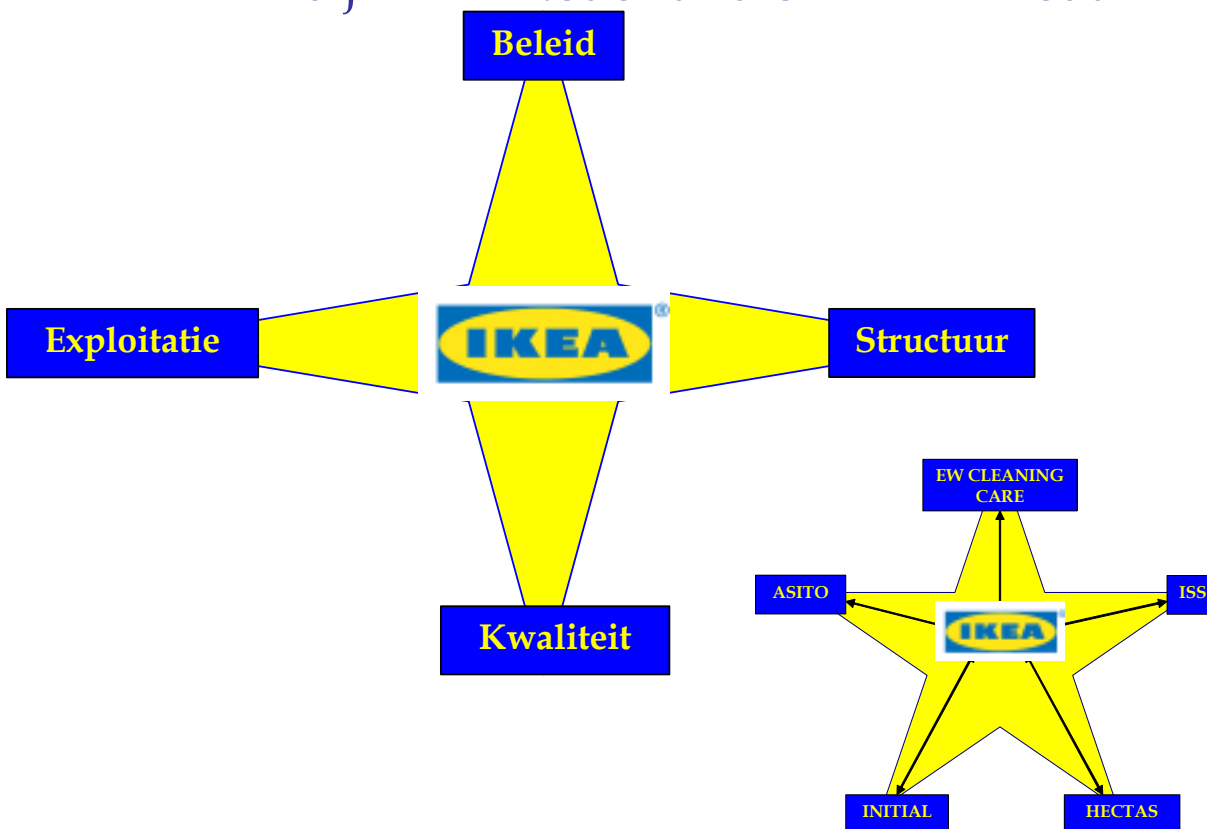




Cleaning at star level

Onderzoek naar verbetering van de schoonmaak bij IKEA Nederland en IKEA Breda



Auteur: Isabelle Castelijns
Studentnummer: 20030198
Opleiding: Facility Management



Cleaning at star level

Onderzoek naar verbetering van de schoonmaak
bij IKEA Nederland en IKEA Breda
Mei 2006

Opleiding: Facility Management
Instelling: Haagse Hogeschool
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Afstudeerprofiel: FM & Inkoop

Docentbegeleidster: Mevrouw M. Harlaar
Medebeoordelaar: De heer R. van Wezel
Opdrachtgever: IKEA Breda
Kruisweide 1
4814 RW Breda

Mentor: Dhr. R. Hoftijzer
Onderzoekperiode: 18 januari tot 23 mei 2006

Auteursreferaat

Onderzoek hoe de **schoonmaak** geoptimaliseerd kan worden bij een keten van een woonwarenhuis. Onderzoeksvraag is op welke wijze kan IKEA de huidige schoonmaaksituatie optimaliseren door te kijken naar het **schoonmaakbeleid** en de wijze van **exploitatie**, met als voorwaarde dat er een duidelijke **structuur** ontstaat in het facilitaire schoonmaakaanbod waarin doelen en performance indicatoren gesteld en gemeten kunnen worden. Achterliggende doelstelling is een verbeterde kwaliteit, een schoonmaakbeleid voor het gehele concern in Nederland en een eventuele wijziging in de vorm van exploitatie. De belangrijkste conclusies zijn dat iedere vestiging zich zoveel mogelijk probeert in te zetten voor de uitvoering van het beleid in de eigen vestiging. Medewerkers dienen hun verantwoordelijkheid te nemen in hun deelname aan het schoonmaakproces. Een service manager heeft vaak te weinig tijd voor de aansturing en de controle van de schoonmaakdienstverlening. De **kwaliteit** van de dienst dient te voldoen aan de door IKEA gestelde kwaliteitseisen. De belangrijkste aanbevelingen zijn dat medewerkers meer bewust moeten worden van hun rol in het schoonmaakdienstverleningsproces, doormiddel van een "basic" dag. Een groepsleider IKEA afdeling service verantwoordelijk maken voor het beheer en de controle van de schoonmaakdienstverlening. Vanuit het schoonmaakbedrijf dient er een meewerkende voorman / vrouw aanwezig te zijn in plaats van een leidinggevende. Binnen elke vestiging 2 maal per jaar een **kwaliteitsmeting** laten uitvoeren door een externe organisatie. Een VSR meetsysteem gekoppeld aan een belevingsmeting gebruiken binnen alle vestigingen om de kwaliteit te meten. Eisen van de schoonmaakleverancier dat ze inzichtelijk maken hoe het gewenste resultaat tot stand komt. Landelijke uitbesteding door middel van een raamovereenkomst.

Indexreferaat

Facility Management, scriptie, woonwarenhuis, optimalisatie schoonmaak, beleid, structuur, kwaliteit, exploitatie.

Managementsamenvatting

Aanleiding

De service manager van IKEA Breda wil graag weten of er mogelijkheden zijn om de schoonmaak intern te verbeteren. De afgelopen drie jaar is er niet meer gekeken naar welke ontwikkelingen vanuit de schoonmaakbranche of vanuit de winkel van invloed kunnen zijn op de schoonmaakdienstverlening. In 2003 is de schoonmaak opgezet op basis van algemene ervaringen uit het verleden. Er is nooit gekeken naar de kwaliteit van de schoonmaak van de vestiging Breda ten aanzien van andere locaties. Om meer naar kosten en kwaliteit te kijken, is besloten om daarbij ook te kijken naar landelijke uitbesteding van de schoonmaak binnen IKEA Nederland.

Probleemstelling

Op welke wijze kan IKEA Nederland de huidige schoonmaaksituatie optimaliseren door te kijken naar het schoonmaakbeleid en de wijze van exploitatie, met als voorwaarde dat er een duidelijke structuur ontstaat in het facilitaire schoonmaakaanbod waarin doelen en performance indicatoren gesteld en gemeten kunnen worden?

Onderzoek

Door middel van theoretisch onderzoek is de probleemstelling verhelderd en is er een nieuw "BSKE" model ontwikkeld. Met behulp van interviews met de verantwoordelijke voor de aansturing en bewaking van het schoonmaakdienstverleningsproces van de vestigingen Eindhoven, Duiven, Barendrecht, Heerlen, Haarlem en Hengelo en medewerkers van twee adviesbureaus is de probleemstelling onderzocht. Om een helder zicht te krijgen op de omgeving waarin het probleem zich afspeelt is een 7s organisatie analyse en SWOT analyse gemaakt.

De belangrijkste conclusies zijn dat iedere vestiging zich zoveel mogelijk probeert in te zetten voor de uitvoering van het beleid in de eigen vestiging. Medewerkers dienen hun verantwoordelijkheid te nemen in hun deelname aan het schoonmaakproces. Een service manager heeft vaak te weinig tijd voor de aansturing en de controle van de schoonmaakdienstverlening. De kwaliteit van de dienst dient te voldoen aan de door IKEA gestelde kwaliteitseisen.

De belangrijkste aanbevelingen zijn dat medewerkers meer bewust moeten worden van hun rol in het schoonmaakdienstverleningsproces, doormiddel van een "basic" dag. Een groepsleider IKEA afdeling service verantwoordelijk maken voor het beheer en de controle van de schoonmaakdienstverlening. Vanuit het schoonmaakbedrijf dient er een meewerkende voorman / vrouw aanwezig te zijn in plaats van een leidinggevende. Binnen elke vestiging 2 maal per jaar een kwaliteitsmeting laten uitvoeren door een externe organisatie. Een VSR meetsysteem gekoppeld aan een belevingsmeting gebruiken binnen alle vestigingen om de kwaliteit te meten. Eisen van de schoonmaakleverancier dat ze inzichtelijk maken hoe het gewenste resultaat tot stand komt. Landelijke uitbesteding door middel van een raamovereenkomst.

Verwacht wordt dat de kosten van de schoonmaakdienstverlening met 5% gereduceerd kunnen worden voor IKEA Nederland wanneer er een landelijke raamovereenkomst afgesloten wordt.

Voorwoord

Voor u ligt het onderzoeksrapport dat betrekking heeft op de schoonmaaksituatie van IKEA Breda en IKEA Nederland. In de periode februari 2006 tot en met mei 2006 ben ik in het kader van mijn afstudeerstage werkzaam geweest op de afdeling Service van IKEA Breda. Servicemanager De heer Hoftijzer heeft mij gevraagd om te onderzoeken of de huidige schoonmaaksituatie van IKEA Breda verbeterd kan worden en welke voor- en nadelen aan landelijke uitbesteding van de schoonmaak zitten voor IKEA Nederland. Het gehele onderzoek is gecoördineerd door hem zelf, graag wil ik hem hiervoor bedanken. Daarnaast wil ik graag Debby, Danielle en de overige medewerkers van de afdeling Services bedanken voor de getoonde belangstelling en medewerking. Tevens gaat mijn dank uit naar mijn docent begeleiders van de Haagse Hogeschool; mevrouw M. Harlaar en de heer R. van Wezel. Ten slotte wil ik graag in het bijzonder de medewerkers van de overige IKEA filialen bedanken voor de geleverde bijdrage. Zonder hun hulp zou dit onderzoek nooit hebben kunnen plaats vinden.

Isabelle Castelijns
Den Haag, mei 2006

Inhoudsopgave

1. PRELIMINAIR.....	1
1.1 AANLEIDING	1
1.2 PROBLEEMSTELLING	1
1.3 DOELSTELLING.....	2
1.4 AANPAK ONDERZOEK.....	2
1.5 DOELGROEPEN	2
1.6 LEESWIJZER.....	2
2. METHODE VAN ONDERZOEK	3
2.1 PROBLEEMANALYSE.....	3
2.1.1 Subprobleemstellingen	3
2.2 AFBAKENING	3
2.3 ONDERZOEKSMETHODE.....	4
2.3.1 Vooronderzoek.....	4
2.3.2 Theoretisch onderzoek.....	4
2.3.3 Kwantitatief onderzoek / Technische meting	4
2.3.4 Kwalitatief onderzoek / Benchmarking.....	4
2.3.5 Onderzoeksmodel organisatieanalyse.....	5
2.3.6 Onderzoeksmodel onderzoek.....	6
3. ORGANISATIEANALYSE.....	8
3.1 STRATEGIE.....	8
3.2 STRUCTUUR	9
3.2.1 Structuur IKEA	9
3.2.2 Structuur IKEA woonwarenhuizen	9
3.2.3 Hiërarchische plaats schoonmaak.....	9
3.3 SYSTEMEN.....	10
3.4 GEDEELDE WAARDEN	10
3.5 STIJL	11
3.5.1 Communicatie.....	11
3.5.2 Stijl van leidinggeven.....	11
3.5.3 Bedrijfskleding	11
3.6 MEDEWERKERS	12
3.7 EIGENSCHAPPEN	12
4. THEORETISCH KADER	15
4.1 SCHOONMAAK	15
4.2 KWALITEIT.....	16
4.3 KWALITEITSMEEETSYSTEMEN.....	17
4.3.1 VSR kwaliteitsmeetsysteem	17
4.3.2 5,7,9 methodiek	18
4.4 CONTRACTVORMEN	19
4.4.1 Regiecontract.....	19
4.4.2 Programmacontract c.q Inspanningscontract	19
4.4.3 Open resultaatcontract.....	19
4.5 REACTIES KLANT.....	19

5. HUIDIGE SITUATIE IKEA NEDERLAND	20
5.1 BELEID.....	20
5.1.1 Trends.....	21
5.2 STRUCTUUR	21
5.2.1 IKEA	21
5.2.2 Schoonmaakleverancier	22
5.3 KWALITEIT.....	22
5.3.1 Werkplannen.....	23
5.3.2 Kwaliteitsmeting.....	23
5.3.3 Resultaat klanttevredenheidsmetingen	24
5.4 EXPLOITATIE.....	25
5.4.1 Contractvorm	25
5.4.2 Wetten en regels.....	25
5.4.3 Personeel	26
5.4.4 Communicatie.....	26
5.5 PERFORMANCE	26
6. HUIDIGE SITUATIE IKEA BREDA	27
6.1 BELEID.....	27
6.1.1 Trends.....	27
6.2 STRUCTUUR	27
6.2.1 IKEA Breda	27
6.2.2 Schoonmaakleverancier	28
6.3 KWALITEIT.....	28
6.3.1 Werkplannen.....	28
6.3.2 Kwaliteitsmeeting.....	28
6.3.3 Klanttevredenheidsmetingen.....	29
6.4 EXPLOITATIE.....	29
6.4.1 Contractvorm	29
6.4.2 Wetten en regels.....	29
6.4.3 Personeel	30
6.4.4 Communicatie.....	30
6.5 PERFORMANCE	30
7. HUIDIGE KOSTEN	31
8. LANDELIJKE UITBESTEDING.....	32
8.1 ORGANISATORISCHE VOORDELEN.....	32
8.2 ORGANISATORISCHE NADELEN.....	32
8.3 FINANCIËLE VOORDELEN	33
8.4 FINANCIËLE NADELEN	33

9. CONCLUSIE	34
9.1 IKEA NEDERLAND	34
9.1.1 Beleid IKEA Nederland	34
9.1.2 Structuur IKEA Nederland	34
9.1.3 Kwaliteit IKEA Nederland	35
9.1.4 Exploitatie IKEA Nederland	35
9.2 IKEA BREDA	36
9.2.1 Beleid IKEA Breda	36
9.2.2 Structuur IKEA Breda	36
9.2.3 Kwaliteit IKEA Breda	36
Exploitatie IKEA Breda	37
9.3 PERFORMANCE	37
10. AANBEVELINGEN.....	38
10.1 IKEA NEDERLAND	38
10.1.1 Beleid IKEA Nederland	38
10.1.2 Structuur IKEA Nederland	39
10.1.3 Kwaliteit IKEA Nederland	39
10.1.4 Exploitatie IKEA Nederland	39
10.2 IKEA BREDA	40
10.2.1 Beleid IKEA Breda	40
10.2.2 Structuur IKEA Breda	40
10.2.3 Kwaliteit IKEA Breda	40
10.2.4 Exploitatie IKEA Breda	40
10.3 PERFORMANCE	41
11. KOSTEN EN BATEN	42
LITERATUURLIJST	44

BIJLAGEN:

BIJLAGE 1:	SUBPROBLEEMSTELLINGEN
BIJLAGE 2:	7S MODEL
BIJLAGE 3:	ORGANOGRAM IKEA
BIJLAGE 4:	STRUCTUUR IKEA NEDERLAND
BIJLAGE 5:	IKEA WOONWARENHUIZEN
BIJLAGE 6:	ORGANOGRAM AFDELING SERVICE
BIJLAGE 7:	GESCHIEDENIS IKEA
BIJLAGE 8:	HET TESTAMENT VAN DE MEUBELHANDELAAR
BIJLAGE 9:	INTERVIEWS
BIJLAGE 10:	BENODIGDE GEGEVENS VSR CONTROLE
BIJLAGE 11:	REACTIES KLANT
BIJLAGE 12:	KWALITEITSEISEN
BIJLAGE 13:	WERKPLANNEN
BIJLAGE 14:	FACILITAIRE ADVIESBUREAUS
BIJLAGE 15:	UITKOMSTEN CSI
BIJLAGE 16:	EW
BIJLAGE 17:	BENCHMARK VERSCHILLEN IN SCHOONMAAKKOSTEN
BIJLAGE 18:	SCHOONMAAKBELEID
BIJLAGE 19:	ORGANOGRAM HIERARCHISCHE PLAATS SCHOONMAAKMEDEWERKER AANSTURING EN BEWAKING IKEA NEDERLAND
BIJLAGE 20:	ORGANOGRAM HIERARCHISCHE PLAATS SCHOONMAAK
BIJLAGE 21:	IMPLEMENTATIEPLAN

1. Preliminair

IKEA is een Zweedse organisatie op het gebied van woninginrichtingen met vestigingen in een groot aantal landen over de gehele wereld. IKEA heeft twaalf vestigingen in Nederland, namelijk Amsterdam, Barendrecht, Breda, Delft, Duiven, Eindhoven, Groningen, Haarlem, Heerlen, Hengelo, Sliedrecht en Utrecht. Eind juni gaat IKEA Sliedrecht sluiten omdat deze winkel niet meer voldoet aan de eisen van het concept. Medio augustus wordt weer een nieuwe vestiging geopend in Amersfoort. Daarnaast wordt er in de komende jaren hoogst waarschijnlijk nog andere vestigingen op diverse plaatsen in Nederland gerealiseerd of bestaande vestigingen worden uitgebreid.¹ In ieder geval is zeker dat er een vestiging in Leiderdorp gaat komen.

