activiteiten gepleegd om het proces te borgen. Dit in een kader van wat er moet worden geleverd, wat valt te verwachten en of er aan wordt voldaan.

Of wordt voldaan aan de verwachtingen is sterk afhankelijk van de wijze waarop de opdrachtgever en de leverancier met elkaar in contact zijn gekomen en na opdrachtverstrekking met elkaar omgaan. Als tijdens het uitvoeren van de schoonmaakdienstverlening de opdrachtgever geen belangstelling toont, en alleen op basis van managementrapportages oordeelt, en als vervolgens de leverancier zijn organisatie afschermt voor de opdrachtgever ontbreekt de basis voor succes.

Schoonmaakonderhoud is een permanent proces dat om permanente aandacht vraagt. Gemotiveerde en deskundige medewerkers bij zowel de leverancier als bij de opdrachtgever zijn de sleutels tot succes!

Als opdrachtgever en leverancier zich daar beiden van bewust zijn ontstaat een voedingsbodem voor een succesvol schoonmaakcontract.

Aan VSR, als platform voor professioneel schoonmaken, de taak om hier een bijdrage aan te leveren, door het publiceren van deze handreiking.

1. SCHOONMAAKDIENSTVERLENING

Schoonmaakdienstverlening staat voor velen voor eenvoudig werk, dat door eenieder is uit te voeren. Mensen die betrokken zijn bij de branche weten beter. Bij een goede schoonmaakdienstverlening komt veel kijken. Niet alleen de organisatie rondom schoonmaak is belangrijk, ook begeleiding en inzet van de juiste mensen is cruciaal. Schoonmaak blijft immers mensenwerk.

Daarnaast speelt bij de beoordeling van schoonmaakdienstverlening niet alleen de technische schoonmaakkwaliteit een rol. Het beoordelen van de schoonmaak wordt in belangrijke mate bepaald door de beleving van de eindgebruiker.

Het al dan niet conform een schoonmaakprogramma schoonmaken van een project speelt bij de beleving van schoonmaak geen rol, omdat het schoonmaakprogramma doorgaans niet bekend is bij de eindgebruiker.

De beleving zal wel worden beïnvloed door allerlei indrukken die de gebruiker heeft van de grote hoeveelheid aspecten die rondom de schoonmaakdienst van toepassing zijn.

De maatschappij en de daarbij horende waarden en normen zijn in de afgelopen jaren sterk verschoven. We zijn gewend geraakt aan maatwerk in de vorm van kwaliteitseisen en de daarbij behorende prijs-prestatieverhoudingen.

De ontwikkelingen en de detaillering van deze aspecten zijn in de afgelopen jaren zo belangrijk en bepalend geworden, met betrekking tot het daadwerkelijk (kunnen) bepalen en beoordelen of de schoonmaakdienstverlening wel of niet goed is, dat binnen de VSR de behoefte werd herkend om tot duidelijke formulering te komen.

Deze handreiking, maar met name de uitwerking daarvan, zal voor eenieder een hulpmiddel/handvat kunnen zijn om tot verduidelijking en/of betere taakverdeling te komen bij het verkrijgen van passende aanbiedingen en een daaruit voortvloeiende optimale organisatie, uitvoering, controle en beheer van de schoonmaakdiensten.

2. HET NUT VAN GOEDE SCHOONMAAKDIENSTEN

Moderne facilitaire diensten dragen in toenemende mate bij aan het succes van het primaire proces binnen professioneel geleide organisaties.

Middels rekenmodellen kan de facilitair manager aantonen wat de toegevoegde waarde is van, in dit geval, schoonmaakonderhoud op dat primaire proces.

Of andersom, hij moet de kennis bezitten om aan te geven wat het afbreukrisico is van onvoldoende schoonmaak binnen zijn organisatie en wat de gevolgen daarvan zijn voor het primaire proces.

Enkele belangrijke algemeen te beantwoorden uitgangspunten zijn:

- verstoringen door vuil van productie en dienstenprocessen;
- verhoogde slijtage of verval van roerende en onroerende goederen als gevolg van vervuiling;
- verhoogde kans op ziekte (lees verzuim) van werknemers door vervuiling;
- gedragsverandering van gebouwgebruikers bij vervuilde werkomgeving (klachten en productieverlies).

3. HET KWALITEITSONTWERP

Als de facilitair manager vanuit de informatie, gebaseerd op de hiervoor genoemde uitgangspunten, een goed beeld heeft van het vereiste dan wel gewenste reinheidsniveau binnen zijn organisatie dient hij dit te vertalen in het zogenaamde 'kwaliteitsontwerp'.

Een kwaliteitsontwerp is niets meer of minder dan de vertaling en notering van deze eisen/wensen gericht op de schoonmaakorganisatie. Zie ook de Kwaliteitsbalans in de bijlage (pagina 27).

De eisen en wensen ten aanzien van omgevingshygiëne kunnen verwoord worden in schoonmaakprogramma's of opleverstaten.

Een schoonmaakprogramma geeft doorgaans aan wat, waar, wanneer en hoe er wordt schoongemaakt.

Een opleverstaat geeft aan hoe en wanneer de verblijfsomgeving er uit moet zien. In principe maakt het niet uit hoe er genoteerd wordt, als het in ieder geval maar voor alle betrokken partijen ondubbelzinnig duidelijk is.

Aangeraden wordt om ook gebouwgebruikers en de bestaande schoonmaakleverancier / -dienst input te laten geven. Met name deze laatste weet als geen ander waar knelpunten en mogelijkheden zitten om de dienstverlening te optimaliseren. Bovendien zal, na een eventuele aanbesteding, de daaruit voortvloeiende gunning beter en breder "gedragen" worden.

4. WAT MAG SCHOONMAKEN KOSTEN?

Als het kwaliteitsontwerp gemaakt is, wordt sterk aanbevolen om een exploitatiecalculatie te maken van dit ontwerp.