Het beleid van IKEA is onder andere erop gericht om het publiek in een zo schoon mogelijke omgeving te laten winkelen.

1.1 Aanleiding

Momenteel wordt er bij IKEA nog niet veel aandacht besteed aan ondersteunende diensten. Om meer kosten te reduceren, en producten in de toekomst nog goedkoper aan te kunnen bieden, verwacht IKEA dat het belangrijk wordt om ook naar de kosten van ondersteunende diensten te kijken. De service manager van IKEA Breda wil graag weten of er mogelijkheden zijn om de schoonmaak intern te verbeteren. De afgelopen drie jaar is er niet meer gekeken naar welke ontwikkelingen vanuit de schoonmaakbranche of vanuit de winkel van invloed kunnen zijn op de schoonmaakdienstverlening. In 2003 is de schoonmaak opgezet op basis van algemene ervaringen uit het verleden. Er is nooit gekeken naar de kwaliteit van de schoonmaak van de vestiging Breda ten aanzien van andere locaties. Om meer naar kosten en kwaliteit te kijken, is besloten om daarbij ook te kijken naar landelijke uitbesteding van de schoonmaak binnen IKEA Nederland.

1.2 Probleemstelling

“Op welke wijze kan IKEA Nederland de huidige schoonmaaksituatie optimaliseren door te kijken naar het schoonmaakbeleid en de wijze van exploitatie, met als voorwaarde dat er een duidelijke structuur ontstaat in het facilitaire schoonmaakaanbod waarin doelen en performance indicatoren gesteld en gemeten kunnen worden?”

Om antwoord te geven op de probleemstelling zijn diverse subprobleemstellingen opgesteld:

- *In welke omgeving speelt het probleem zich af?*
- *Wat houdt het begrip schoonmaak in?*
- *Wat wordt bedoeld met kwaliteit van diensten?*
- *Hoe is de huidige schoonmaak geregeld bij IKEA?*
- *Welke gevolgen heeft de schoonmaak op kwaliteit van de diensten?*
- *Welke knelpunten komen naar voren uit een vergelijking van de huidige situatie met de gewenste situatie?*
- *Welke kenmerken heeft landelijke uitbesteding van de schoonmaakwerkzaamheden voor IKEA?*
- *Welke structurele maatregelen kunnen er genomen worden om schoonmaak te verbeteren?*
- *Hoe kunnen de aanbevolen maatregelen geïmplementeerd worden?*
- *Welke financiële consequenties hebben deze maatregelen?*

¹ http://www.ikea.com/ms/nl_NL/ikny_splash.html
Facility Management, 2006

1.3 Doelstelling

Het beleid van IKEA is erop gericht om het publiek in een zo schoon mogelijke omgeving te laten winkelen.² Door middel van een analyse van het huidige schoonmaakbestek, de daadwerkelijke uitgevoerde schoonmaakwerkzaamheden en een afweging of landelijke uitbesteding een optie is voor IKEA Nederland dienen er aanbevelingen gedaan te worden ter verbetering van:

1. Het huidige schoonmaakbeleid;
2. Kwaliteit van de schoonmaak;
3. Wijze van exploitatie;
4. Structuur in het facilitaire schoonmaakaanbod zodat doelen kunnen worden gesteld en performance indicatoren kunnen worden gemeten.

1.4 Aanpak onderzoek

Door vooronderzoek, theoretisch onderzoek, een technische meting en een interne benchmark is er antwoord verkregen op de probleemstelling. Alle verzamelde gegevens zijn geanalyseerd zodat er vervolgens conclusies en aanbevelingen gemaakt konden worden. Aan de aanbevelingen is een implementatievoorstel gekoppeld, zodat de aanbevelingen ingevoerd kunnen worden. Voor een uitgebreid overzicht van de methode van onderzoek zie hoofdstuk 2.

1.5 Doelgroepen

Deze scriptie is geschreven voor het management van IKEA Nederland, en voornamelijk voor de service manager van de vestiging Breda. Verder kan deze scriptie een toegevoegde waarde zijn voor managers van de schoonmaak, werkzaam bij grote winkelketens die meerdere vestigingen hebben door het land.

1.6 Leeswijzer

De opbouw van het rapport is als volgt: in hoofdstuk 2 wordt het probleem geanalyseerd en afgebakend en worden de methoden van onderzoek beschreven. In hoofdstuk 3 wordt een beschrijving gegeven van de organisatie. In hoofdstuk 4 staat het theoretische kader vermeld. De huidige situatie wordt duidelijk in hoofdstuk 5, 6 en 7 waarna in hoofdstuk 8 de voor en nadelen van een landelijke uitbesteding worden beschreven. Vervolgens zijn er in hoofdstuk 9 conclusies beschreven door een vergelijking gemaakt te hebben tussen de huidige en de gewenste situatie. Op basis van de conclusies zijn er in hoofdstuk 10 aanbevelingen gedaan. Hierbij wordt meteen kortstondig vermeld hoe zij het best geïmplementeerd kunnen worden. Tot slot staan de kosten en baten genoemd in het laatste hoofdstuk.

² VFM Adviesgroep: Bestek en offerte aanvraag, Schoonmaakonderhoud en glasbewassing Utrecht, december 2002, blz. 4
Facility Management, 2006

2. Methode van Onderzoek

Om op een methodisch verantwoorde werkwijze antwoord te kunnen geven op de probleemstelling is gebruik gemaakt van een combinatie van onderzoeksmethodieken. Om tot de keuze van de methoden van onderzoek te komen, is de probleemstelling eerst geanalyseerd. Er zijn diverse subprobleemstellingen opgesteld. Vervolgens is per subprobleemstelling gekeken naar een juiste onderzoeksmethode.

2.1 Probleemanalyse

Naar aanleiding van de intentie om te onderzoeken of de huidige schoonmaaksituatie van IKEA Breda en IKEA Nederland verbeterd kan worden is de volgende probleemstelling opgesteld:

Op welke wijze kan IKEA Nederland de huidige schoonmaaksituatie optimaliseren door te kijken naar het schoonmaakbeleid en de wijze van exploitatie, met als voorwaarde dat er een duidelijke structuur ontstaat in het facilitaire schoonmaakaanbod waarin doelen en performance indicatoren gesteld en gemeten kunnen worden?

2.1.1 Subprobleemstellingen

Om antwoord te kunnen geven op de probleemstelling zijn subprobleemstellingen beschreven. Iedere subprobleemstelling bestaat uit diverse deelvragen.

Hieronder vindt u een beknopt overzicht van de diverse subprobleemstellingen. Voor een compleet overzicht zie bijlage 1.

1. In welke omgeving speelt het probleem zich af?
2. Wat houdt het begrip schoonmaak in?
3. Wat wordt bedoeld met kwaliteit van diensten?
4. Hoe is de huidige schoonmaak geregeld bij IKEA?
5. Welke gevolgen heeft de schoonmaak op kwaliteit van de diensten?
6. Welke knelpunten komen naar voren uit een vergelijking van de huidige en de gewenste situatie?
7. Welke kenmerken heeft landelijke uitbesteding van de schoonmaakwerkzaamheden voor IKEA?
8. Welke structurele maatregelen kunnen er genomen worden om schoonmaak te verbeteren?
9. Hoe kunnen de aanbevolen maatregelen geïmplementeerd worden?
10. Welke financiële consequenties hebben deze maatregelen?

2.2 Afbakening

Zoals duidelijk naar voren komt, gaat het om een onderzoek dat wordt uitgevoerd voor de afdeling Services van IKEA Nederland en IKEA Breda. Het onderzoek is op de volgende manier afgebakend:

1. **Beleid:** Is er een beleid bekend onder de medewerkers en wat zijn de mogelijkheden om een landelijk beleid in te voeren.
2. **Structuur:** Is er een duidelijke structuur aanwezig in het facilitaire schoonmaakaanbod zodat doelen en performance indicatoren kunnen worden gemeten;
3. **Kwaliteit van de schoonmaak:** in hoeverre zijn de geleverde diensten van invloed op de kern activiteit van de organisatie;
4. **Exploitatie:** Welke vormen van exploitatie worden er binnen IKEA Nederland gehanteerd;

Er wordt bij dit onderzoek enkel gekeken naar IKEA Nederland en IKEA Breda. Er wordt niet specifiek op elke vestiging ingegaan, omdat dit te inhoudelijk zou worden.

Deze afbakening is tot stand gekomen op basis van het gebruikte onderzoeksmodel (zie paragraaf 2.3.6) en de vraag vanuit IKEA. Er is bewust gekozen om het aspect personeel niet te onderzoeken, omdat er geen IKEA personeel in dienst is die zich bezig houdt met schoonmaak. Ook is er bewust voor gekozen om niet naar de schoonmaakmaterialen te kijken. Het onderzoek zou te groot worden wanneer dit onderwerp verweven zou zijn in de opdracht.

2.3 Onderzoeksmethode

In deze paragraaf wordt aangegeven welke onderzoeksmodellen en methoden zijn gebruikt Per onderzoeksmethode is aangegeven waarom en hoe deze tijdens het onderzoek zijn toegepast. Er is gebruik gemaakt van theoretisch en empirisch onderzoek.

2.3.1 Vooronderzoek

Het vooronderzoek is gehouden om informatie te verkrijgen welke de probleemstelling verheldert. Door middel van literatuurstudie is informatie verkregen over de organisatie, branche, ontwikkelingen, visie, missie, enzovoort. Bronnen die daarbij gebruikt zijn, zijn kranten, vakbladen, internet, jaarverslag, brochures en boeken.

Daarnaast zijn er oriënterende gesprekken gehouden met:

- Uitvoerende medewerkers van de schoonmaakdienstverlening, omdat deze dagelijks te maken hebben met de uitvoer van de werkzaamheden;
- De servicemanager van IKEA Breda, omdat hij verantwoordelijk is voor de aansturing en de bewaking van de schoonmaakdienstverlening vanuit IKEA Breda;
- De voordame van EW Cleaning Care en de accountmanager van EW cleaning care, omdat deze beide verantwoordelijk zijn voor de schoonmaakdienstverlening bij IKEA Breda;
- Met medewerkers van de vestiging Breda om de verschillende meningen en visies te horen op de uitvoering van de schoonmaakdienstverlening.

Hierdoor kan de probleemstelling definitief opgesteld worden.

2.3.2 Theoretisch onderzoek

Het doel van theoretisch onderzoek is het vergroten van de kennis betreffende het onderwerp schoonmaak en kwaliteit, waardoor gedeeltelijk antwoord gegeven kan worden op de eerste subprobleemstellingen. Ook is er voor theoretisch onderzoek gekozen om te kijken of er binnen IKEA documenten bestaan waarin het beoogde beleid en structuur beschreven staan. Er wordt gebruik gemaakt van bestaande informatie. Door het houden van een literatuuronderzoek zijn bestaande theorieën naast elkaar gelegd, en is er een nieuw model ontworpen. Tevens zullen er dankzij het houden van een literatuuronderzoek tijdens het opstellen van interviews geen aspecten vergeten worden. Tijdens theoretisch onderzoek wordt gebruik gemaakt van: boeken, tijdschriften, rapporten, beleidsnotities, Internet en de gekozen onderzoeksmodellen.

2.3.3 Kwantitatief onderzoek / Technische meting

Er is een analyse van het aanwezige cijfermateriaal gemaakt. Dit cijfermateriaal bestaat uit schoonmaakkosten, het aantal schoon te maken m² per vestiging en de schoonmaakbestekken van de vestigingen Breda, Hengelo, Amsterdam, Duiven, Eindhoven en Haarlem. Er is gekozen voor een technische meting, omdat dit onderzoek met 'harde' gegevens inzicht geeft in de kosten van de dienst en de verschillen in de schoonmaakdienstverlening bij de onderzochte vestigingen. Tevens is er gekeken naar de uitkomsten van de Customer Satisfaction Index (CSI), en de meningen en ideeën briefjes. Beide zijn klanttevredenheidsonderzoeken.

2.3.4 Kwalitatief onderzoek / Benchmarking

Voor een juiste beantwoording van de probleemstelling is het noodzakelijk om uitgebreid over bepaalde onderwerpen te praten. Hiermee wordt bijvoorbeeld bedoeld de beleving van de

medewerkers van diverse IKEA vestigingen met betrekking tot de uitvoering van het schoonmaakbeleid. Dit zijn aspecten die met een kwantitatief onderzoek moeilijk te achterhalen zijn. Voor dit kwalitatief onderzoek is er gebruik gemaakt van een benchmark.

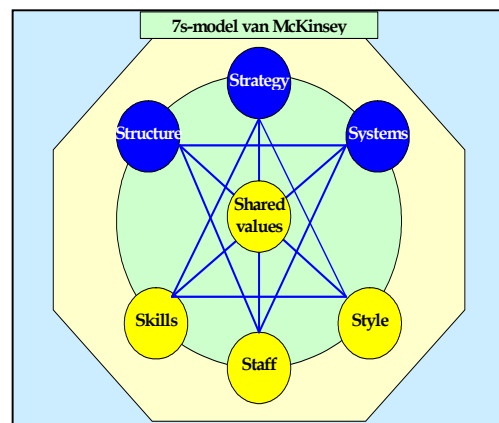
Een benchmark is een methode om een functie, activiteit of bedrijfsproces te vergelijken met die van andere organisaties en op basis hiervan de eigen activiteit te verbeteren. Er is voor een benchmark gekozen omdat hierbij twee soorten gegevens kunnen worden verzameld, te weten kwantitatieve en kwalitatieve³. Kwantitatieve gegevens geven inzicht in waar verbetering van prestaties mogelijk en noodzakelijk zijn. Daarnaast geven kwalitatieve gegevens inzicht in de onderliggende processen van de benchmarking-partner. Het doel hiervan is om te ontdekken waarom en hoe prestaties verbeterd kunnen worden. Bij interne benchmarking gaat het om het vergelijken van vergelijkbare bedrijfsonderdelen binnen 1 organisatie.

Om er achter te komen wat de redenen zijn geweest om iets op laten nemen in het bestek, wijze van structuur, wijze van exploitatie en het beoogde kwaliteitsresultaat is ervoor gekozen een interne benchmark doen doormiddel van het afnemen van interviews bij de verantwoordelijke voor de aansturing en bewaking van de schoonmaakdienstverlening binnen de vestigingen Eindhoven, Duiven, Barendrecht, Heerlen, Haarlem en Hengelo. De overige vestigingen gaven helaas geen reactie op het verzoek om mee te werken aan het onderzoek. De landelijke servicemanager is geïnterviewd om te achterhalen welk schoonmaakbeleid er is, welke invloeden vanuit Zweden hierop zijn en hoe de uitvoering van dit beleid wordt gecontroleerd. Tevens zijn er interviews afgenomen bij VFM adviesbureau en Clean Concept. Dit zijn beide adviesbureaus en maken een onderdeel uit van het huidige schoonmaakdienstverlening proces binnen IKEA Nederland, doordat zij in het verleden betrokken zijn geweest bij schoonmaakaanbestedingen. Tevens zijn zij beide vandaag de dag nog steeds verantwoordelijk voor het verzorgen van de kwaliteitscontroles met betrekking tot de schoonmaakwerkzaamheden. Een totaal overzicht van namen, data en functie van de geïnterviewden is opgenomen in de literatuurlijst.