Dit heeft twee doelen:

1. Toetsing aan het bestaande, beschikbare of nieuwe budget;
2. Toetsing (in later stadium) van de ingediende offertes.

Het wordt aanbevolen om hierbij gebruik te maken van één van de op de markt aangeboden calculatiesystemen of (indien slechts incidenteel gecalculeerd wordt) hiervoor een calculatiedeskundige in te schakelen.

5. BESTEKVORMING

Om tot aanbesteding van schoonmaakdienstverlening te komen dient een programma van eisen of bestek te worden gemaakt. In het bestek dienen zoveel mogelijk zaken te worden beschreven die van invloed zijn op het schoonmaakonderhoud, zodat een aanbieder zo goed mogelijk op de daadwerkelijke behoefte kan worden afgestemd.

De bestekinput dient met name door de opdrachtgever te worden verstrekt en bestaat uit belangrijke informatie over omstandigheden waaronder de dienstverlening dient te geschieden, alsmede kwaliteitscriteria en randvoorwaarden waaronder de dienstverlening moet worden geleverd.

Een bestek bestaat uit verschillende hoofdgroepen:

- Algemene gegevens;
- Kwaliteitsontwerp en borging daarvan;
- Gebouwgebonden bijzonderheden.

Algemene gegevens:

Het object dat schoongehouden moet worden zal allereerst omschreven moeten worden middels een gebouwinventarisatie.

Een gebouwinventarisatie bestaat uit:

- Doelstelling van de organisatie en het belang dat men hecht aan schoonmaakonderhoud;
- Beschrijving van activiteiten in een gebouw met daarbij behorende vervuiling;
- Tekeningen/plattegronden van het gebouw (voorzien van een actuele ruimte-nummering!);
- Een opgave van het vloeroppervlak van het gebouw, bij voorkeur per ruimte, al dan niet uitgesplitst per ruimtesoort;

- Een opgave van toegepaste vloerafwerkingsmaterialen;
- Een opgave van de ruimtefunctie (kantoorruimte, sanitaire ruimte, verkeersruimte, werkplaats, etc.);
- Een opgave van de bezettingsgraad per ruimtesoort;
- Een opgave van het aantal m² te bewassen gevel- en separatieglas;
- Een opgave van soort en aantal schoon te maken elementen per ruimte of ruimtesoort.

Zoals blijkt beperkt deze inventarisatie zich niet alleen tot het omschrijven van eisen en wensen ten aanzien van schoonmaakkwaliteit, maar worden hierin ook andere zaken vastgelegd, die te maken hebben met de uitvoering van het schoonmaakwerk. Met name in de situatie, dat het schoonmaakonderhoud wordt uitbesteed aan derden, zijn het deze zaken die al in een vroegtijdig stadium aan de inschrijvende bedrijven kenbaar gemaakt moeten worden om misverstanden in de calculatie van de uitvoering te voorkomen.

Het kwaliteitsontwerp:

Dit bestaat uit een beschrijving van de gewenste of vereiste reinheid van de verblijfsomgeving en kan, zoals eerder beschreven, bestaan uit één van de twee of zonnodig beide onderdelen:

- a. Schoonmaakprogramma:
 - geeft de schoonmaakhandelingen weer die op elementen, die behoren tot interieur en opstal, dienen te worden uitgevoerd volgens een overeengekomen frequentieschema.
- b. Opleverstaat:
 - geeft de omschrijving weer in welke reinheidstaat het schoon te maken element op enig moment (iedere ochtend, om de dag, etc.) dient te worden aangetroffen.

Zowel het schoonmaakprogramma als de opleverstaat dienen te leiden tot het resultaat dat de afnemer voor ogen had bij het opstellen van het kwaliteitsontwerp!

Gebouwgebonden bijzonderheden:

Onder gebouwgebonden bijzonderheden worden ondermeer verstaan:

- Werktijden: vindt het schoonmaken voor, na of tijdens werktijden plaats? (hoeveel tijd is er beschikbaar voor het schoonmaakwerk?);
- In te zetten materialen en middelen;
- Toegang of sleutelprocedures;
- Vuilafvoer;
- Milieuvoorschriften;

- Werkkleding;
- Toegangscontrole;
- Veiligheid en huisregels;
- Communicatieprocedures;
- Afgesloten SLA's (Service Level Agreements);
- Kwaliteitsmeting en -borging;
- Gebruiksintensiteit;
- Omschrijving aard afwerkmaterialen opstal en inventaris (zie ook de VSR-uitgave "Schoonmaakbewust Ontwerpen").

Belangrijk is het om in het bestek aan te geven aan welke beoordelingscriteria een eventueel uit te brengen offerte dient te worden getoetst.

Enkele voorbeelden van te beoordelen criteria zijn:

- Inzet productie-uren;
- Tarief productie-uren;
- Inzet uren directe leiding;
- Tarief directe leiding;
- Tarief afroepwerkzaamheden;
- Toegepaste kengetallen (schoonmaaktijd per m2 per jaar);
- Kwaliteitsborgingsysteem;
- Communicatieproces;
- Te gebruiken materialen en middelen;

Het doel van het opvragen van bovenstaande criteria is na te gaan of de daarbij verstrekte data realistisch is. En daarnaast het schoonmaakbedrijf in staat stellen de gewenste schoonmaakdienst op het gewenste kwaliteitsniveau te kunnen leveren. De gegevens spelen eveneens een grote rol bij het beheren en muteren van het contract gedurende de looptijd van het contract.

Onrealistische 'bouwstenen' worden tijdig onderkend en kunnen, indien daar aanleiding voor bestaat, worden gecorrigeerd.

Zo kunnen bijvoorbeeld de opgegeven kengetallen dienst doen als selectiecriteria of kwaliteitskeuze vooraf. Het interpreteren vergt echter een grote mate van deskundigheid!

Tevens is het voor de opdrachtgever van belang om in het bestek aan te geven welke gunningscriteria worden gehanteerd. Daardoor kunnen de potentiële aanbieders van tevoren doelbewust en met open vizier wel of niet besluiten mee te doen met de aanbesteding/offerteeronde.

6. MARKTVERKENNING & OFFERTEVORMING

Vóór het laten uitbrengen van offertes strekt het tot aanbeveling de markt van aanbieders van schoonmaakdiensten te verkennen. Het aanbod loopt uiteen van regionale spelers, die plaatselijk zijn georganiseerd tot internationaal georiënteerde schoonmaakbedrijven.

De volgende aspecten kunnen dienen als eerste selectie criterium:

- Plaatselijke dekking / vestiging;
- Ervaring bij gelijksoortige objecten;
- Presentatie;
- Visie en beleid;
- Communicatie;
- Referenties (qua aard en/of tevredenheid).

Na een eerste verkenning is het mogelijk direct partijen uit te nodigen voor het doen van een aanbieding. Ook bestaat de mogelijkheid middels een publicatie/oproep (b.v. in een vakblad) partijen uit te nodigen. Uiteraard is een combinatie van beiden eveneens mogelijk.

Overheidsorganisaties dienen zich hierbij te richten op de Europese regelgeving inzake aanbestedingen.

Na een eerste selectie van partijen volgt het traject van voorlichting, vraagstelling, rondleiding, toelichting en offertevorming.

Selectie:

Nodig niet teveel partijen uit voor het doen van aanbiedingen. De kosten voor het maken van aanbiedingen zijn aanzienlijk. Bovendien kost het veel tijd alle aanbiedingen inhoudelijk goed te beoordelen. Het aantal uit te nodigen partijen ligt in de praktijk tussen de 3 en 7.

Voorlichting, vraagstelling, rondleiding en toelichting:

Doorgaans wordt het bestek enkele dagen voor een, door de opdrachtgever, te belleggen informatiebijeenkomst aan de betrokken schoonmaakleveranciers toegezonden.

Tijdens deze bijeenkomst worden de uitgenodigde leveranciers in de gelegenheid gesteld vragen te stellen welke binnen een bepaald tijdsbestek dienen te worden beantwoord, zodat de uitkomst in de aanbieding mee kan worden genomen.

Na deze informatiebijeenkomst kunnen alsnog (binnen een afgesproken periode) aanvullende vragen worden gesteld waarvan de antwoorden aan alle partijen moeten worden gecommuniceerd om bij de offerteanalyse “appels met appels” te blijven vergelijken.

In aansluiting op de bijeenkomst wordt een rondleiding door de schoon te maken gebouwen georganiseerd.

Tijdens deze rondleiding kunt u partijen in de gelegenheid stellen de praktijk te zien en te ervaren, alsmede de afwerkingmaterialen en staat van onderhoud te beoordelen. Tevens stelt u partijen in de gelegenheid direct vragen hierover te stellen.

Offertevorming:

Stel partijen ruimschoots (3 tot 5 weken) in de gelegenheid om hun aanbieding (o.a. calculatie maken) te maken en bepaal van tevoren wanneer, waar en op welk tijdstip de uiteindelijke aanbieding binnen moet zijn.

Uiteindelijk zal één partij het dichtst in de buurt komen van de van tevoren opgestelde begroting of geformuleerde beoordelingscriteria.

Indien de uitkomsten dicht bij elkaar liggen kunt u nog aan de twee dichtst bij elkaar uitkomende aanbieders een nadere toelichting vragen teneinde uw besluit tot gunning optimaal te onderbouwen.

Voor overheidsorganisaties kunnen andere regels (Europese regelgeving) gelden .

7. OFFERTEANALYSE

In het bestek waarop een offerte wordt gebaseerd wordt doorgaans een aantal gunningscriteria genoemd waaraan de offerte door of namens de opdrachtgever zal worden beoordeeld.

In het verleden werd veelal beoordeeld op de laagste prijs. Dit criterium leent zich echter meer voor eenduidige, goed gespecificeerde en goed te controleren uniforme producten dan voor schoonmaakdienstverlening.

Voor het inkopen van diensten wordt dit criterium derhalve hoegenaamd niet meer gebruikt en wordt de offerteanalyse gericht op ‘de economisch meest voordelige aanbidding’. Dit criterium geeft de opdrachtgever de mogelijkheid om andere aspecten naast prijs te beoordelen en te betrekken bij de besluitvorming.

Afhankelijk van de aard van de schoonmaakopdracht worden in het bestek gunningscriteria genoemd die van wezenlijk belang zijn voor de dienstverlening.

In welke mate de criteria zich tot elkaar verhouden dient in het bestek te worden opgegeven. Daarbij dient het maximaal te behalen aantal punten te worden aangegeven. In dit geval (als voorbeeld) 100 punten.

Voorbeeld:

De aspecten a t/m c tellen voor 50 % mee van het totaal aantal te behalen punten.

De aspecten d t/m e tellen voor 20 % mee van het totaal aantal te behalen punten.

De aspecten f t/m h tellen voor 30 % mee van het totaal aantal te behalen punten.

Voorafgaande aan de offerteanalyse worden vervolgens door of namens de opdrachtgever alle aspecten afzonderlijk van een aantal punten voorzien.

Voorbeeld:

Aspect a: 25

Aspect b: 15

Aspect c: 10

50 = 50% van het totaal aantal te behalen punten

Bij het analyseren worden alle geoffeerde onderdelen gedetailleerd vergeleken met de ijkpunten die door of namens de opdrachtgever zijn geformuleerd.