2.3.5 Onderzoeksmodel organisatieanalyse

Om een goed beeld te krijgen van de omgeving waarin het probleem zich afspeelt is er een organisatieanalyse gemaakt. Deze kunt u lezen in hoofdstuk 3. Om een goede organisatieanalyse te maken is het 7S- model van Mc Kinsey gebruikt.⁴ Er is voor dit model gekozen, omdat wanneer de zeven dimensies / aspecten (strategy, style, structure, systemen, skills, staff en shared values) duidelijk uitgewerkt worden, er een goed beeld ontstaat over hoe adviezen geïmplementeerd kunnen worden.

Afbeelding 1: 7S-model van Mc Kinsey⁵



³ Vliet, M. van: Logistieke benchmarking en best practices. Deventer Kluwer bedrijfswetenschappen 1998

⁴ Bron: <http://www.roc-i-partners.nl/Studiemateriaal%20Informatiemanagement/Individuele%20papers/7S%20model%20jan%20bartling.doc>, 6 Maart 2006

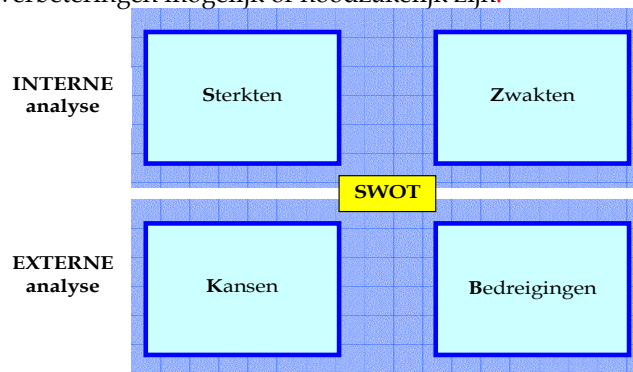
⁵ Bron: <http://www.fractal.org/bewustzijns-besturings-model/Pres-BBm-A/sld034.htm>, 6 Maart 2006
Facility Management, 2006

Het is van belang dat wanneer je besluit een verandering door te voeren je weet of dit ook wel bij de organisatie past. De zeven dimensies worden in hoofdstuk 3 in het Nederlands benoemd omdat het gehele document in het Nederlands is geschreven. Voor een korte omschrijving van het 7s model zie bijlage 2.

Om de dimensie eigenschappen (skills) goed uit te werken is er voor gekozen om de SWOT analyse te gebruiken. Door een SWOT analyse te maken krijg je een goed beeld van waar de organisatie goed in is en op welke punten verbeteringen mogelijk of noodzakelijk zijn.⁶

Een SWOT-analyse wordt gebruikt om een globaal beeld te verkrijgen van IKEA.⁷

De letters SWOT staan voor Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats. Daarin zit een tweedeling: sterke en zwakke kanten (interne analyse) enerzijds en kansen en bedreigingen (externe analyse) anderzijds.

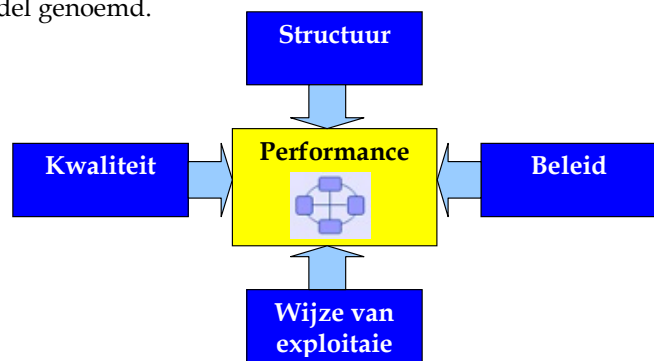


Afbeelding2: SWOT analyse⁶

2.3.6 Onderzoeksmodel onderzoek

Op basis van het KPMG model⁸ het hieronder vermelde model gemaakt. Doordat de onderzoeksgebieden uit het oorspronkelijke KPMG model niet van toepassing zijn op dit onderzoek, maar de vorm van het model wel (bij dit onderzoek willen we ook de performance meten) is er voor gekozen om de onderzoeksgebieden beleid, structuur, kwaliteit en exploitatie toe te passen. Het model wordt het BSKE-model genoemd.

Het KPMG model is een model dat vooral wordt gebruikt in de ICT. Er wordt onderzocht welke invloeden de onderdelen management & organisatie, middelen en systemen, mensen & cultuur en product & processen op de performance hebben. In dit onderzoek kijken we naar welke invloeden structuur, kwaliteit, wijze van exploitatie en beleid hebben op de performance.



Afbeelding 3: BSKE-model⁸

Op de volgende pagina staan de onderzoeksgebieden beleid, structuur, kwaliteit en exploitatie omschreven.

⁶ http://www.leren.nl/rubriek/economie_financien/marketing/swot-analyse

⁷ Bron: http://www.the-art.nl/0120_strategie_07_swot.htm, 31 Maart 2006

⁸ Bron: <http://www.utn.nl/boeken/wcit/h3/h3.html>, 6 Maart 2006

Beleid:

Welke protocollen, regels zijn van invloed op de uitvoering van de schoonmaakdienstverlening?
Hoe staat het schoonmaakbeleid in verhouding tot het IKEA beleid?

Structuur:

Het gaat dan om de formele indeling in de vorm van niveaus, hiërarchie, en functionele indeling
Wie is er verantwoordelijk voor de uitvoering van het schoonmaakbeleid?
Wie is er verantwoordelijk voor de aansturing van de schoonmaak?
Wie is er verantwoordelijk voor de bewaking van het schoonmaakproces?
Wie is er voor verantwoordelijk voor de controle van het schoonmaakproces?

Kwaliteit:

Voldoet de kwaliteit aan de eisen van de klant, leverancier en opdrachtgever? In hoeverre zijn de geleverde diensten van invloed op de kern activiteit van de organisatie?

Exploitatie:

Op welke wijze wordt de schoonmaak geëxploiteerd, en welke andere mogelijkheden bestaan er voor de organisatie?

3. Organisatieanalyse

Om te weten te komen in welke omgeving het probleem zich afspeelt wordt er in dit hoofdstuk aan de hand van het 7S-model van McKinsey een korte blik geworpen op IKEA Nederland om een beeld te vormen over het algemene beleid, processen, cultuur en de structuur van de organisatie. Het doel hiervan is dat er bij de conclusie en aanbevelingen rekening gehouden kan worden met de strategie, het primaire proces en de cultuur van de organisatie.

Subprobleemstelling 1: In welke omgeving speelt het probleem zich af?

3.1 Strategie

Het IKEA concept werd, net als de oprichter Ingvar Kamprad, geboren in Småland, een arme landbouwstreek in Zuid-Zweden. De naam IKEA bestaat uit de initialen van de oprichter (I.K.) en de eerste letters van Elmtaryd en Agunnaryd, de boerderij en het dorp waar hij opgroeide. De kleuren van IKEA, blauw en geel, zijn de kleuren van de Zweedse vlag.

Bij IKEA gaat het niet om het verdienen van zoveel mogelijk geld of om groei omwille van de groei. De Missie ook wel "onze droom" genoemd binnen IKEA is dan ook: "Een beter bestaan voor zoveel mogelijk mensen".⁹

Daarbij verliest IKEA niet haar core business uit het oog: een leverancier van woonproducten. Ze concentreren zich op het leven in en om het huis. Omdat IKEA vindt dat te veel mooie en nieuwe dingen voorbehouden blijven aan een kleine groep welgestelde, een 'designbank' kost voor sommige mensen soms bijna een jaarsalaris, is hun zakelijk concept:

"Het aanbieden van een zo breed mogelijk assortiment functionele woonartikelen van een goede vormgeving en kwaliteit tegen zulke lage prijzen dat zoveel mogelijk mensen deze kunnen kopen".

Ook duurzaam en milieubewust ondernemen is een heel belangrijk onderdeel geworden van de IKEA filosofie en het beleid dat wordt gehanteerd. Lage prijzen zijn goed, maar niet tegen elke prijs. De activiteiten moeten gepaard gaan met zo weinig mogelijk milieuvriendelijke effecten. IKEA wil niet meewerken aan de vernietiging van de oerbossen of regenwouden en wil bronnen niet sneller verbruiken dan de natuur ze kan aanvullen.¹⁰ IKEA wil klanten zekerheid geven dat het product dat zij kopen (en aan medewerkers het product dat zij verkopen) op een verantwoordelijke en eerlijke wijze is geproduceerd. Basis eisen van de organisatie zijn ondermeer een veilige werkplek, voldoende bescherming, geen lawaai, stof en gevaarlijke machines; de medewerkers moeten eerlijk en fatsoenlijk worden behandeld. Bij alle activiteiten van IKEA staan het belang en de bescherming van het kind voorop.

Ondanks dat IKEA zegt dat het niet gaat om het verdienen van zoveel geld of om groei omwille van de groei is het de bedoeling dat IKEA en het marktaandeel harder groeit dan de concurrent. Hierin spreken ze zich dan zelf ook tegen. Onder meer door verkoopprijsverlaging te blijven toepassen kan het resultaat bereikt worden, dit is een verkoopstrategie. Een marketingstrategie daarbij is: door zo vaak mogelijk, zoveel mogelijk mensen te bereiken er steeds meer bezoekers worden getrokken. Deze mensen worden wederom bereikt door de hoofdboodschap: de laagste prijs aanbieden. Hierbij is directe communicatie van groot belang. Ook de financiële strategie is uiteraard gebaseerd op een sterke verkoopontwikkeling, door te focussen op de lage prijzen. Door gebruik te maken van steeds terugkerende verkoopprijsverlaging wordt wel uiteindelijk hun doel bereikt: "Een beter bestaan voor zoveel mogelijk mensen".

Deze strategie is van toepassing op alle vestigingen over de gehele wereld.

⁹ Bron: http://iwww.corporate.ikea.com/ipublish/news_details.asp?news_id+37305&ncat_id+32340, 1 Maart 2006

¹⁰ IKEA: DAG 1, Introductieboekje voor medewerkers, blz. 5
Facility Management, 2006

3.2 Structuur

3.2.1 Structuur IKEA

De oprichter van IKEA, Ingvar Kamprad, wilde graag vanaf het begin een eigendoms- en organisatiestructuur scheppen die garant stond voor het onafhankelijk voortbestaan van het bedrijf op langere termijn. IKEA is opgericht in Zweden en is opgebouwd rond een franchisesysteem met als franchisegever Inter IKEA Systems BV, gevestigd in Nederland. Inter IKEA Systems B.V., de eigenaar van het IKEA concept en handelsmerk, heeft franchiseovereenkomsten met alle IKEA woonwarenhuizen ter wereld. De IKEA Groep is de grootste franchisenemer van Inter IKEA Systems B.V. De IKEA Groep is, een particuliere bedrijvengroep, eigendom van de in Nederland geregistreerde Stichting INGKA. De stichting is eigenaar van INGKA Holding B.V., het moederbedrijf van alle IKEA groepsbedrijven. De IKEA Groep bestaat uit een aantal bedrijven; van de industriële groep Swedwood tot de verkooporganisaties die eigenaar zijn van de woonwarenhuizen in de verschillende landen. De IKEA Groep houdt zich bezig met de ontwikkeling, aankoop, distributie en verkoop van IKEA producten. Om een beeld te geven van de omvang van de organisatie: de IKEA Groep beheert meer dan 100 vestigingen, heeft 90.000 medewerkers en is actief in 44 landen.¹¹ In bijlage 3 treft u een organigram met uitleg aan.

IKEA Nederland

IKEA is een matrix organisatie. Er is sprake van een matrix organisatie als hetzij de functionele zeggenschap gelijkwaardig tegenover de operationele zeggenschap wordt geplaatst. Binnen IKEA er een landenmanager (Retailmanager) die ondersteund wordt door de directie (Managementteam). In het managementteam vind je alle disciplines van de organisatie vertegenwoordigd. Doordat IKEA een matrix organisatie is, moet de servicemanager van een vestiging rapporteren naar de haar store manager en de landelijke servicemanager. Alle vestigingen van IKEA in Nederland vallen onder de IKEA Nederland BV, behalve IKEA Delft: dat is een "outlet" van Inter IKEA Systems BV, de houder en bewaker van het zogeheten franchiseconcept. Voor een schematisch overzicht van IKEA Nederland zie bijlage 4.

3.2.2 Structuur IKEA woonwarenhuizen

De IKEA woonwarenhuizen - of stores zoals ze intern ook wel worden genoemd - kennen in principe vier verkoopafdelingen: de Showroom, Markethall, en IKEA Family.¹² Voor een uitgebreide omschrijving van de diverse afdelingen in een woonwarenhuis zie bijlage 5.

3.2.3 Hiërarchische plaats schoonmaak

De aansturing en de bewaking van de schoonmaakdienstverlening valt bij bijna alle vestigingen onder de afdeling Service. Er is een enkele vestiging zoals Utrecht waar dat niet het geval is, want daar valt het onder IKEA Food Service (IFS). Hier heeft een groepsleidster de verantwoordelijkheid met betrekking tot schoonmaak. Wanneer het onder de afdeling Service valt, is het vaak de Service Manager die verantwoordelijk is. Bij een enkele vestiging hebben ze een groepsleider verantwoordelijk gemaakt. Binnen IKEA Haarlem hebben ze een medewerker customer service en facilitaire dienst aangesteld die 28 uur per week in dienst is, en zich alleen maar met schoonmaak bezighoudt. Voor een organogram van een afdeling service zie bijlage 6.

¹¹ 15 Maart: http://iwww.corporate.ikea.com/ipublish/news_detail.asp?news_id=53845&ncat_id=46013

¹² IKEA: DAG 1, Introductieboekje voor IKEA medewerkers, blz 12-13
Facility Management, 2006

3.3 Systemen

Voor alle werkzaamheden binnen IKEA zijn procedures geschreven. Binnen de organisatie worden deze organisaties de "routines" genoemd. Aan deze routines wordt veel waarde gehecht omdat deze er voor zorgen dat alle IKEA vestingen een soort gelijke indruk maken bij de klant. De klant moet het gevoel hebben dat het 1 organisatie is en dat er niet teveel verschillen zijn tussen de diverse vestigingen. Om de klant makkelijker van dienst te zijn wordt er ook binnen de gehele organisatie gebruik gemaakt van één verkoopsysteem het "ISELL System" (ik verkoop systeem). In dit systeem kan men verkopen registreren, aanvragen, bestellen en informatie opvragen. Het is een zeer uitgebreid systeem waar alle fasen van het verkoop proces aan bod komen. Dit systeem wordt vanuit Zweden aangestuurd. Alle systemen procedures en de zogenoemde "routines" staan beschreven. Deze documenten hebben een plaatsje in de bibliotheek waarover elke vestiging beschikt, zodat alle medewerkers ze kunnen lezen.

3.4 Gedeelde waarden

IKEA werd ruim 50 jaar geleden opgericht in Småland in Zweden. Sindsdien is IKEA groter gegroeid dan waarschijnlijk ook maar iemand had voorzien. Voor een korte geschiedenis zie bijlage 7. De IKEA cultuur is vastgelegd in "Het testament van de meubelhandelaar". Voor een korte omschrijving van de 9 stellingen die vermeld staan in "Het testament" zie bijlage 8.

Ingvar Kamprad, oprichter van IKEA zegt:

"Het vasthouden aan een sterke IKEA cultuur is een van de belangrijkste factoren achter het blijvende succes van het IKEA concept".¹³

IKEA verwacht van al zijn medewerkers dat zij de "IKEA waarden" nastreven.

De IKEA waarden zijn:

- | | | |
|---|-----------------------------|-----------------------|
| - Eenvoud | - Vergissingen maken | - Nooit, nooit zeggen |
| - Gezond verstand | - Enthousiasme | - Eerlijkheid |
| - Ervaring | - Solidariteit | - Mensen aansporen |
| - Verantwoordelijkheid delegeren | - Dingen anders durven doen | - Kostenbewustzijn |
| - Realiteit onder ogen zien | - Concentratie | - Diversiteit |
| - Wilskracht | - Antibureaucratisch | - Bescheidenheid |
| - Verantwoordelijkheid nemen | - Openheid | |
| - Verantwoordelijkheid aanvaarden ¹³ | | |

Je ziet binnen alle vestigingen van IKEA Nederland dat veel medewerkers deze waarden nastreven. Je kunt dit merken doordat er open sfeer heerst op de werkvloer waar medewerkers met veel enthousiasme hun werk doen. Ze zijn anti bureaucratisch dat kan je merken doordat er weinig vergaderingen plaatsvinden. Ook wordt er veel in de wandelgangen besproken. Een nadeel hiervan is dat niet alle afspraken vastgelegd worden. Medewerkers zien elkaar vaak niet als collega's, maar als vrienden. Ze hebben dan ook vaak contact buiten werktijd. Als gevolg hiervan heerst er een soort van "familie" gevoel onder de medewerkers.