Voorbeeld:

Al van tevoren, dat wil zeggen al voor dat de werkelijke aanbesteding start, is voldoende betrouwbaar en nauwkeurig berekend dat het schoonmaakonderhoud in 150 uur per week kan worden uitgevoerd.

Schoonmaakbedrijf X biedt 135 uur aan.

Schoonmaakbedrijf Y biedt 150 uur aan.

Schoonmaakbedrijf Z biedt 180 uur aan.

Bij de analyse worden in dit voorbeeld de volgende punten toegekend:

Aspect a, schoonmaakbedrijf X: 90 % van 25 punten = 22,5 punten.

Aspect a, schoonmaakbedrijf Y: 100 % van 25 punten = 25,0 punten.

Aspect a, schoonmaakbedrijf Z: 80 % van 25 punten = 20,0 punten.

Alle andere aspecten worden op deze wijze geanalyseerd.

Vergelijking van kwantitatieve gegevens is vrij gemakkelijk. Rekenkundig kan de afwijking immers zeer nauwkeurig worden aangegeven.

Vergelijking van kwalitatieve gegevens is echter veel lastiger. Van belang is dat van tevoren goed wordt vastgelegd welke onderdelen per aspect zullen worden beoordeeld. Daarna toetst men de antwoorden en bepaalt men in welke mate het antwoord tegemoet komt aan het gewenste antwoord.

Het schoonmaakbedrijf dat de meeste punten vergaart (in dit voorbeeld maximaal 100), is in principe de partij die de meest gereede offerte heeft uitgebracht.

De gids 'De beste waar voor zijn geld kiezen' voor het uitbesteden van schoonmaakdiensten is een uitgave van de Europese Commissie en geeft een vergelijkbaar systeem weer voor offertes die zijn uitgebracht conform de Europese procedures voor het aanbesteden van diensten.

8. START SCHOONMAAKWERKZAAMHEDEN

Na de gunning van het schoonmaakcontract dienen voorbereidingen te worden getroffen voor het daadwerkelijk uitvoeren van de schoonmaakdienstverlening. Met name het opstellen van een "opstartplan" is daarbij van wezenlijk belang.

Een "opstartplan" wordt door de aannemer in samenwerking met de opdrachtgever gemaakt. Beide partijen hebben de mogelijkheid om aspecten af te voeren en/of toe te voegen.

Elementen die in een opstartplan als basis kunnen fungeren, treft u aan in de Matrix toelichting onder de code D 3 (zie pagina 29).

Een goede voorbereiding aan de hand van een "opstartplan" is van groot belang voor het soepel laten verlopen van de start/aanvang van een schoonmaakcontract. Het opstarten van een nieuw contract vergt (ook voor de opdrachtgever) veel tijd. Voor zowel de opdrachtgever als de aannemer heeft een goede voorbereiding echter alleen maar voordelen. Beide partijen weten wat van hen verwacht wordt.

Met een gedetailleerd "opstartplan" hoeft een opdrachtgever zich verder relatief weinig te bemoeien met de start van het contract.

Voor de aannemer is het voordeel dat alle betrokken functionarissen (van commercie, management tot uitvoerenden) weten welke stappen ondernomen moeten worden om de start van het schoonmaakcontract zo soepel mogelijk te laten verlopen.

9. DYNAMISCH CONTRACTBEHEER

Schoonmaakdienstverlening dient, zoals gesteld in het begin van deze handleiding, bij te dragen aan een probleemloos en efficiënt verloop van het primaire proces binnen een organisatie.

Bij een inschrijving op het schoonmaakonderhoud van diverse soorten objecten, zoals ziekenhuizen, kantoorgebouwen, laboratoria enz. dienen opdrachtgevers in het schoonmaakcontract op te nemen dat de kwaliteit van de uitvoering van de schoonmaakwerkzaamheden aan van tevoren gedefinieerde (kwaliteits-)criteria dient te voldoen teneinde daarmee de beoogde bijdrage aan het primaire proces te waarborgen.

Uitgangspunten

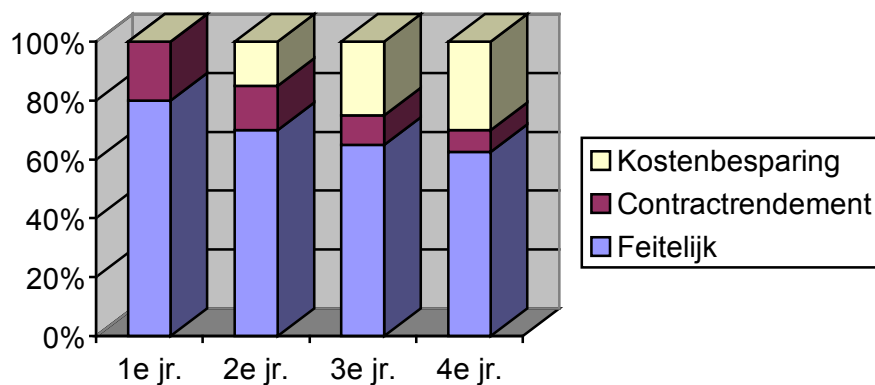
Als we aantoonbaar deze bijdrage realiseren ontstaat er een 'win-win'-relatie waarbij zowel de opdrachtgever als de leverancier profiteren van de gepleegde inspanningen door zowel de leverancier als de opdrachtgever. Het blijft altijd een samenspel.

Voorwaarde daarvoor is dat het schoonmaakcontract zodanig is opgesteld, dat de leverancier er een stimulans in vindt om te streven naar efficiency en innovatie met betrekking tot schoonmaakmethoden en -technieken.

Leveranciers mogen niet gestraft worden voor behaalde efficiency in de vorm van bijvoorbeeld een creditnota over niet of minder gewerkte uren.

Aangeraden wordt in het contract op te nemen dat jaarlijks een vergelijking plaats dient te vinden van de werkelijk gewerkte uren/kosten met de geoffreerde uren / kosten.

Effect op het contract bij optimaal contractbeheer:



Wordt de kwaliteit bereikt met minder kosten (uren, materialen en middelen) dan is begroot, dan dient dit verwerkt te worden in de prijsstelling voor het volgende jaar! Beide partijen dienen op deze wijze te profiteren van de efficiënte werkwijze van de leverancier.

Ervaring leert dat na een proces van ca. 3 à 4 jaar er een situatie ontstaat die de volgende kenmerken heeft (zie figuur op vorige bladzijde):

- de tot in het uiterste doorgevoerde efficiency maakt het voor een andere leverancier hoegenaamd onmogelijk een (nog) aantrekkelijker offerte uit te brengen;
- de opdrachtgever is er zich van bewust dat hij een uiterst scherp contract, gebaseerd op een optimale prijs-prestatie-kwaliteitsverhouding, heeft ingekocht.

Het zal duidelijk zijn dat er een situatie gegroeid is waarin oprecht gesproken kan worden van 'co-makship'! Een 'win-win'-situatie dus.

De basis is gelegd voor een langdurige samenwerking! Dit is in het belang van alle betrokken partijen.

De kwaliteit van de opdrachtgever bepaalt de kwaliteit van de leverancier

Het zal uit bovenstaande duidelijk zijn dat de opdrachtgever zich nimmer kan onttrekken aan zijn of haar verantwoordelijkheid voor de schoonmaakactiviteiten die in dat gebouw plaatsvinden. De opdrachtgever dient daartoe instrumenten te hanteren die hem ondersteunen bij het bereiken van het door hem gestelde schoonmaakdoel. De opdrachtgever dient in staat te zijn de dynamiek van vervuiling (als gevolg van de activiteiten) in het gebouw alsmede het gewenste permanente kwaliteitsniveau te beheersen en kan daartoe procesindicatoren activeren die hem inzicht geven in het volgen van de dienstverlening.

Maar ook hierbij geldt: De kosten gaan voor de baten uit!

Het rendement van de dynamiek

Bij alle activiteiten die gericht zijn op rendementsverbetering is het kostenaspect niet altijd even duidelijk aanwezig. Immers niet alle verbeterprocessen worden gestart omdat men vindt dat die activiteit te duur is. Pas als duidelijk is dat een verbeterproces leidt tot kostenverlaging of efficiencyverbetering zal men overgaan tot dat verbeterproces.

'Kwaliteit kost geld' - 'Non kwaliteit kost goud'

In principe luidt de belangrijkste kwaliteitsregel:

Alles in één keer goed, bespaart de meeste kosten!

Elke fout minder is een besparing meer, want als er minder fouten worden gemaakt hoeft er minder te worden gecorrigeerd. Productiviteit en de daarvoor betaalde kosten zijn dan doorgaans in goed evenwicht.

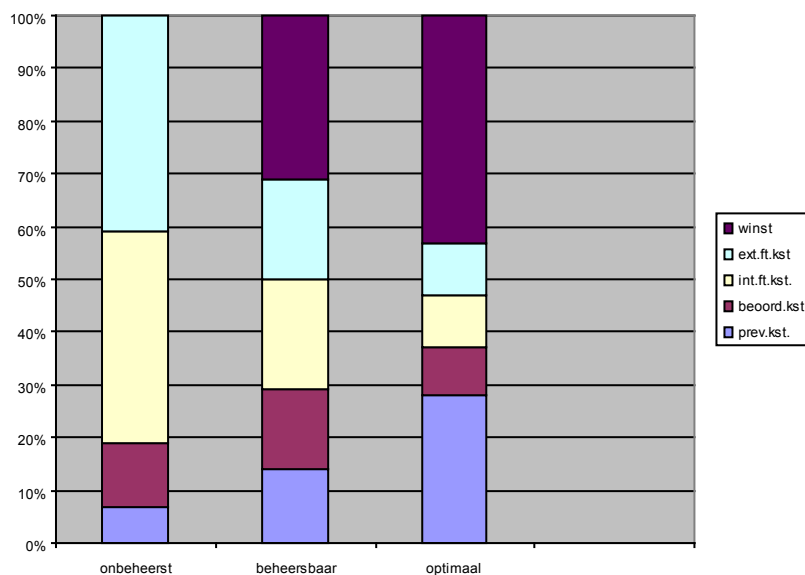
Kwaliteitskosten

Het in stand houden en verbeteren van kwaliteit kost geld. De uitgaven hiervoor worden echter meestal dubbel en dwars terugverdiend. Deze kwaliteitskosten bestaan uit vier kostensoorten:

- Preventiekosten, ter voorkoming van fouten;
- Beoordelingskosten, ter controle of toetsing;
- Interne foutkosten, ter correctie van fouten voordat de klant het merkt;
- Externe foutkosten, ter correctie van fouten nadat ze de klant hebben bereikt.

Deze vier kostensoorten beïnvloeden elkaar sterk. Door aan preventie te doen kunnen de beoordelingskosten omlaag worden gebracht. Door preventie en goede beoordeling (controle) worden interne en externe foutkosten omlaag gebracht.

Onderstaande figuur geeft dit schematisch weer:



In principe is elke facilitaire organisatie erop gericht een bepaald kwaliteitsniveau in te kopen waarbij zij er vanuit gaat dat door adequaat contractbeheer benodigde preventie-, beoordelings- en foutkosten tot een minimum kunnen worden teruggebracht.

Het zoeken naar een optimum waarbij geen onnodige kosten dienen te worden gemaakt terwijl de schoonmaakdienst optimaal wordt uitgevoerd is bijzonder moeilijk en kan slechts benaderd worden door voortdurende aandacht en sturing.