Bij IKEA mogen medewerkers zelf hun symbolen maken zolang ze corresponderen met de waarden die de organisatie nastreeft. Naar buiten toe is de IKEA inbussleutel een goed symbool voor de lage prijzen van IKEA. Doordat klanten de artikelen gedeeltelijk zelf in elkaar zetten, besparen ze samen geld. Binnen IKEA Breda maken ze niet veel gebruik van de mogelijkheid om zelf symbolen te maken.

¹³ 15 Maart: http://iwww.apps.it.ikea.com/corporate/td/files/200-Ikea_con.pdf
Facility Management, 2006

3.5 Stijl

3.5.1 Communicatie

De wereldwijde bedrijfstaal is Engels. Maar uiteraard worden er in de diverse vestigingen over de hele wereld verschillende talen gesproken. Ongeacht de taal die wordt gebruikt, wordt verwacht dat medewerkers duidelijk en eenvoudig taalgebruik hanteren. Binnen alle vestigingen in Nederland wordt Nederlands gesproken. Wanneer er beleiddocumenten worden opgesteld gebeurt dit in het Engels.¹⁴

3.5.2 Stijl van leidinggeven

De storemanager heeft de algemene leiding over de vestiging. Hij of zij houdt contact met iedereen, maar vooral met het managementteam. De storemanager draagt net als alle overige medewerkers bedrijfskleding en wordt met de voornaam aangesproken. Een leidinggevende moet er altijd voor waken teveel tijd te spenderen aan vergaderingen die ver van de dagelijkse realiteit staan. Tijd doorbrengen in de buurt van je medewerkers is de belangrijkste taak. Wanneer een leidinggevende minder dan de helft van de tijd bij de medewerkers is, vindt IKEA het tijd worden om na te denken over radicale veranderingen in de manier van werken.¹⁵

Zoals hierboven al duidelijk is geworden vindt IKEA het belangrijk dat een leidinggevend medewerker onderdeel uitmaakt van de groep. Ze willen de afstand tussen mensen klein houden, om communicatie en begrip makkelijk en logisch te houden.¹⁴

Bij IKEA houden ze van praktisch en daadkrachtig. Eindeloos vergaderen en overdreven plannen past niet bij de organisatie. Ze richten liever aandacht op de werkvloer. De winkel heeft de hoogste prioriteit. Dat past ook wel bij een retailbedrijf waar altijd wel klanten staan te wachten. Om medewerkers die niet dagelijks met klanten omgaan het 'winkelgevoel' te laten behouden, organiseert IKEA één keer per jaar een anti-bureaucratenweek. Deze medewerkers draaien dan een paar dagen mee in het woonwarenhuis – achter de kassa, bij de verlichting, in het restaurant. Medewerkers mogen zelf een afdeling kiezen. Een leidinggevende die nieuw is bij IKEA wordt aangeraden om de eerste drie maanden zelf ook een dergelijke week in te lassen.¹⁴

In de praktijk blijkt dat deze anti-bureaucratenweek enkel wordt gedaan door medewerkers op landelijk niveau die niet in de winkel werkzaam zijn. Binnen IKEA Breda helpen kantoormedewerkers mee bij evenementen om hun gevoel met de winkel te behouden.

3.5.3 Bedrijfskleding

In het woonwarenhuis is het nodig herkenbaar te zijn, zodat klanten weten aan wie ze iets kunnen vragen. De bedrijfskleding zorgt voor herkenning. Juist in een zelfbedieningswinkel als IKEA zijn klantgerichte medewerkers een 'must'. Medewerkers vormen het gezicht van IKEA en bepalen het beeld dat klanten van de organisatie hebben. De bedrijfskleding draagt door de kwaliteit en de pasvorm bij aan de uitstraling van IKEA. Voordat de bedrijfskleding in productie was genomen, werd de kleding in de vestiging Duiven getest. Dit resulteerde in een aantal aanpassingen. Werken bij IKEA en contact met klanten betekent dat medewerkers er verzorgd uit moeten zien. Op deze manier leveren zij een bijdrage aan de uitstraling van IKEA.

Sommigen moeten ook beschermende kleding dragen. Alle anderen mogen zich kleden zoals zij prettig vinden en zoals bij hun persoonlijkheid past. Dit houdt in dat ze kunnen kiezen tussen verschillende typen bedrijfskleding, zoals een blouse, polo of trui.

Personeel van externe organisaties, zoals de bewaking en de schoonmaakmedewerkers hebben hun eigen bedrijfskleding. Op deze wijze kan men duidelijk onderscheid maken tussen IKEA medewerkers en overige medewerkers die enkel te werkgesteld zijn binnen IKEA.

¹⁴ IKEA: Dag 1, Introductieboekje voor medewerkers, blz. 8-10
Facility Management, 2006

3.6 Medewerkers

Om het zakelijke concept te kunnen verwezenlijken hebben de medewerkers een bepaalde "spirit" nodig volgens IKEA. Het Human Resource concept van IKEA is:

"Eenvoudige en eerlijke mensen de mogelijkheid bieden zich te ontwikkelen, zowel als individu als in hun werk, zodat zij gezamenlijk en met veel inzet het bestaan van IKEA en dat van klanten kunnen verbeteren."¹⁵ Binnen IKEA Breda worden alle medewerkers continue opleidingen aangeboden. Soms hebben medewerkers het gevoel dat ze wel eens teveel aan opleidingen moeten volgen.¹⁶ Ook kunnen medewerkers zich opgeven voor "Goudmijn". Dit is een initiatief vanuit IKEA om medewerkers de mogelijkheid te bieden, door een zeer intensieve opleiding, in een leiding gevende positie terecht te komen.

Binnen alle vestigingen van IKEA probeert de afdeling Human resource, zoveel mogelijk de diversiteit in het personeel te krijgen zodat ze een goede weerspiegeling vormen van de klanten en van de wereldwijde 'familie' van collega's - en wel in alle functies. Er werken binnen IKEA mensen van verschillende afkomsten en achtergronden. Geloof, huidskleur of seksuele geaardheid speelt geen rol wanneer iemand solliciteert bij IKEA. Bij IKEA gaat het niet alleen om het bereiken van een doel. Het gaat om de manier waarop medewerkers onderweg zijn naar een doel. Doordat IKEA nog een redelijk jonge organisatie is en nog steeds groeiende moet er nog veel ontdekt worden. Het plezier van het ontdekken is dan ook een grote drijvende kracht. Dit is dan ook een belangrijke reden waarom IKEA haar medewerkers zoveel op opleiding wil sturen.

De IKEA cultuur = jij & ik, hier & nu!¹⁵

3.7 Eigenschappen

Om de sterke en zwakke punten van IKEA te analyseren is er gebruik gemaakt van de SWOT analyse. De gegevens komen voort uit het vooronderzoek, oriënterende interviews en de interne benchmark. Zie bijlage 9 voor de uitgewerkte interviews van de interne benchmark. Hieronder de SWOT analyse van de organisatie IKEA:

Sterk

- * Hanteren scherp prijsbeleid
- * Vaste richtlijnen en procedures voor het verkoopproces.
- * Ontwikkelingsmogelijkheden voor medewerkers
- * Klant in focus
- * Platte organisatie
- * Breed assortiment
- * Sterke bedrijfscultuur
- * Duurzaam en milieubewust ondernemen

Zwak

- * Geen aandacht voor kostenreductie op ondersteunende diensten
- * groot verloop kennis
- * Informele beslisstructuur
- * Gebruik van verschillende kwaliteitmeetsystemen
- * Binnen de vestigingen is er geen geen inzicht in de ontwikkelingen binnen de schoonmaakbranche en interne veranderingen die van invloed zijn op het schoonmaakproces.
- * weinig financiële inzichtelijkheid kosten ondersteunende diensten andere vestigingen.

¹⁵ IKEA: DAG 1, Introductieboekje voor medewerkers, blz. 5

¹⁶ Oriënterende interviews, IKEA medewerkers IKEA Breda, week 6
Facility Management, 2006

Kansen

- * E-sales
- * Landelijke samenwerking m.b.t. inkoop van producten en diensten
- * Meer landelijke samenwerking en communicatie
- * Raamovereenkomsten voor ondersteunende diensten
- * 1 vorm van schoonmaakcontract voor alle vestigingen

Bedreigingen

- * Concurrentie van andere meubelverkopende organisaties
- * Opkomende economie Azië

Sterk

- IKEA promoot de goedkoopste te zijn in het aanbieden van diverse functionele woonartikelen. Wanneer een klant iets aanschaft geldt de laagste prijs garantie: dit betekent dat wanneer het product ergens anders goedkoper verkrijgbaar is dan krijgt de klant het verschil in geld terug.
- Er bestaan voor alle handelingen zogenaamde "routines" hierdoor heeft de klant het idee dat elke vestiging hetzelfde is.
- IKEA biedt alle medewerkers diverse opleidingsmogelijkheden aan. Hierdoor hopen ze op behoud van de diverse medewerkers.
- Door een platte organisatie kunnen er snel en eenvoudig beslissingen worden genomen.
- IKEA is biedt een volledig assortiment woonartikelen aan. Klanten kunnen alles in 1 gebouw kopen en hoeven niet meer naar een concurrent.
- Er is binnen IKEA een zeer duidelijke cultuur merkbaar. Door de het gebruik van bedrijfskleding is het voor een klant snel duidelijk wie een medewerker is. Door dat ook leidinggevende deze kleding dragen voelen ook medewerkers zich vrijer om hun mening te uiten tegenover hun meerdere. Ook door het gebruik van kleuren weet IKEA goed duidelijk te maken dat ze een Zweedse organisatie is. Ook door het nastreven van de waarde en normen heerst er een echte "team spirit" onder de medewerkers.
- IKEA hecht veel waarde aan duurzaam en milieubewust ondernemen. Op deze wijze trekken ze komen ze een grote groep klanten tegemoet die hier ook veel waarde aan hechten.

Zwak

- Er zijn veel theorieën over kostenbeheersing. Een van de meest gebruikte methode bij veel bedrijven is het selecteren en aanpakken van de grootste kostenpost. Dit is de 80/20-regel die door veel economen wordt gepredikt. Bij IKEA hebben ze deze les gemist. Ze beweren één van de weinige bedrijven in de wereld te zijn die alle kosten aanpakken met evenveel ambitie en prioriteit. Ze geloven dat kostenbewustzijn geen methode moet zijn, maar een automatisme. Alle kleine besparingen leiden samen al snel tot een groot bedrag.¹⁷ Toch blijkt in praktijk dat deze ambitie momenteel enkel opgaat bij de verkoop en de productie van producten. Er kan waarschijnlijk geld bespaard worden wanneer bepaalde diensten en producten landelijk ingekocht zouden worden. Een voorbeeld hiervan zijn de bekende "IKEA potloodjes". Momenteel heeft elke vestiging een eigen leverancier.
- Een enkele medewerker heeft soms het gevoel dat hij teveel overladen wordt met opleidingen. Ook zijn er soms geen mogelijkheden om mensen te laten doorgroeien. Soms zijn dit redenen om IKEA te verlaten. Hierdoor gaat er veel kennis verloren.¹⁸
- Doordat er vaak op een informele wijze beslissingen worden genomen en deze niet worden genotuleerd kan informatie verloren gaan. Vaak wordt er in de wandelgangen iets besproken en niet goed gecommuniceerd naar overige medewerkers. Ook komt het voor dat informatie niet is vastgelegd en bij verloop van personeel hierdoor kennis verloren gaat.

¹⁷ IKEA: DE IKEA symbolen, leiding geven door het goede voorbeeld

¹⁸ Oriënterende interviews, IKEA medewerkers IKEA Breda, week 6
Facility Management, 2006

- Binnen de diverse vestigingen wordt er gebruik gemaakt van verschillende kwaliteitmeetsystemen om de schoonmaakkwaliteit te meten.¹⁹ Hierdoor kunnen er geen verschillenanalyses gedaan worden op de uitkomsten van de diverse metingen.
- In de afgelopen jaren is er veel veranderd binnen de Store en in de schoonmaakbranche. Er is niet gekeken of deze veranderingen invloed hebben op het schoonmaakproces. Het zou dus goed mogelijk zijn dat er diverse verbeterpunten liggen ten aanzien van het schoonmaakproces.
- Er is op dit moment geen inzichtelijkheid in de kosten van ondersteunende diensten bij overige vestigingen. De kosten zijn wel per vestiging bekend maar worden niet gecommuniceerd naar andere vestigingen. Wanneer je kosten communiceert, word je eerder bewust van het feit dat onderdelen in ondersteunende processen misschien wel goedkoper zouden kunnen.

Kansen

- Door middel van E-sales zou IKEA een nog groter publiek kunnen gaan bereiken. Wel moet er opgelet worden dat de klant nog steeds zijn impulsaankopen kan doen.
- Er is weinig landelijke samenwerking en communicatie tussen de diverse vestigingen. Iedere vestiging moet telkens weer het "wiel" opnieuw uitvinden. Een verdere uitleg hiervan is te lezen in paragraaf 5.4.4
- Om kosten te reduceren zouden er raamovereenkomsten voor ondersteunende diensten afgesloten kunnen worden.
- Er worden verschillende soorten schoonmaakcontracten gehanteerd binnen de diverse vestigingen. Er ontstaat onduidelijkheid bij de vestigingen in Nederland wat de richtlijnen zijn vanuit IKEA Nederland en welke vorm het beste is om de schoonmaak aan te sturen en te hanteren. Wanneer je zou onderzoeken welke vorm het beste bij de IKEA organisatie past, zou de schoonmaak gemakkelijker aangestuurd en bewaakt kunnen worden.

Bedreigingen

- Er komen steeds meer aanbieders van woonartikelen op de markt die claimen de goedkoopste te zijn. IKEA moet constant hierop letten en inspelen op de wensen die de markt heeft.
- In Azië bloeit de economie als nooit tevoren. Concurrenten kunnen goedkoop vanuit Azië producten inkopen, waardoor het gevaar dreigt dat IKEA niet meer het goedkoopste zal zijn in het aanbieden van woonartikelen.

Conclusie

IKEA biedt een breed assortiment onder 1 dak. Doordat IKEA veel waarde hecht aan duurzaam en milieubewust ondernemen hoeven klanten geen zorgen te maken over of de producten wel op een verantwoordelijke en eerlijke manier zijn geproduceerd. Er is op dit moment weinig tot geen aandacht voor ondersteunende diensten. Niet alleen met betrekking tot kosten maar ook met betrekking tot het uitwisselen van gegevens. Kortom er is weinig landelijke samenwerking wanneer het gaat om ondersteunende diensten.

De diverse vestigingen hanteren verschillende contractvormen voor ondersteunende diensten. De schoonmaakkwaliteit wordt gemeten aan de hand van verschillende kwaliteitmeetsystemen. Een gevolg hiervan is dat er zichtbaar kwaliteit verschil is ten aanzien van schoonmaak tussen de diverse vestigingen. Doordat IKEA een platte organisatie is kunnen er snel en eenvoudig beslissingen worden genomen bij implementatie van adviezen.

¹⁹ Interviews, interne en externe benchmark, zie bijlage 9
Facility Management, 2006

4. Theoretisch Kader

Het kernwoord van de probleemstelling en daarmee het onderzoek is schoonmaak. Het doel van het onderzoek is het optimaliseren van de schoonmaaksituatie bij IKEA Breda en IKEA Nederland, zodat het schoonmaakbeleid, de structuur, en de kwaliteit verbeterd wordt. Maar wat is schoonmaak nu precies? Welke ontwikkelingen vinden plaats binnen de schoonmaakbranche? In dit hoofdstuk zal onder andere antwoord gegeven worden op deze vragen.

Subprobleemstelling 2: Wat houdt het begrip schoonmaak in?

Subprobleemstelling 3: Wat wordt bedoeld met kwaliteit van diensten?

4.1 Schoonmaak

Versillende definities van het begrip schoonmaak zijn gevonden in boeken, artikelen, en op internet. Daarnaast is gekeken naar de definities bij IKEA. Hiervoor zijn interviews gehouden en bestaande gegevens bestudeerd. Interviews zijn gehouden met de service manager van IKEA Breda, de voordame en medewerkers van het schoonmaakbedrijf EW en medewerkers in andere vestigingen van IKEA die verantwoordelijk zijn voor de schoonmaak.