Kostenposten die niet zijn meegerekend in bovenstaand model zijn, het verlies aan organisatierendement door het ontstaan en de behandeling van klachten (dit is zeker aanwezig, doch laat zich niet gemakkelijk kwantificeren), evenals het verlies van “krediet”, ook dit laat zich moeilijk berekenen.

Het beheren van een schoonmaakonderhoudscontract, gebaseerd op de meest actuele marktomstandigheden, vereist het uitvoeren van activiteiten die in het verlengde liggen van de leverancier van de schoonmaakdienst.

Het doet er daarbij niet toe of dit een uitbestede situatie is of eigen dienst.

Deze activiteiten zijn onder meer:

- Monitoren uitvoeringsorganisatie;
- Beoordelen geleverde kwaliteit (NEN 2075);
- Beoordelen beleefde kwaliteit door gebruiker;
- Beoordelen en doorvoeren contractmutaties;
- Beoordelen en doorvoeren prijsmutaties;
- Overleg met leveranciers;
- Registreren managementinformatie (bijv. opleidingsresultaten, verloopcijfers, materiaalverbruik, klachtenontwikkeling, etc.).

Op de markt zijn uitstekende beheersystemen beschikbaar waarmee de dynamiek binnen de dienstverlening geleid wordt naar het ‘up-to-date’ houden van het schoonmaakcontract en waarbij een uiterst verfijnd niveau wordt bereikt in de verhouding prijs-prestatie-kwaliteit.

De omvang van het gebouw of de gebouwen, de gestelde eisen, de duidelijkheid van de gemaakte afspraken en de capaciteit van de beheerder zullen van invloed zijn op de efficiëntie en daarmee op de tijdsbesteding en het resultaat van het contractbeheer.

Onderstaand wordt nog kort ingegaan op verschillende onderdelen uit de matrix.

Schoonmaakdossier

Voor een goed contractbeheer is het aanmaken van een dossier van belang. Een schoonmaakdossier wordt aangemaakt op naam en/of nummer. In het dossier worden alle gegevens met betrekking tot het bestek (het programma van eisen), de offerte en het contract opgeslagen, evenals alle overige relevante gegevens aangaande het object, de schoonmaakleverancier(s), de marketing gegevens, etc.

Beheerconcept

De bestek- en offertegegevens dienen te worden vertaald naar een beheerconcept, hierin worden de contractactiviteiten met de bijbehorende frequenties weergegeven. Tevens bevat het beheerconcept gebouwspecifieke informatie, geldende huisregels, beveiligingsprocedures, gestelde kwaliteitsnormen en de gekozen kwaliteitsbeoordeling.

Beheerplanning

In de beheerplanning worden de data van de periodieke beurten, de kwaliteitsmetingen en van de voortgangsbesprekingen weergegeven.

Veranderingen aan het gebouw of van het gebruik van dat gebouw zijn van invloed op de uitvoering en op de beleving van de schoonmaak, indien de behoeftevariatie verandert dient tijdig te worden bijgestuurd.

Kwaliteitsbewaking

Afhankelijk van de gekozen vorm van kwaliteitsbeoordeling en de frequentie van de kwaliteitsmetingen kan er sturing worden gegeven aan het schoonmaakproces. Ter aanvulling kunnen er kwaliteitsbelevingsmetingen worden gehouden onder de gebouwgebruikers.

Het is van belang dat beide partijen, opdrachtgever en opdrachtnemer, betrokken zijn bij het kwaliteitsbeheer en dat met de daaruit verkregen gegevens ondersteuning wordt gegeven aan de begeleiding van de uitvoering en noodzakelijke contractaanpassingen worden uitgevoerd.

Communicatie

Communicatie is een belangrijke schakel in elk proces, zo ook bij schoonmaakonderhoud, het aanleggen en onderhouden van een goede communicatiestructuur is daarom essentieel, zowel intern bij de opdrachtgever als intern bij de aannemer.

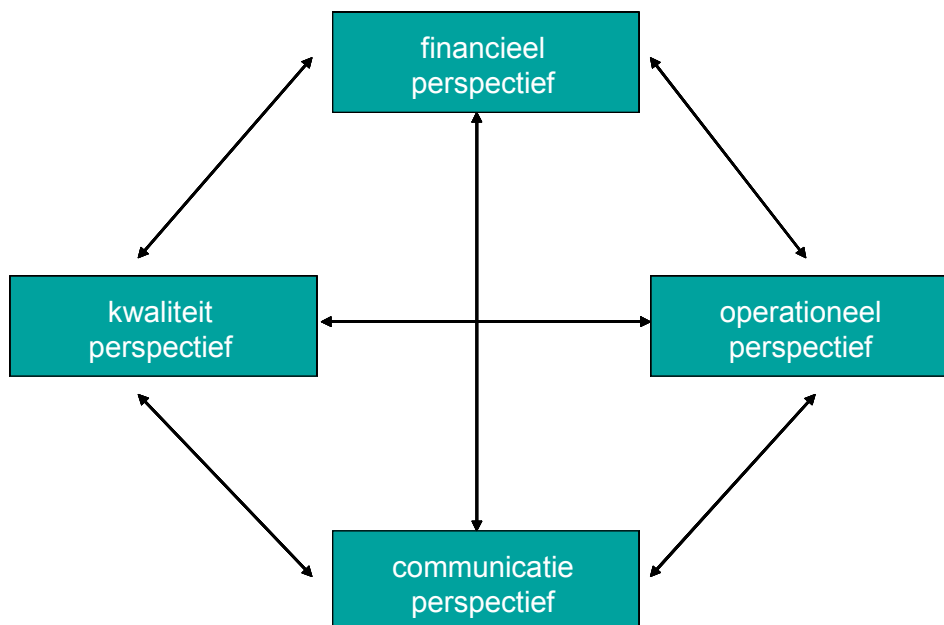
Signalering en uitwisseling van gegevens tussen opdrachtgever en opdrachtnemer dient direct plaats te kunnen vinden, daarnaast is structureel regulier overleg een goede basis voor beheersbaarheid en continuïteit.

Managementinformatie

De resultaten van alle contractactiviteiten kunnen bijvoorbeeld weergegeven worden door middel van een balanced scorecard. Het doel van een balanced scorecard is een vertaling te bieden van de missie en visie van een organisatie in meetbare indicatoren om dusdoende ondersteuning te bieden bij het ontwikkelen van een consistente organisatiestrategie en het richten van alle activiteiten op die strategie.

Het unieke van de aanpak is gelegen in de vier perspectieven die worden gehanteerd bij deze vertaalslag.

Vier dominante perspectieven, te weten kwaliteit, financieel, communicatie en operationeel, vormen meetbare indicatoren waardoor een organisatie zich kan richten op de status quo van de schoonmaakdienstverlening en op het potentieel voor de toekomst. Als geheel bieden deze vier perspectieven een verhelderend inzicht in de lange termijn strategie, in tegenstelling tot de financiële kengetallen die vaak op korte termijn resultaten zijn gericht.



10. DE MATRIX

In de eerder aangehaalde matrix, die u als bijlage aantreft, worden op activiteiten-niveau de verschillende taken en verantwoordelijkheden weergegeven van zowel opdrachtgever, gebruiker, aannemer / leverancier als uitvoerder.

De met een "X" gemarkeerde activiteiten dienen noodzakelijk door de aangegeven verantwoordelijke te worden uitgevoerd. In combinatie met de "O" gemarkeerde activiteiten zal een en ander leiden tot een optimaal resultaat.

Legenda bij matrix

X = noodzakelijk

O = optimaal

11. TOT SLOT

Aspecten die leiden tot optimale schoonmaakdienstverlening is de subtitel van deze handreiking. Duidelijk mag zijn dat schoonmaak niet alleen tot het aandachtsgebied van de schoonmaakdienstverlener mag behoren. Alle bij schoonmaakdienstverlening betrokken partijen hebben een rol bij het optimaliseren van de schoonmaakdienstverlening.

Met deze handreiking is getracht de taken en verantwoordelijkheden bij de verschillende procesactiviteiten zo algemeen mogelijk in beeld te brengen. Uiteraard zal het van de specifieke situaties afhangen of de aangegeven rolverdeling ook daadwerkelijk zo kan worden uitgevoerd.

BIJLAGEN

LITERATUURLIJST

Relationele Kwaliteitszorg, brug tussen opdrachtgever en aannemer, VSR Vaknieuws nr. 1, VSR Tilburg 2002

Best Value, De beste waar voor zijn geld kiezen, Europese Commissie 2004

Samenwerken aan schoon, Lavold Schoonmaak, Lavold BV 1997

Inkoopmanagement in facilitaire omgevingen, stevig faciliteren noodzakelijk, Facto Media 2000

Aanbevelingen voor de uitbestedingsprocedures voor schoonmaakonderhoud, VSR 1996.

Creatieve Contractvorming, contractbeheer met behulp van de Contract Prestatie Indicator, Seminarsyllabus: APPR / ATIR 2006

Schoonmaakbewust Ontwerpen, voor veilig en efficiënt schoonmaak- en glazenwasonderhoud, VSR en OSB 2005

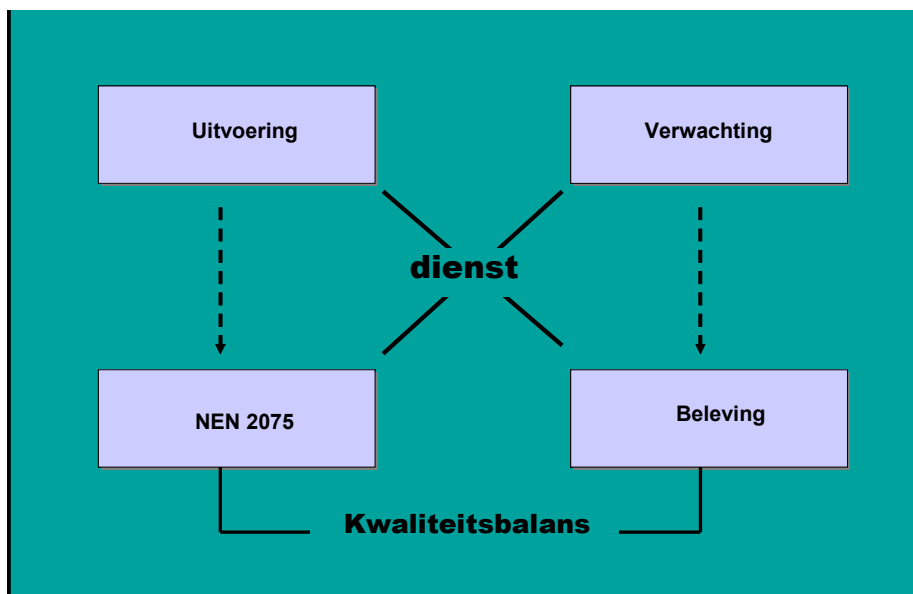
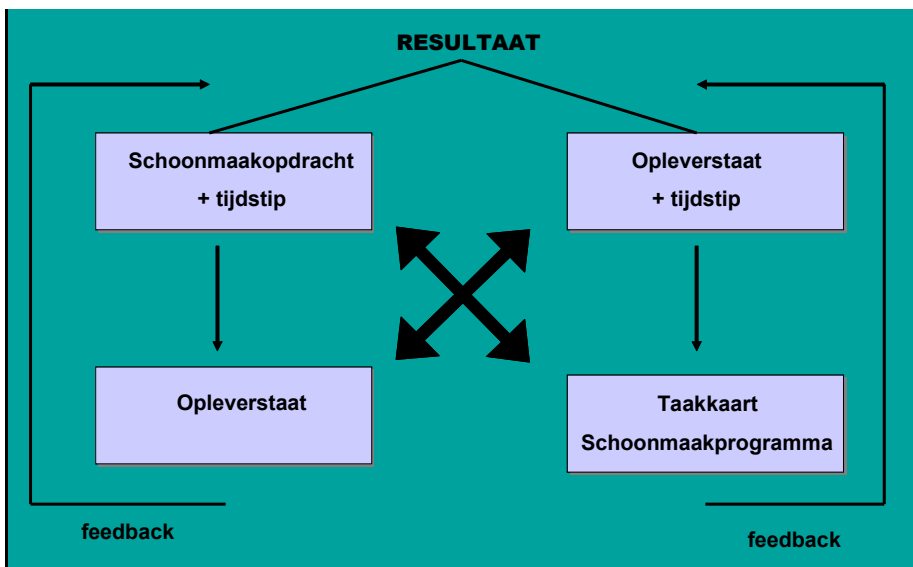
DE KWALITEITSBALANS