De definitie van het schoonmaakproces, oftewel schoonmaakonderhoud luidt:

“Schoonmaakonderhoud is een systeem van werken, waarbij met behulp van meerdere voorgeschreven schoonmaakmethoden en -frequenties een esthetisch en hygiënisch verantwoorde leef- en werkomgeving gehandhaafd blijft en de levensduur van de materialen wordt verlengd”.²⁰

Doel van schoonmaak is het zodanig organiseren van de schoonmaakactiviteiten dat het vereiste kwaliteitsniveau wordt behaald en waarbij het beoogde rendement en de continuïteit van het geheel zijn gewaarborgd.²¹

Er bestaan drie soorten schoon:

1. Huishoudelijk schoon: vrij van stof en vuil
2. Esthetisch schoon: vrij van zichtbare verontreinigingen en verstoringen
3. Hygiënisch schoon: vrij van voor de gezondheid schadelijke ziektekiemen.²²

In dit onderzoek gaat het om een combinatie van alle drie.

Voor de huidige schoonmaaksituatie binnen IKEA Nederland en IKEA Breda zie hoofdstuk 5 en 6.

²⁰ Boer de, B e.a. Accomodatatiebeheer 1, opleiding Facilitaire Dienstverlening, Haagse Hogeschool, 1997

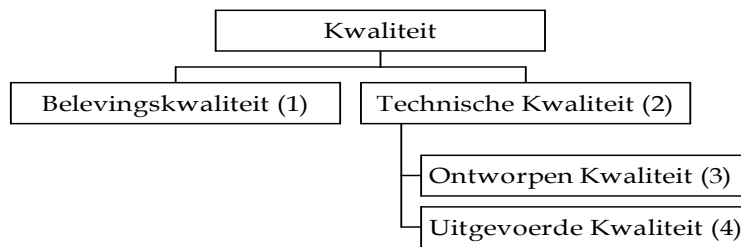
²¹ Bisseling, T. & Iskes, J.: Organisatie en beheer van schoonmaakdienstverlening, Samson Bedrijfsinformatie, Alphen aan den Rijn / Zaventem 1994, ISBN: 90-14-04999-4, blz. 62

²² Misset Schoonmaakboekje Schoonmaakprogramma's en Kengetallen, 1997
Facility Management, 2006

4.2 Kwaliteit

Binnen de theorie zijn oneindig veel definities te vinden van kwaliteit. De formele definitie van kwaliteit in de NEN-ISO 8402 9001-norm luidt: “kwaliteit is het geheel van eigenschappen en kenmerken van een product of een dienst dat van belang is voor het voldoen aan de vastgelegde of vanzelfsprekende behoefte”.²³ Dit betekent in grote lijnen dat het kwaliteitsniveau wordt bepaald door de behoeften en verwachtingen van de klanten²⁴

Kwaliteit is onder te verdelen in een aantal onderdelen. Dit wordt nader toegelicht aan de hand van onderstaand figuur.



Afbeelding 4: definitie kwaliteit²⁵

Toelichting figuur definitie kwaliteit.²⁵

1. Hoe ervaart de eindgebruiker de schoonmaak kwaliteit van zijn omgeving / werkplek. De beleving van (schoonmaak)kwaliteit is erg persoonlijk en subjectief. Wat de één redelijk schoon vindt, kan de ander vies vinden. Door de subjectiviteit van deze vorm van kwaliteit, is het meten hiervan erg moeilijk.
2. In hoeverre is iets meetbaar schoon of, zoals afgesproken, juist uitgevoerd? Hiervoor is onder andere het VSR- kwaliteitsmeetsysteem opgesteld.
3. Er worden vooraf duidelijke afspraken gemaakt over kwaliteit van de schoonmaak.
Dit gebeurt meestal in een viertal stappen, namelijk:
 - 1) behoeften vaststellen van de gebruikers van een gebouw;
 - 2) concept kiezen. (Is het mogelijk om in al deze behoeftes te voorzien?)
 - 3) opstellen van het schoonmaakprogramma. (Schoonmaakhandelingen, frequentie van de schoonmaak en bepalen welke elementen er moeten worden schoongemaakt vastleggen.)
4. Bij de uitvoering van de schoonmaak wordt getracht om het eindresultaat van de schoonmaak overeen te laten komen met de ontworpen kwaliteit

“Kwaliteit van dienstverlening is de mate waarin wordt voldaan aan de verwachtingen van de klant ten aanzien van de dienstverlening en kan worden gemeten door te kijken naar verschil tussen verwachtingen en ervaringen”.²⁶

²³ Boomsma, S. & Borrendam, A: Kwaliteit van dienstverlening, Kluwer Deventer 1999

²⁴ Bisseling, T & Iskes, J: Organisatie en beheer van schoonmaakdienstverlening, Samson Bedrijfsinformatie, Alphen aan den Rijn / Zaventem 1994, ISBN: 90-14-04999-4, blz. 36

²⁵ Bron: Brochure Clean Concept: Handleiding VSR, blz. 2

²⁶ Drs. Kunst, P. & Drs. Blom, P.: Metten en verbeteren van de dienstverlening, een managementbenadering Kluwer Bedrijfsinformatie B.V. Deventer, 1^e druk 1997, ISBN 90-267-2558-2, blz.20
Facility Management, 2006

4.3 Kwaliteitsmeetsystemen

Er bestaan verschillende soorten meetsystemen, ontwikkeld door brancheorganisaties, adviesbureaus en diverse schoonmaakorganisaties. Schoonmaken van werkruimten en openbare gebouwen heeft zich al meer ontwikkeld van huishoudelijke of ambachtelijke bezigheid van individuele personen, tot een rationele bedrijfsmatige uitgevoerde dienstverlening.

4.3.1 VSR kwaliteitsmeetsysteem

In deze ontwikkeling past ook de oprichting van de Vereniging Schoonmaak Research (VSR) op 23 november 1979. De VSR initieert onderzoek op het gebied van schoonmaak, dat onder andere een rol kan spelen bij het verbeteren van het imago van de bedrijfstak.

Het komt nogal eens voor dat er tussen het schoonmaakbedrijf en opdrachtgever verschil van mening bestaat over de kwaliteit van de geleverde dienst. Eén van die oorzaken was, dat er geen algemeen erkent kwaliteitsmeetsysteem bestond dat volgens objectieve criteria de kwaliteit van de schoonmaak aangeeft.

VSR heeft vervolgens de taak op zich genomen om een algemeen erkend kwaliteitssysteem te ontwikkelen. Dit hebben ze gedaan in samenwerking met het instituut voor Reinigingstechnieken TNO. Aan de hand van dit kwaliteitsmeetsysteem kan men kwaliteit normen vaststellen en de schoonmaakkwaliteit controleren volgens objectieve maatstaven.

Het kwaliteitsmeetsysteem maakt het mogelijk een minimum aanvaardbaar niveau vast te leggen en een objectief onderscheid te maken tussen goed en slecht schoonmaakonderhoud. Het contact tijdens de metingen zorgt voor een meer vertrouwde klant leveranciersverhouding.²⁷

Het meetsysteem moest leiden tot signalen, enerzijds naar het directe toezicht op de uitvoerende medewerkers (bewaken voor de uitvoering) en anderzijds naar het overleg tussen opdrachtgever en aannemer over het gekozen programma. Tevens maakt het systeem het mogelijk preventieve maatregelen te nemen.

Bij de beoordeling van de schoonmaakkwaliteit moet het schoonmaakprogramma bekend zijn. Het is immers mogelijk dat de verstoringen niet het gevolg zijn van slecht uitgevoerde werkzaamheden, maar van een ontoereikend schoonmaakprogramma.

De VSR hanteert bij de beoordeling drie vervuilingsoorten:

- * Niet hechtend vuil, zoals stof, vlokken, rommel, dicht stof;
- * Hechtend vuil, zoals vlekken, strepen, vinger tasten, aanslag, aangekoekt vuil;
- * Diversen waaronder "niet leeggemaakt" en "geen plastic zak erin" en niet bijgevuld".

Bij de analyse van geconstateerde fouten kan onderscheid worden gemaakt tussen drie foutsoorten.

De foutenanalyse werkt als volgt:

- * niet schoongemaakt, we noemen het element dan vuil;
- * niet juist schoongemaakt, dit noemen we een methodefout;
- * niet schoon te maken, dit wordt een materiaal fout genoemd.

²⁷ Clean Concept: Handleiding VSR, blz. 1
Facility Management, 2006

Voordat de controles op de schoonmaak kunnen worden uitgevoerd, spreken de opdrachtgever en schoonmaakbedrijf het geaccepteerde percentage fouten af. Zo'n percentage wordt een AQL (Acceptable Quality Limit) genoemd. Voor sanitair geldt gewoonlijk een percentage van 4%. Voor alle overige ruimtes, geldt gewoonlijk een percentage van 7%.

De goedkeurgrens wordt bepaald aan de hand van een tabel waarin de goedkeurgrens, de MAF-waarde (maximaal aantal foutmogelijkheden) en de steekproefgrootte het aantal te behalen fouten.

Voor een schematisch overzicht van de benodigde gegevens voor een VSR controle zie bijlage 10.

Na de controle wordt er een rapport opgemaakt waarin de actie en verbeterpunten zijn beschreven.

4.3.2 5,7,9 methodiek

De 5,7,9 methodiek is een meetsysteem ontworpen door VFM adviesgroep. VFM adviesgroep is verantwoordelijk binnen diverse vestigingen voor kwaliteitmetingen ten aanzien van de schoonmaak. Deze methodiek is bij uitstek geschikt om te resultaatgerichte schoonmaak te meten. Bij een resultaatgericht contract zijn de werkplannen ter indicatie opgesteld en dus niet bruikbaar voor de basis van een VSR controle. Deze methodiek heeft wel hetzelfde doel als de VSR meet methode. Controleren of afspraken worden nageleefd en of de schoonmaakdienstverlening voldoet aan de vooraf gestelde kwaliteitseisen.

Het pand wordt opgedeeld in ruimten en op basis van een steekproef, die men ter plekke bepaalt controleert men de schoonmaak. Wel staat van te voren vast hoeveel elementen er beoordeeld worden. Maar er staat niet zoals bij de VSR meting vooraf welke elementen dit zullen zijn. De controleur kan zich dus laten leiden door zijn beleving.

De 5,7,9 methodiek hanteert bij de beoordeling de zelfde vervuilingmethode, maar gebruikt geen AQL waardes maar cijfers om de beoordeling vast te leggen.

- Een 5 wordt gegeven wanneer de schoonmaak onvoldoende is;
- Een 7 wordt gegeven wanneer er wordt voldaan aan de normen;
- En een 9 wordt gegeven wanneer de schoonmaakleverancier beter werk heeft geleverd dan de afgesproken normen.

Na de controle wordt er ook net als bij de VSR methode een controle rapport geschreven. In dit rapport worden actie en verbeterpunten beschreven, maar ook de positieve punten die men is tegen gekomen.²⁸

In paragraaf 5.3.2 wordt beschrijven welke methoden worden gehanteerd binnen de IKEA vestigingen in Nederland.

²⁸ Bron: Edith Meijerink, adviseur VFM Adviesgroep, woensdag 5 april 2006
Facility Management, 2006

4.4 Contractvormen

Binnen de schoonmaak worden onderstaande vormen van contracten het meest gehanteerd.

4.4.1 Regiecontract

In deze simpele contractvorm wordt capaciteit geleverd tegen gespecificeerde (uur) tarieven. Specificatie van de gewenste inzet blijft tot een minimum beperkt. De opdrachtgever bepaalt veelal zelf hoe de geleverde capaciteit wordt ingezet. Beoordeling van de leverancier vindt plaats aan de hand van de vraag of inderdaad de juiste capaciteit in de gevraagde hoeveelheid is geleverd. Afrekening vindt inspanninggericht plaats.²⁹

4.4.2 Programmacontract c.q Inspanningscontract

Aan het regiecontract wordt een gespecificeerde set schoonmaakwerkzaamheden en frequenties toegevoegd, waarin deze werkzaamheden dienen te worden uitgevoerd (een zogenaamd werkprogramma). Aan werkzaamheden en frequenties worden tarieven gekoppeld. Ten slotte complementeren afspraken over metingen van de kwaliteit van de uitgevoerde werkzaamheden de contractuele afspraken. Afrekening vindt plaats aan de hand van de vraag of de afgesproken werkzaamheden in de vereiste frequenties en op kwalitatief verantwoorde wijze zijn uitgevoerd.²⁹ Bij de inspanningsverbinde wordt van de schuldenaar wel een uiterste inspanning verwacht om tot een goed resultaat te komen. Maar, als het resultaat niet wordt bereikt, is er geen tekortkoming.³⁰

4.4.3 Open resultaatcontract

Bij het resultaatcontract wordt nog steeds een bestek (schoonmaakprogramma) gehanteerd, maar nu als richtlijn. Het schoonmaakbedrijf wordt nu echter niet meer afgerekend aan de hand van de kwaliteit van de inzet, maar op basis van de kwaliteit van het resultaat van deze inzet. Dat resultaat kan worden gespecificeerd in termen van technische kwaliteit of van gebruikerstevredenheid (belevingskwaliteit) of door een combinatie van beide. Het schoonmaakbedrijf wordt op resultaat afgerekend en heeft de volledige bevoegdheid de inzet naar eigen inzicht te organiseren. Efficiency-winsten komen volledig ten goede aan het schoonmaakbedrijf en leiden, althans tijdens de contractperiode, niet tot bijstelling van het contract.²⁹

4.5 Reacties klant

Het is uiteindelijk de klant die oordeelt of hij de kwaliteit voldoende vindt. Een klant kan tevreden of ontevreden zijn over de reinheid van IKEA winkels. Wanneer een klant ontevreden is kan dit geuit worden in de vorm van een klacht. Voor een uitgebreide omschrijving van tevredenheid en het ontstaan van klachten en de gevolgen ervan zie bijlage 11.

²⁹ http://www.nl.issworld.com/getMedia.asp?mb_GUID=2B2D7DA5-1CC5-4BDB-9018-9DEB958734B4.pdf, 19 Mei 2006

³⁰ Sonsbeek, R. van: Recht & Horeca, Wolters-Noordhoff BV, derde druk, 1999, ISBN 90-01-80395-4, blz. 198
Facility Management, 2006

5. Huidige Situatie IKEA Nederland

In het vorige hoofdstuk werd duidelijk wat schoonmaak en kwaliteit inhoudt en hoe je het kunt meten. Dit hoofdstuk zal zich richten op het onderzoeksgebied: IKEA Nederland. Er zal informatie worden gegeven over het huidige schoonmaakbeleid, de structuur van het facilitaire schoonmaakaanbod, kwaliteit van de dienst en de wijze van exploitatie. Zie bijlage 9 voor de vermelde interviews.

Subprobleemstelling 4: Hoe is de huidige schoonmaak geregeld bij IKEA?

Subprobleemstelling 5: Welke gevolgen heeft de schoonmaak op kwaliteit van de diensten?

5.1 Beleid

Het beleid vanuit Zweden is dat vestigingen over de gehele wereld een “welkome” indruk geven naar de klant toe. De klant moet voelen dat het schoon en opgeruimd is. Internationale kwaliteitseisen bestaan er niet. Volgens Bas van Duivenbode, landelijk service manager IKEA Nederland is dit ook niet nodig. Volgens hem moet je kijken naar de normen in elk land en daar het schoonmaakbeleid op aanpassen. Wel wordt er vanuit Zweden contact opgenomen als er signalen zijn dat het niet goed zit met de schoonmaak.³¹

Het beleid van IKEA Nederland is erop gericht om het publiek in een zo schoon mogelijke omgeving te laten winkelen.³²

Deze doelstelling kan volgens de visie van IKEA op een aantal manieren worden gerealiseerd:

- Altijd een schone winkel bij de opening voor het publiek;
- Een goede verdeling tussen uitvoering van de werkzaamheden gedurende de ochtend en dag;
- Een schone en klantvriendelijke uitstraling van het schoonmaakbedrijf (mensen, machines en materialen) naar klanten;
- Het contracteren van een professioneel en innovatief schoonmaakbedrijf.
- Na de uitvoering van de ochtend schoonmaak dient het IKEA gebouw en het buitenterrein huishoudelijk en esthetisch schoon te zijn.
- Gedurende de dag dient de winkel er voor de klant enkel esthetisch schoon uit te zien.
- Sanitaire ruimten dienen hygiënisch schoon te zijn gedurende de gehele dag.³²

In de offerteaanvraag voor glasbewassing en onderhoud wordt beschreven dat er voor alle IKEA vestigingen een algemeen schoonmaakprogramma is en dat er uniforme kwaliteits- en uitvoeringseisen zijn vastgesteld om bovenstaand doel te behalen. Dit schoonmaakprogramma zou jaarlijks worden getoetst en zonnodig bijgesteld aan de geldende eisen. Bovendien zouden er binnen IKEA Nederland kengetallen ontwikkeld zijn voor de kosten van het schoonmaakonderhoud.³² Het is niet te achterhalen waar deze gegevens zich op dit moment bevinden en wie zich hier mee bezig houdt. Voor een overzicht van de kwaliteitseisen zoals geregistreerd bij de aanbesteding van de vestiging Breda zie bijlage 12.

De landelijk service manager IKEA Nederland is er verantwoordelijk voor dat het beleid binnen alle vestigingen in Nederland wordt nageleefd. Over hoe de vestigingen binnen Nederland invulling geven aan de aansturing en controle van de schoonmaakdienstverlening zie paragraaf 5.2.

³¹ Bron: Interview Bas van Duivenbode, Landelijk Service Manager, IKEA Nederland, woensdag 26 april 2006

³² Bestek en offerte Aanvraag, Schoonmaakonderhoud en Glasbewassing, Ikea Nederland, Vesting Breda, december 2002, blz. 12

5.1.1 Trends

De afgelopen jaren hebben bedrijven in de schoonmaakbranche grote ontwikkelingen doorgemaakt. Organisaties gingen in plaats van één schoonmaakactiviteit aan te bieden een compleet pakket aanbieden. Ook nam de complexiteit van de schoonmaakactiviteiten toe met de jaren. In de jaren zestig en zeventig was er een ongekende groei zichtbaar in het aantal schoonmaakorganisaties. In de jaren zeventig en tachtig gingen organisaties zich steeds meer richten op een specifieke doelgroep. In deze tijd namen schoonmaakorganisaties ook vaker de diensten over omdat ze aantrekkelijkere alternatieven konden bieden dan de in eigen beheer uitgevoerde schoonmaakwerkzaamheden.³³

Volgens Manou Hetterschijt van EW Cleaning Care zijn er twee nieuwe trends. De ene is dat er steeds meer zonder schoonmaakmiddelen wordt gepoetst doordat er gebruik gemaakt wordt van microvezel doekjes. Dit past goed binnen het beleid duurzaam en milieubewust ondernemen wat IKEA probeert na te streven. De Arbo is hier een grote voorstander van. Doordat je geen chemische middelen meer gebruikt is dit beter voor jezelf maar ook voor het milieu. In paragraaf 3.1 is naar voren gekomen dat activiteiten gepaard moeten gaan met zo weinig mogelijk milieuvriendelijke effecten. Tevens hoeven doekjes niet meer door het sop te worden gehaald en uitgewrongen te worden, dit is beter voor je handen. Deze methodiek wordt nog niet binnen alle vestigingen in Nederland gehanteerd volgens Johan Timmermans, service manager IKEA Barendrecht.³⁴

De tweede trend is dat schoonmaakbedrijven steeds meer een “partnership” willen aangaan in de vorm van een vergaande samenwerking. Partnership wil zeggen dat je samen als opdrachtgever en opdrachtnemer een gezamenlijk doel nastreeft. Manou Hetterschijt bedoelde met een partnership dat schoonmaakbedrijven steeds meer gaan meedenken met de opdrachtgever.³⁵ In mijn ogen kan je geen partnership aangaan met een schoonmaakbedrijf doordat je niet beide dezelfde interesses hebt. Dat ze gaan meedenken is een samenwerking. Het doel van het schoonmaakbedrijf is om zo veel mogelijk winst te behalen en het doel van IKEA is om een zo goed mogelijke schoonmaakdienstverlening te krijgen tegen een zo laag mogelijke prijs. Volgens de landelijk service manager IKEA Nederland is deze zogenoemde “Partnership” een goede ontwikkeling. Dit komt ten goede van de kwaliteit en past bij de waarden, zoals omschreven in paragraaf 3.4, die IKEA probeert na te streven.³⁶

5.2 Structuur

5.2.1 IKEA

Elke vestiging van IKEA Nederland beslist zelf hoeveel ze aan schoonmaak willen besteden en wie er binnen de vestiging verantwoordelijk wordt voor de aansturing en het beheer van de schoonmaakdienstverlening.³⁶ Zoals we hebben kunnen lezen in paragraaf 3.2.3 is bij de meeste vestigingen de servicemanager verantwoordelijk voor de besteding van het budget. In enkele gevallen heeft een IKEA vestiging ervoor gekozen om het dagelijkse beheer en controle van de schoonmaakdienstverlening neer te leggen bij een groepsleider. De vestiging Haarlem heeft een medewerker vanuit IKEA in dienst genomen die 28 uur per week bezig is om de schoonmaak te controleren en aan te sturen waar nodig. Dit hebben ze gedaan omdat de schoonmaakdienstverlening in het 1^{ste} jaar na opening niet voldeed aan de eisen die gesteld waren.³⁷ Je kunt duidelijk merken wanneer je de vestiging Haarlem binnenkomt dat er veel aandacht is voor de schoonmaak. De winkel ziet er brandschoon uit. Toch past dit niet geheel binnen de cultuur van IKEA. Naar mijn mening is het een blijk van geen vertrouwen hebben in

³³ Bisseling, T. & Iskes, J.: Organisatie en beheer van schoonmaakdienstverlening, Samson Bedrijfsinformatie, Alphen aan den Rijn / Zaventem 1994, ISBN: 90-14-04999-4, blz. 14

³⁴ Bron: Interview Johan Timmermans, Service Manager IKEA Barendrecht, woensdag 12 april 2006

³⁵ Bron: Interview Manou Hetterschijt, EW Cleaning Care, 3 april 2006

³⁶ Bron: Interview Bas van Duivenbode, Landelijk Service Manager IKEA Nederland, woensdag 26 april 2006

³⁷ Bron: Interview Trees Schelvis, medewerker customer service en facilitaire dienst IKEA Haarlem, dinsdag 18 april 2006
Facility Management, 2006

de schoonmaakleverancier. En vertrouwen hebben in je collega's maar ook in externe leveranciers, is 1 van de waarde die IKEA probeert na te streven zoals omschreven in paragraaf 3.4.

Overkoepelend is er een matrixmanager (Bas van Duivenboden). Doordat stores zelf verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van het schoonmaakbeleid kan hij niet aangesproken worden over de schoonmaakkwaliteit binnen de diverse vestigingen. Hij mag dit wel andersom doen.³⁸ Doordat IKEA een matrix organisatie is zo als naar voren komt in paragraaf 3.2 moet de service manager van elke vestiging rapporteren aan de store manager en de matrix manager.

5.2.2 Schoonmaakleverancier

De meeste vestigingen hebben er voor gekozen om een meewerkende voorman / vrouw te hebben bij de schoonmaakdienstverlener. De vestiging Eindhoven is de enige die gekozen heeft voor een leidinggevende vanuit de schoonmaakleverancier. Zij vinden dat een meewerkende voorman / vrouw niet de juiste controle en sturing kan geven aan de ploeg, doordat de winkel te groot is.³⁹ Elke schoonmaakleverancier maakt gebruik van een objectleider. Deze objectleider komt maandelijks in de vestiging en stuurt en controleert de schoonmaakkploeg. Zij communiceren met de meewerkende voorman / vrouw. Tevens hebben zij contact met de verantwoordelijke voor de schoonmaak binnen de betreffende vestiging. Zoals hier boven reeds omschreven betreft dit in de meeste gevallen de service manager.

IKEA streeft de waarde eenvoud, anti bureaucratisch en kostenbesparend na zoals omschreven in paragraaf 3.4. De situatie van meewerkende voorman/ vrouw past daarom perfect binnen de cultuur van IKEA. Het is eenvoudig, anti bureaucratisch en kosten besparend. Een leidinggevende kost meer geld en moet meer rapporteren waardoor het toch snel bureaucratischer wordt. Een vaste goede leidinggevende is essentieel voor de uitvoering van het schoonmaakdienstverleningsproces. Wanneer je een goed schoonmaakbedrijf hebt gecontracteerd, kan je gemakkelijk de verantwoordelijkheid bij hun neerleggen volgens Suzan Willemse, directeur & Marlon Crooijmans, facilitair adviseur van Clean Concept. Het is volgens hen de taak van het schoonmaakbedrijf om hun eigen mensen aan te sturen. Clean Concept adviseert dat IKEA medezeggenschap moet hebben in wie er komt leidinggeven vanuit de schoonmaakleverancier. Wanneer de klik er is tussen IKEA en deze persoon, zal dit ten goede komen van de communicatie en de uiteindelijke schoonmaakkwaliteit.⁴⁰

5.3 Kwaliteit

In paragraaf 4.1 staat er beschreven dat het doel van schoonmaak, het zodanig organiseren van de schoonmaakactiviteiten is, dat het vereiste kwaliteitsniveau wordt behaald waarbij het beoogde rendement en de continuïteit van het geheel zijn gewaarborgd.⁴¹ In de komende paragrafen staat omschreven hoe IKEA tot dit doel komt en hoe ze het kwaliteitsniveau controleren.

³⁸ Bron: Interview Bas van Duivenbode, Landelijk Service Manager IKEA Nederland, woensdag 26 april 2006

³⁹ Bron: Interview Jan van Ommeren, Service Manager IKEA Eindhoven, donderdag 6 april 2006

⁴⁰ Bron: Interview Suzan Willemse, directeur Clean Concept & Marlon Crooijmans, Facilitair Adviseur Clean Concept, donderdag 6 april 2006

⁴¹ Bisseling, T. & Iskes, J.: Organisatie en beheer van schoonmaakdienstverlening, Samson Bedrijfsinformatie, Alphen aan den Rijn / Zaventem 1994, ISBN: 90-14-04999-4, blz. 62
Facility Management, 2006

5.3.1 Werkplannen

Binnen alle vestigingen in Nederland wordt er gebruik gemaakt van schoonmaakplannen. Deze worden ook wel werkplannen genoemd. De werkplannen voor de vestigingen Duiven, Barendrecht, Breda, Duiven, Amsterdam, Utrecht, Hengelo, Groningen en Sliedrecht zijn tijdens de aanbesteding die gedaan is door VFM, ter indicatie opgesteld. Op basis van deze indicatieve werkplannen konden schoonmaakleveranciers bepalen hoeveel tijd en geld ze ongeveer kwijt zouden zijn aan de schoonmaak van het betreffende object.⁴² De werkplannen voor de vestigingen Haarlem, Eindhoven en straks ook Amersfoort zijn niet indicatief. Deze kunnen worden gebruikt als hulpmiddel om de schoonmaak te controleren.

Wat opvalt, is dat de meeste vestigingen een vergelijkbaar schoonmaakbestek hebben opgesteld tijdens de aanbesteding. Toch is er zichtbaar kwaliteitsverschil merkbaar tussen de diverse IKEA vestigingen in Nederland. Dit komt niet enkel door de huidige schoonmaakdienstverlening. Sommige panden zijn te klein geworden, of zijn op sommige punten verouderd. Een goed voorbeeld van een verouderd pand is Heerlen. Er wordt hier ook niet meer zo veel in de schoonmaakdienstverlening geïnvesteerd, omdat deze vestiging in januari 2007 grondig wordt verbouwd en uitgebreid. Te kleine stores ogen vaak sneller rommeliger en dit speelt mee in de schoonmaakbeleving van de klant. Voor een overzicht van de werkplannen zie bijlage 13.

5.3.2 Kwaliteitsmeting

Om de kwaliteit te meten wordt binnen de vestigingen Haarlem, Eindhoven en straks ook Amersfoort gebruik gemaakt van de VSR kwaliteitscontrole. Alle overige negen vestigingen werken met de 5,7,9 methodiek. Voor een omschrijving van deze meetinstrumenten zie hoofdstuk 4. Beide controles worden altijd gedurende de ochtend uitgevoerd. De VSR controles worden uitgevoerd door Clean Concept. De 5,7,9 metingen worden uitgevoerd door VFM adviesgroep. Voor een korte omschrijving van deze organisaties zie bijlage 14. Bij beide metingen wordt meer naar de technische kwaliteit dan naar de belevingskwaliteit gekeken. In de vestiging Eindhoven kwam bij een meting duidelijk naar voren dat de belevingskwaliteit niet overeen kwam met de technische kwaliteit.⁴³ Om de belevingskwaliteit te meten in deze vestiging gaat Clean Concept een echte belevingsmeting doen. Hier gaan ze onderzoeken hoe klanten, medewerkers en de servicemanager over de schoonmaakdienstverlening denkt.⁴⁴ De frequenties van de metingen is afhankelijk van de wensen die de vestigingen heeft. Clean Concept prefereert om 4 keer per jaar een kwaliteitsmeting te laten uitvoeren. Clean Concept heeft in het contract met de schoonmaakleveranciers, van de vestigingen die zij in beheer hebben, opgenomen dat er vier keer per jaar een controle plaats vindt. Wanneer de uitkomst van de controle niet voldoet aan de vooraf gestelde eisen dan vindt er binnen twee weken een her meting plaats op kosten van de schoonmaakleverancier als boete.

Volgens Clean Concept kan je door een frequentie van vier keer per jaar meten voorkomen dat er schoonmaakdienstverleningselementen afzakken.⁴⁴ VFM prefereert om, om de drie, vier maanden een controle te doen. Ze willen het graag laten fluctueren omdat het anders te voorspelbaar wordt voor een schoonmaakleverancier wanneer de metingen ongeveer plaatsvinden.⁴² In de praktijk blijkt dat de vestigingen die gebruik maken van de metingen, gedaan door VFM, plaatsvinden met een frequentie van twee keer per jaar. Zie bijlage 9 voor een uitwerking van de interviews.

Volgens het schoonmaakbedrijf EW is een frequentie van twee maal per jaar voldoende. Volgens hen zijn deze controles vooral in het begin belangrijk. Doordat De heer Dergent, de controleur

⁴² Bron: Interview: Edith Meijerink, adviseur VFM adviesgroep, woensdag 5 april 2006

⁴³ Bron: Interview Jan van Ommeren, Service Manager IKEA Eindhoven, donderdag 6 april 2006

⁴⁴ Bron: Interview Suzan Willemse, directeur Clean Concept & Marlon Croijmans, Facilitair Adviseur Clean Concept, donderdag 6 april 2006

vanuit VFM alle negen vestigingen controleert die in het beheer zijn van VFM, vindt Manou Hetterschijt van EW Cleaning Care dat je veel van hem kunt leren.⁴⁵

Wanneer IKEA besluit over te stappen naar een landelijke uitbesteding van de schoonmaakdienstverlening, adviseert VFM om over te stappen van de 5,7,9 methodiek naar de VSR kwaliteitscontrole. Dit omdat de VSR meting de enige meting is die landelijk erkend wordt door de schoonmaakbranche, schoonmaakleveranciers en opdrachtgevers. Deze controle moet dan wel worden gekoppeld aan een goede methode voor periodiek onderhoud. Ook zou er volgens VFM een lijst moeten worden ontwikkeld die een vestiging kan afvinken, tijdens zijn eigen controle rondes.⁴⁶

Daarnaast maakt elke vestiging gebruik van een maandelijks controle systeem (MKS). Deze controle wordt gedaan door de objectleider, de verantwoordelijke voor de schoonmaak binnen IKEA en de meewerkende voorman / vrouw.

5.3.3 Resultaat klanttevredenheidsmetingen

In bijlage 11 is beschreven wat onvrede en tevredenheid voor een klant betekent en dat het een effect op het gedrag van de klant en de organisatie kan hebben. Om de klanttevredenheid te meten binnen alle IKEA vestigingen in Nederland wordt er de "Customer Satisfaction Index" (CSI) afgenomen onder de klanten. Dit is een tevredenheidsmeting en wordt met een frequentie van twee maal per jaar uitgevoerd door het NIPO, zij zorgen ook voor een uitgebreide reportage van de uitkomsten. De uitkomsten van dit onderzoek kunnen worden vergeleken met de uitkomsten van andere IKEA vestigingen. In dit onderzoek wordt gevraagd hoe "Clean & Tidy" de klant de diverse deelgebieden in de winkel ervaart. Helaas is bij dit onderzoek niet terug te zien op welke deelgebieden je als winkel minder scoort. Enkel het restaurant wordt apart genoemd bij de uitkomsten. Ook geeft de CSI geen details weer waarover de klant specifiek ontevreden is. Dit kan geur, vervuiling of gewoonweg niet schoongemaakt zijn. 2% van de ondervraagden vindt dat de vestigingen er niet schoon uitzien. Zie bijlage 15 voor de uitkomsten van de CSI. Uit de interviews is gebleken dat dit percentage aanvaardbaar is.⁴⁷ Ook zal je dit percentage nooit geheel weg krijgen doordat schoonmaak toch een moment opname en een beleving is. Wanneer je stelt dat 2% negatieve reacties aanvaardbaar is kan er geconcludeerd worden dat eigenlijk alle vestigingen positief naar voren komen uit de CSI ten aanzien van de schoonmaak. De aandachtspunten die klanten noemen gaan bijna altijd over het restaurant. IKEA Medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor de reiniging van het restaurant gedurende de dag. Volgens Manou Hetterschijt van EW Cleaning Care hebben IKEA medewerkers dan ook deels schuld aan dit percentage, doordat ze meer hun verantwoordelijkheid moeten nemen in het opruimen van vervuilingselementen.⁴⁵

Tevens biedt IKEA de mogelijkheid aan klanten om een mening en ideeën briefje in te vullen. Via deze weg kunnen klanten ook hun tevredenheid of onvrede over een product of dienst uitten. Verder is er binnen elke vestiging een klantenservice aanwezig. Deze is hoofdzakelijk bedoeld voor vragen of klachten over producten, maar klanten mogen hier ook hun beklag doen over een ondersteunende dienst. Alle klachten die aan de klantenservicebalie of via de meningen en ideeën briefjes binnen komen blijven intern. De service manager is verantwoordelijk voor verspreiding van de uitkomsten. Doordat de servicemanager een druk takenpakket heeft blijft de verspreiding van deze uitkomsten wel eens liggen.