Verwachtingspatronen <--> opdrachtgever <--> leverancier <--> uitvoerders
gebruiker

De verwachtingen moeten worden vertaald in een resultaatgericht schoonmaakprogramma of dito opleverstaat (met tijdbepaling).

De leverancier zal doorgaans een en ander weer moeten vertalen in duidelijke uitvoeringsinstructies of taakkaarten.

Duidelijk is dat ook de opdrachtgever energie in de dienstverlening moet stoppen.



DE MATRIX

procesactiviteit / taken verantwoordelijkheden	opdracht-gever	gebruiker	aannemer / leverancier	uitvoerder
A. Bestekinput				
A1	plattegrond / geveltekening	x		
A2	ruimtebestand	x		
A3	kwaliteitseisen	x	0	
A4	kwaliteitsontwerp (werkprogr / opleverstaat)	x	0	0
A5	gebouwgebonden bijzonderheden (openingstijden, aantal gebruikers, etc.)	x		
A6	huisregels -alarm-/beveiligingsprocedure	x		
A7	risico-inventarisatie	x	0	
A8	communicatiestructuur	x	0	
A9	kwaliteitszorg	x		
A10	voorcalkulatie schoonmaak	x		
A11	budgetafstemming	x		
A12	bepalen inkoopvoorwaarden	x		
A13	samenstellen bestek	x		
A14	opstellen gunningscriteria	x		
B. Marktverkenning & offertevorming				
B1	selectiecriteria	x		
B2	pre-selectie	x		
B3	selectie	x		
B4	bestek verzenden	x		
B5	bestekpresentatie / -toelichting	x		
B6	rondleiding	x		
B7	vragen n.a.v. bestek/rondleiding		x	
B8	beantwoorden vragen	x		
B9	inventarisatie	0	x	0
B10	calculatie		x	0
B11	offerte samenstellen		x	
C. Offerteanalyse				
C1	ontvangstprocedure offerte(s)	x		
C2	analyse offerte(s) aan hand van gunningscriteria	x		
C3	offertetoelichting	x	0	
C4	gunning	x		
C5	kosten overname personeel	x		
C6	afwijzingen	x		
C7	contract opstellen	x	0	
D. Start schoonmaakwerkzaamheden				
D1	aanstellen leidinggevende	0	x	
D2	personeelselectie / overname personeel		x	0
D3	opstartplan	x	x	0
D4	voortgangscommunicatie	x	x	
E. Dynamisch Contractbeheer				
E1	schoonmaakdossier aanmaken; o.a. objectcode / debiteurennummer toekennen / factuurgegevens aanmaken		x	
E2	aanmaken beheerconcept		x	
E3	beheerplanning; o.a. vaststellen / inplannen freq. en uitvoeringsweken periodiek onderhoud en glaswassen (incl. Voortgangscommunicatie)	x	x	
E4	Kwaliteitsbewaking; o.a. controlefrequentie vaststellen en inplannen	x	x	x
E5	Communicatie; o.a. werkoverleg personeel vaststellen en inplannen	x	x	x

TOELICHTING				
	opdracht- gever	gebruiker	aannemer / leverancier	uitvoerder
D3 Opstartplan	x		x	0
<i>aanstellen contactpersoon opdrachtgever</i>	x			
<i>USA Arbo-lijst invullen, samen met opdrachtgever</i>	x		x	
<i>vaststellen aantal prod. en toezichten</i>			x	
<i>vaststellen aantal taken</i>			x	
<i>vaststellen werktijden</i>	x		x	
<i>vaststellen startdatum</i>	x			
<i>vaststellen middelen en materialen pakket</i>			x	
<i>inrichten werkkast</i>			x	x
<i>installeren logboek</i>	x		x	x
<i>rondleiding personeel op object</i>	x		x	x
<i>instructie personeel nooduitgang en noodtelefoon</i>	x		x	x
<i>taakverdeling personeel op object</i>			x	x
<i>bespreken huisregels object</i>	x		x	x
<i>bespreken werkprogramma / taakkaart met personeel</i>			x	x
<i>1e werkdag inzetten en begeleiden personeel</i>			x	x
<i>opstellen risico-inventarisatie</i>	x			
<i>rekening houden met risico-inventarisatie</i>			x	
<i>informatievoorziening gebouwgebruikers</i>	x		0	
D4 Voortgangscommunicatie				
<i>klantbezoek vaststellen en inplannen</i>	x		x	
E7 Kwaliteitsbewaking				
<i>DKS invoeren</i>			x	0
<i>Kwaliteitscontrole NEN 2075</i>	x		0	
<i>Belevingsmetingen</i>	x			

0 = optimaal
x = noozakelijk