Uit de afgenomen interviews is gebleken dat iedereen verwacht dat wanneer een klant meerdere malen een ontevreden ervaring met betrekking tot de schoonmaakdienstverlening binnen IKEA winkels heeft gehad, hij of zij kan besluiten om het product niet te kopen of het in de toekomst

⁴⁵ Bron: Interview Manou Hetterschijt, ambulant objectleider EW Cleaning Care, maandag 3 april 2006

⁴⁶ Bron: Interview Edith Meijerink, adviseur VFM adviesgroep, woensdag 5 april 2006

⁴⁷ Bron: Interview Bas van Duivenbode, Landelijk Service Manager IKEA Nederland, woensdag 26 april 2006
Facility Management, 2006

mogelijk bij een andere leverancier van woonartikelen te gaan aanschaffen. Zie een uitwerking van de interviews in bijlage 9.

5.4 **Exploitatie**

Elke vestiging heeft zijn eigen schoonmaakleverancier. Initial, Hectas, ISS, Asito en EW Cleaning Care zijn de schoonmaakleveranciers die momenteel zaken doen met IKEA. Wanneer een vestiging schoonmaak gaat aanbesteden doen zij dit via een professioneel adviesbureau.

Voorheen werden alle aanbestedingen gedaan door VFM adviesgroep. Sinds vorig jaar heeft "Clean Concept", concurrent van VFM, de vestigingen Eindhoven, Haarlem en Amersfoort voor zijn rekening genomen. Dit komt doordat de landelijke service manager voorstander is van wat meer concurrentie.⁴⁸ Ook waren er een aantal klachten over VFM adviesgroep. Een aantal vestigingen zagen geen toegevoegde waarde in de kwaliteitsmetingen uitgevoerd door VFM. Ook vonden ze dat ze dat VFM zo nu en dan arrogant uit de hoek kwam in de door hen gevoerde communicatie.

5.4.1 **Contractvorm**

De negen vestigingen beheerd door VFM adviesgroep hebben een resultaatscontract. Bij een resultaatscontract moet de schoonmaakleverancier voldoen aan de vooraf gestelde kwaliteitseisen. De overige 3 vestigingen hebben een mix van een resultaatscontract met een inspanningscontract. Hierbij controleer je op basis van de werkprogramma's maar er is wel een bepaald kwaliteitsniveau afgesproken.⁴⁹ Wanneer men een resultaatscontract heeft mag er officieel niet meer naar de werkplannen gekeken worden, want deze zijn ter indicatie opgesteld. Er wordt doormiddel van gemiddeld 2 keer per jaar een kwaliteitscontrole te laten uitvoeren door een externe organisatie gekeken of de schoonmaakleveranciers voldoen aan de gestelde kwaliteitseisen. Over het algemeen gaan de IKEA vestigingen enkel opnieuw aanbesteden wanneer ze ontevreden zijn over de prestaties van de schoonmaakdienstverlener. De vestiging Barendrecht heeft onlangs een nieuwe aanbesteding gedaan en heeft zijn schoonmaakkosten met 20% weten te verminderen.

Doordat IKEA nergens vuil wil hebben, past enkel een inspanninggericht contract niet. Wanneer je op basis van werkplannen gaat werken kan het voorkomen dat er stof ergens komt te liggen.⁵⁰

5.4.2 **Wetten en regels**

Vanuit de overheid bestaan er diverse milieuwetten en regels waar een schoonmaak leverancier aan moet voldoen. Deze milieuwetten zijn van toepassing op het maximaal toelaatbare chemische stoffen die verwerkt zijn in schoonmaakmaterialen. Schoonmaakmaterialen en apparatuur dienen te voldoen aan NEN 3140 of een vergelijkbaar keurmerk. Om er voor te zorgen dat schoonmaakleveranciers werkzaam voor IKEA aan de eisen voldoen wordt er bij een aanbesteding altijd de volgende tekst opnemen in de bestek en offerteaanvraag:

"Schoonmaakapparatuur en -materialen welke door de leverancier worden gebruikt voor de schoonmaakactiviteiten dienen te voldoen aan algemeen erkende veiligheidseisen. Elektrische apparatuur dient te zijn voorzien van een NEN 3140 certificaat of vergelijkbaar keurmerk.

⁴⁸ Bron: Interview Bas van Duivenbode, Landelijk Service Manager IKEA Nederland, woensdag 26 april 2006

⁴⁹ Bron: Interview Suzan Willemse, directeur Clean Concept & Marlon Crooijmans, Facilitair Adviseur Clean Concept, donderdag 6 april 2006

⁵⁰ Bron: Interview Manou Hetterschijt, Ambulant Objectmanager EW Cleaning Care, 3 april 2006
Facility Management, 2006

De schoonmaakmiddelen die worden gebruikt, moeten aan de laatste inzichten wat betreft mogelijke beperkingen van milieubelasting voldoen.⁵¹

Wanneer een schoonmaakleverancier niet aan deze eisen kan voldoen dan wordt de aanbesteding niet aan hen gegund. Tijdens een "safety check", die minimaal één keer per jaar plaats vindt, wordt er gecontroleerd of de schoonmaak aan de gestelde eisen voldoet.

5.4.3 Personeel

IKEA eist bij aanbestedingen dat het personeel van de schoonmaakleverancier een positieve bijdrage levert aan het imago van de organisatie. Klantvriendelijk, snelle en professionele dienstverlening staan hierbij centraal. Er is afgesproken dat IKEA de leverancier kan aanspreken op de volgende aspecten:

- Het dragen van correcte en eenduidige werkkleding.
- Een voorkomend uiterlijk van alle betrokken medewerkers
- Het beheersen van de Nederlandse taal door de dagmedewerkers, die in de winkel aanspreekpunt zijn voor het publiek.
- Een positieve werkhouding. De medewerkers moeten zich verantwoordelijken opstellen voor de beleving van het werk.⁵¹

De verantwoordelijke voor de aansturing en de bewaking van het schoonmaakdienstverleningsproces controleert of de schoonmaakleverancier voldoet aan de eisen.

5.4.4 Communicatie

Op landelijk niveau is er op dit moment geen tot weinig onderlinge communicatie over ervaringen met schoonmaak.⁵² Doordat er geen communicatie moet elke vestiging het "wiel" steeds weer opnieuw uitvinden. Een voorbeeld hiervan is verbeteringen in het bestek, of het gebruik van andere schoonmaakmaterialen. Zo is er nu binnen een aantal vestigingen, waaronder Haarlem en Eindhoven, nieuwe handdoekrol systemen geïnstalleerd. Wat ook een nadeel is van het feit dat er geen onderlinge communicatie is tussen de diverse vestigingen, is dat er vergelijkingen worden gemaakt tussen de kosten van de vestigingen. Deze ogen door de kleur blauw een stuk frisser, waardoor de belevingskwaliteit omhoog gaat. Ook worden afspraken niet goed geregistreerd. Bij overdracht van werkzaamheden, moet de nieuwe medewerker vaak alles opnieuw gaan uitzoeken. Dit kost onnodig veel tijd.

5.5 Performance

Er bestaat de mogelijkheid om landelijk te gaan uitbesteden voor IKEA. Bas van Duivenbode, landelijk service manager, is hier geen voorstander van, omdat hij de voordelen ervan niet ziet.⁵³ Voor een overzicht van de voor en nadelen van landelijk zie hoofdstuk 7.

⁵¹ Bestek en offerte Aanvraag, Schoonmaakonderhoud en Glasbewassing, Ikea Nederland, Vesting Breda, december 2002, blz.13

⁵² Bron: Interview Marieke Eijsten, groepsleidster service IKEA Duiven, dinsdag 11 april 2006

⁵³ Bron: Interview Bas van Duivenbode, Landelijk Service Manager IKEA Nederland, woensdag 26 april 2006
Facility Management, 2006

6. Huidige Situatie IKEA Breda

In het vorige hoofdstuk werd duidelijk wat schoonmaak voor alle overige vestigingen van IKEA Nederland betekent. Dit hoofdstuk zal zich richten op het onderzoeksgebied: IKEA Breda. Er zal informatie worden gegeven over het huidige schoonmaakbeleid, de structuur van het facilitaire schoonmaakaanbod, kwaliteit van de dienst en de wijze van exploitatie. Zie bijlage 9 voor de vermelde interviews.

Subprobleemstelling 4: Hoe is de huidige schoonmaak geregeld bij IKEA?

Subprobleemstelling 5: Welke gevolgen heeft de schoonmaak op kwaliteit van de diensten?

6.1 Beleid

IKEA Breda is nog een redelijk jonge vestiging, hij is in 2003 geopend. De vestiging is 26000m² groot. IKEA Breda hanteert het beleid van IKEA Nederland. Dit beleid staat nergens op papier maar de service manager probeert doormiddel van duidelijke communicatie met de schoonmaakleverancier het beleid te verwezenlijken. Tijdens de aanbesteding zijn er kwaliteitseisen meegenomen in het bestek waaraan de schoonmaakleverancier moet voldoen. Voor een overzicht van de kwaliteitseisen zie bijlage 12. IKEA medewerkers horen een belangrijke rol te spelen bij de uitvoering van het beleid. Toch valt op dat niet alle medewerkers binnen IKEA Breda zich hiervan bewust zijn. De medewerkers binnen IKEA Breda dienen volgens Manou Hetterschijt, ambulant objectmanager EW Claning Care, ook meer medewerking te verlenen met betrekking tot het schoonmaakdienstverleningsproces. Volgens haar moet er samenwerking tussen IKEA bestaan van geven en nemen.⁵⁴

6.1.1 Trends

Zoals omschreven staat in paragraaf 5.1.1. spelen er twee trends: microvezel en partnership. Om milieubewuster te werk te gaan en om met de huidige trends binnen de schoonmaak mee te gaan, wordt er met microvezel gewerkt. Ook probeert de schoonmaak mee te denken. Dit lukt nog niet altijd want je merkt tijdens gesprekken dat de service manager zelf veel moet initiëren. Een voorbeeld hiervan is het reinigen van de slootkanten. Maar het is een ontwikkeling waarin ze wel steeds beter worden.

6.2 Structuur

6.2.1 IKEA Breda

De structuur binnen IKEA Breda komt overeen met de structuur van IKEA woonwarenhuizen zoals omschreven in paragraaf 3.2.2.

Binnen IKEA Breda is de service manager verantwoordelijk voor de schoonmaak. De storemanager en de service manager bepalen het budget van ieder jaar. De service manager heeft het zeer druk en komt nauwelijks toe aan een controle ronde door de winkel. Ontwikkelingen met betrekking tot het schoonmaakdienstverleningsproces dient de servicemanager te rapporteren aan de store manager en de landelijk service manager IKEA Nederland. Dit gebeurt of tijdens een MT vergadering, die om de twee weken plaats vindt, of enkel wanneer het nodig is.

⁵⁴ Interview: Manou Hetterschijt, EW Cleaning Care, 3 april 2006
Facility Management, 2006

6.2.2 Schoonmaakleverancier

Vanuit het schoonmaakbedrijf is er een meewerkende voorvrouw. De schoonmaakwerkzaamheden worden vanuit de schoonmaakleverancier maandelijks gecontroleerd door een objectleider. Zij heeft maandelijks contact met de service manager. De meewerkende voorvrouw neemt contact op met de servicemanager wanneer nodig. De voortgang van de schoonmaak bespreekt de servicemanager met de objectleider. Dit gebeurt met een frequentie van een keer per maand.

6.3 Kwaliteit

6.3.1 Werkplannen

Het bestek dat tijdens de aanbestedingen is gebruikt bestaat uit indicatieve werkplannen (zie bijlage 12). Deze werkplannen zijn tot stand gekomen op basis van de kennis en ervaring, die VFM adviesgroep binnen IKEA heeft opgedaan in de loop der jaren.⁵⁵ Het bestek is gebaseerd op een geschat aantal bezoekers van circa 1.500.000 per jaar, en is niet meer op papier aangepast sinds de opening in 2003. Momenteel bezoeken er gemiddeld 1.600.000 bezoekers IKEA Breda per jaar. De verwachting is dat het aantal bezoekers zal gaan stijgen nu er is besloten de vestiging Sliedrecht te sluiten per 30 juni aanstaande.⁵⁶

Doordat de werkplannen indicatief zijn is het zeer moeilijk om zichtbaar te maken, hoeveel tijd de schoonmaakdienstverlener nu werkelijk in de schoonmaak stopt. Het is dus ook moeilijk te achterhalen of de prijs die ze in rekening brengen wel reëel is. Soms worden er weleens fouten gemaakt zo werd er voor week 45-48 stickers verwijderen in rekening gebracht terwijl dit wel in de indicatieve werkprogramma's was opgenomen.

6.3.2 Kwaliteitsmeting

De kwaliteit wordt dagelijks gemeten door de meewerkende voorvrouw aan de hand van een dagelijks controle systeem (DKS).

Maandelijks wordt de schoonmaak gecontroleerd door de objectleider, de servicemanager en de meewerkende voorvrouw aan de hand van een maandelijks controle systeem (MKS). Deze controles worden uitgevoerd aan de hand van de onderverdeelde werkzaamheden en bijbehorende ruimten. Binnen IKEA Breda zijn de werkzaamheden onderverdeeld in de ruimten zoals weergegeven bij de opmaak van de werkplannen in bijlage 13

Twee maal per jaar wordt door VFM adviesgroep een 5,7,9 meting gedaan.⁵⁵ Bij de laatste meting in week 46 van 2005 heeft de schoonmaakdienstverlener een onvoldoende gescoord. Het betrof de sanitaire ruimten en het personeelsgebied. In de sanitaire ruimten werden vloeren en panchetten aangetroffen met methode fouten en wastafels waren voorzien van aanslag. In het personeelsgebied werden hekwerken, een deur, een lichtknop, randen en vloerhoeken afgekeurd wegens dicht stof. Eind mei komt VFM nogmaals en dan dient de kwaliteit voldoende te zijn.

⁵⁵ Bron: Interview Edith Meijerink, adviseur VFM Adviesgroep, woensdag 5 april 2006

⁵⁶ Bron: <http://intranl/service/prestaties/default.htm>, 20 april 2006

6.3.3 Klanttevredenheidsmetingen

Klanten kunnen hun mening over de schoonmaak geven via de CSI of ze kunnen een mening en ideeën briefje invullen. Deze briefjes hangen op diverse plaatsen in de winkel. Bij de laatste CSI meting was er 2% van de ondervraagde ontevreden over de schoonmaakdienstverlening.⁵⁷ Deze 2% kwam grotendeels van het restaurant vandaan. Wanneer je door het restaurant loopt zijn er meestal wel 1 of 2 tafels visueel vies. Schoonmaak blijft een momentopname en het kan dus goed voorkomen dat de betreffende klanten die aan die tafel hebben gezeten net weg waren. In de restauratieve ruimten is IKEA personeel verantwoordelijk voor de schoonmaak op en achter de counters en in de keuken, de bistro en de ijsbar. De schoonmaakleverancier is verantwoordelijk vóór de schoonmaak voor de counters. Gedurende de dag houdt het IKEA personeel zelf de tafels en stoelen schoon. Enkel gedurende de ochtend voor opening van de winkel is de schoonmaakleverancier er voor verantwoordelijk dat de vloer goed gepoetst wordt. Voor de uitkomsten van de CSI maart 2005 zie bijlage 15.

Vervuiling tijdens piekmomenten zal de reden zijn waarom 15% van de klanten die een mening & ideeën briefje invullen, negatief zijn bij de vraag: Schone en nette winkel?⁵⁸ Vaak hebben medewerkers, die verantwoordelijk zijn voor het reinigen van de tafels, het te druk tijdens piekmomenten om het goed te kunnen bijhouden. Bij de open opmerkingen geven ze wel eens aan ontevreden te zijn over de reinheid van het restaurant.

Bij zowel de CSI als de meningen en ideeën briefjes wordt er de vraag gesteld "Schone en nette winkel?". De service manager kan dus nooit achterhalen of de negatieve uiting door vervuiling komt die door medewerkers dienen te worden opgeruimd ontstaat of door een verkeerde uitvoering van de schoonmaakdienstverlening van de schoonmaakleverancier. De vraag in de CSI is dus veel te algemeen gesteld en levert daardoor geen echte bruikbare informatie op.

6.4 Exploitatie

6.4.1 Contractvorm

IKEA Breda heeft een resultaatcontract met EW Cleaning care en mag tijdens controles alleen kijken naar de kwaliteitsnormen. De werkplannen zijn indicatief, hier mag niet naar gekeken worden volgens Edith Meijerink van de VFM adviesgroep en Manou Hetterschijt van EW Cleaning Care.⁵⁹ Een resultaatcontract betekent dat EW Cleaning Care zelf verantwoordelijk is voor de wijze van schoonmaak, mits er maar voldaan wordt aan de kwaliteitseisen die bekend zijn gemaakt aan hen tijdens de aanbesteding. Voor de vaste schoonmaakwerkzaamheden is een vast bedrag afgesproken. Bij periodiek onderhoud (onderhoud welke op aanvraag gebeurt) dient EW Cleaning Care een offerte uit te brengen waarop IKEA Breda kan beslissen of ze er mee akkoord gaan of niet. In de praktijk blijkt dat de offertes niet vaak worden gemaakt maar de werkzaamheden wel worden uitgevoerd en in rekening worden gebracht. In het contract is opgenomen dat de leverancier dient te anticiperen op de bezoekersstroom door bij drukte extra personeel in te zetten.

6.4.2 Wetten en regels

Al de benodigde apparatuur voor het uitvoeren van de dienst wordt geleverd door EW en voldoet aan algemeen erkende veiligheidseisen. Elektrisch apparatuur is voorzien van een NEN 3140 certificaat.

⁵⁷ Bron: Uitkomsten CSI maart 2006

⁵⁸ Bron: Uitkomsten meningen & ideeën jan.t/m maart 2006

⁵⁹ Bron: Interview: Manou Hetterschijt, EW Cleaning Care, 3 april 2006 & Interview: Edith Meijerink, VFM adviesgroep, 4 april 2006

6.4.3 Personeel

Binnen IKEA Breda wordt de schoonmaakdienstverlening verzorgd door een professioneel schoonmaakbedrijf genaamd "EW Cleaning Care" (EW). Voor een korte uitleg over EW zie bijlage 16.

EW is sinds de opening in augustus 2003 werkzaam voor de vestiging Breda. De aanbesteding is gedaan door VFM adviesgroep. Net als alle andere vestigingen IKEA heeft bij de aanbesteding geëist dat het personeel van de leverancier een positieve bijdrage levert aan het imago van de organisatie. Het personeel van EW voldoet aan de eisen die genoemd staan in paragraaf 5.4.3. Alle EW medewerkers beheersen de Nederlandse taal en dragen bedrijfskleding verstrekt door EW.

6.4.4 Communicatie

Zoals er in paragraaf 5.4.4. duidelijk is geworden, is er op landelijk niveau op dit moment geen tot weinig onderlinge communicatie over schoonmaak.⁶⁰ Binnen de vestiging Breda is er wel maandelijks overleg met de ambulant objectleider van EW Cleaning Care, en wanneer nodig (ad hoc) met de meewerkende voordame.

6.5 Performance

In vergelijking met andere vestigingen oogt de vestiging Breda visueel schoon. De enige vestiging die er naar mijn mening er beter uitzag was de vestiging Haarlem. In Haarlem hebben ze dagelijks een zeer strenge controle op de schoonmaakwerkzaamheden.

⁶⁰ Bron: Interview Marieke Eijsten, groepsleidster service IKEA Duiven, dinsdag 11 april 2006
Facility Management, 2006

7. Huidige Kosten

In 2002 heeft VFM adviesgroep een benchmark gedaan m.b.t de verschillen in schoonmaakkosten tussen de vestigingen van IKEA. Zie bijlage 16 voor een overzicht van de verschillende kosten.

Zoals te lezen is in bijlage 16 waren er in 2002 al veel verschillen tussen de schoonmaakkosten die schoonmaakleveranciers in rekening brachten bij de diverse vestigingen.

In vergelijking met de benchmark die in 2002 is gedaan is er met betrekking tot de kosten verschillen nog weinig veranderd. Hieronder ziet u een overzicht van de huidige kosten.

Vestiging	Geopend	Vorm contract	Aantal m ² NVO	Schoonmaak leverancier	Schoonmaak winkel	Schoonmaak winkel per m ²
Amsterdam	1982	resultaat	32700	ISS	€ 596.000	€ 18
Barendrecht	2001	resultaat	27200	Initial		€ 0
Breda	2003	resultaat	26000	EW	€ 305.335	€ 12
Duiven	1983	resultaat	20300	ISS		€ 0
Eindhoven	1992	mix resultaat / inspanning	28600	Hectas	€ 396.310	€ 14
Groningen	2005 (1997)	resultaat	29900	EW	€ 377.158	€ 13
Haarlem	2005	mix resultaat / inspanning	29300	Initial	€ 336.794	€ 11
Heerlen	1994	resultaat	19600	Asito	€ 336.000	€ 17
Hengelo	2002	resultaat	23200	EW	€ 276.000	€ 12
Utrecht	1996	resultaat	17500	Initial		€ 0

Afbeelding 5: Huidige kosten

Wat opvalt, is dat EW bij de vestiging Hengelo en Breda een prijs van €11,-per m² hanteert terwijl ze voor de vestiging Groningen €13,- per m² in rekening brengen. Bij de vestiging Eindhoven zijn de kosten per m² hoger, doordat ze gebruik maken van een leidinggevende in plaats van een meewerkend voorman / vrouw om de schoonmaak aan te sturen.

Ook valt op dat er grote prijs verschillen zijn tussen de diverse leveranciers. De duurste vestiging is Amsterdam met €18,- per m². En de goedkoopste vestiging is Haarlem met €11,- per m². Dit is bij een gemiddeld aantal m² van 25000 een verschil van €7,- per m².

Afgelopen jaar heeft de vestiging Barendrecht de schoonmaakdienstverlening opnieuw aanbesteed. Zij hebben door deze aanbesteding een kostenreductie van 20% weten te realiseren in vergelijking met hun voorgaande contract voor reguliere schoonmaakwerkzaamheden. De service manager van IKEA Barendrecht denkt dan ook dat deze reductie bij een landelijke aanbesteding doorgezet kan worden.⁶¹ Doordat De heer Timmermans, Service Manager van IKEA Barendrecht nog niet weet hoeveel extra kosten er voor periodiek onderhoud bij komen kan hij nog geen financieel overzicht geven.

⁶¹ Bron: Interview: Johan Timmermans, Service Mager IKEA Barendrecht, 12 april 2006
Facility Management, 2006

8. Landelijke uitbesteding

Zoals uit paragraaf 5,5 naar voren kwam bestaat er de mogelijkheid voor IKEA om landelijk te gaan uitbesteden. In dit hoofdstuk staan de voor en nadelen van landelijke uitbesteding omschreven.

8.1 Organisatorische voordelen

- Volgens Manou Hetterschijt van EW Cleaning care kan een schoonmaak bedrijf veel professioneler functioneren wanneer ze meer panden van dezelfde organisatie in beheer hebben. Er ontstaat 1 werkmethode waardoor het makkelijker is om het eigen functioneren te controleren en te verbeteren. Voor de schoonmaakleverancier wordt het ook makkelijker om te investeren in bijvoorbeeld specialistische schoonmaak. Een leverancier kan dus een bredere service gaan aanbieden.⁶²
- Volgens VFM adviesgroep ontwikkel je een beter en duidelijker contractbeheer. Je kunt gemakkelijker op ontwikkelingen binnen de schoonmaakbranche en IKEA inspelen.⁶³
- Je kunt er voor kiezen om 1 aanspreekpunt te hebben voor alles. Deze medewerker van IKEA kan dan het contact houden met de Rayon Managers, objectleiders en eventueel de meewerkende voorman / vrouw. Voor je contract is het ook gemakkelijker om 1 aanspreekpunt te hebben.⁶⁴
- Je hoeft maar eenmalig een aanbesteding te doen en hiervoor een extern adviesbureau voor in te huren.⁶⁴
- Meer een eenduidig beleid.⁶⁵
- Door een eenduidig beleid en de daarbij horende kwaliteitseisen komende de diverse vestigingen meer op een zelfde kwaliteitsniveau ten aanzien van de schoonmaak.⁶⁶
- Minder tijd nodig voor de aansturing van de schoonmaak.⁶⁷
- Een schoonmaakleverancier kan zijn personeel laten scholen in andere vestigingen maar ook in vakantieperiodes of in andere drukke periodes zijn ze flexibeler inzetbaar, doordat ze personeel kunnen wisselen tussen de diverse vestigingen.⁶⁸

8.2 Organisatorische nadelen

- Een schoonmaakleverancier neemt een groot risico door met een grote klant als IKEA in zee te gaan. Het kan voorkomen dat een schoonmaakleverancier financieel afhankelijk wordt van één grote partij. Een schoonmaakleverancier wordt hierdoor veel kwetsbaarder. Ook neemt IKEA een risico. Wanneer het financieel slecht gaat met de schoonmaakleverancier, zal dit het nodige effect hebben op de objecten van IKEA die de leverancier in beheer heeft.⁶²
- De service managers binnen de vestigingen van IKEA Nederland verliezen autoriteit wanneer je het beheer van de schoonmaakdienstverlening bij hun weghaalt.⁶³
- De huidige verantwoordelijke voor de aansturing en bewaking van het schoonmaakproces willen vaak iets anders. De één vindt belevingskwaliteit van groot belang, de ander de technische kwaliteit. Alle IKEA vestigingen moeten eerst dezelfde richting opwillen.⁶⁴
- Doordat de controle wegvalt bij een landelijke aanbesteding wordt het moeilijker om de schoonmaak te hanteren.⁶⁹ Doordat communicatie lijnen langer worden kan je minder slagvaardig inspelen op veranderingen.
- Wanneer er een groot verloop van personeel is bij de schoonmaakleverancier dan merkt IKEA daar de gevolgen van in de geleverde kwaliteit.⁷⁰

⁶² Bron: Interview Manou Hetterschijt, Ambulant Objectleider EW Cleaning Care, maandag 3 april 2006

⁶³ Bron: Interview Edith Meijerink adviseur VFM adviesgroep, woensdag 6 april 2006

⁶⁴ Bron: Interview Suzan Willemse, directeur Clean Concept & Marlon Crooijmans, Facilitair Adviseur Clean Concept, donderdag 6 april 2006

⁶⁵ Bron: Interview Marieke Eijsten, Groepsleidster service IKEA Duiven, dinsdag 11 april 2006

⁶⁶ Bron: Interview Johan Timmermans, Service Manager IKEA Breda, woensdag 12 april 2006

⁶⁷ Bron: Interview Sonja Verhagen, Groepsleidster service IKEA Heerlen, donderdag 13 april 2006

⁶⁸ Bron: Interview: Iris Veenstra, Service Manager IKEA Hengelo, maandag 24 april 2006

⁶⁹ Bron: Interview Trees Schelvis, medewerker customer service en facilitaire dienst, dinsdag 18 april 2006

- Niet alle leveranciers willen in alle regio's werken.⁷¹

8.3 Financiële voordelen

- Door het grote volume kan er scherper onderhandeld worden en kunnen contracten goedkoper worden aangeboden door de opdrachtgever.⁷² (Main contracting) VFM adviesgroep heeft een mantelovereenkomst voor sanitaire middelen afgesloten. Hierdoor werd er ongeveer €30.000,- per vestiging bespaard.⁷³
- Door telkens niet weer een nieuwe aanbesteding te hoeven doen (deze worden uitgevoerd door externe adviesbureaus) wordt er geld bespaard.⁷⁴
- Door uniforme werkprocedures kan er efficiënter gewerkt worden.
- Minder tijd nodig op elke vestiging voor de aansturing van de schoonmaak.⁷⁵

8.4 Financiële nadelen

- Wanneer een schoonmaakleverancier onverwachts failliet zou gaan, moet IKEA opnieuw gaan aanbesteden.
- Doordat je waarschijnlijk zeer scherp inkoop bij een landelijke aanbesteding krijg je voor periodiek onderhoud vaak te maken met "uurtje, factuurtje".⁷⁴
- Wanneer een schoonmaakleverancier onverwachts met een goede reden zijn tarief omhoog gooit dan zit IKEA eraan vast.⁷⁰
- Je moet een persoon op landelijk niveau aanstellen om het contract te beheren en te sturen.⁷¹
- Door de lange communicatielijnen is er extra overleg nodig.

⁷⁰ Bron: Interview: Iris Veenstra, Service Manager IKEA Hengelo, maandag 24 april 2006

⁷¹ Bron: Interview Bas van Duivenbode, Landelijk Service Manager IKEA Nederland, woensdag 26 april 2006

⁷² Bron: Interview Manou Hetterschijt, Ambulant Objectleider EW Cleaning Care, maandag 3 april 2006

⁷³ Bron: Interview Edith Meijerink adviseur VFM adviesgroep, woensdag 6 april 2006

⁷⁴ Bron: Interview Suzan Willemse, directeur Clean Concept & Marlon Crooijmans, Facilitair Adviseur Clean Concept, donderdag 6 april 2006

⁷⁵ Bron: Interview Sonja Verhagen, Groepsleidster service IKEA Heerlen, donderdag 13 april 2006

9. Conclusie

De gewenste situatie wordt in dit hoofdstuk vergeleken met de huidige situatie. Daaruit worden conclusies getrokken en knelpunten geconstateerd.

Subprobleemstelling 6: welke knelpunten komen naar voren uit een vergelijking van de huidige situatie met de gewenste situatie?

Subprobleemstelling 7: Welke kenmerken heeft landelijke uitbesteding van de schoonmaakwerkzaamheden voor IKEA?

9.1 IKEA Nederland

9.1.1 Beleid IKEA Nederland

- Het beleid van IKEA is erop gericht om het publiek in een zo schoon mogelijke omgeving te laten winkelen. Op dit moment probeert iedere vestiging zich zoveel mogelijk in te zetten voor de uitvoering van het beleid. Medewerkers spelen een belangrijke rol in de belevingskwaliteit.
- Er bestaan kwaliteitseisen en kengetallen voor schoonmaakonderhoud. Deze gegevens zijn niet te achterhalen en worden niet duidelijk naar de vestigingen gecommuniceerd.
- Er wordt niet overal duurzaam en milieubewust gewerkt. Een voorbeeld hiervan is de microvezel methode)
- Er wordt niet volgens vergelijkbare procedures gewerkt.
- Schoonmaakorganisaties willen steeds meer een “partnership” aangaan in de vorm van een vergaande samenwerking. Wanneer schoonmaakleveranciers mee gaan denken past dit goed bij de waarden en normen die IKEA probeert na te streven.

9.1.2 Structuur IKEA Nederland

- Elke vestiging van IKEA Nederland beslist zelf hoeveel ze aan schoonmaak willen besteden en wie er binnen de vestiging verantwoordelijk wordt voor de aansturing en het beheer van de schoonmaakdienstverlening. Vaak is de servicemanager verantwoordelijk voor de aansturing en de bewaking. De service manager heeft vaak een druk programma en komt daardoor minder aan de bewaking van de schoonmaakdienstverlening toe. In Haarlem hebben ze voor een structuur gekozen om er iemand op te zetten die er veel tijd voor heeft.
- 11 Vestigingen werken met een meewerkende voorman / vrouw. Dit pas goed binnen de IKEA cultuur en de waarde eenvoud, antibureaucratisch en kostenbesparend die IKEA probeert na te streven.
- Een vaste aansturing voor de schoonmaakploeg is essentieel voor een goede uitvoering van het schoonmaakdienstverleningsproces. Het is belangrijk dat er een “klik” bestaat tussen IKEA en de verantwoordelijke voor de aansturing van de schoonmaakploeg. Hierdoor verloopt de communicatie soepeler en dit zal ten goede komen van de uiteindelijke schoonmaakkwaliteit.
- Overkoepeld is er een landelijk service manager. Hij is verantwoordelijk voor de uitvoering van het schoonmaakbeleid. Doordat stores zelf verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van het schoonmaakbeleid kan hij niet aangesproken worden op de schoonmaakkwaliteit binnen de diverse vestigingen. Hij mag dit wel andersom doen.

9.1.3 Kwaliteit IKEA Nederland

- Het vereiste kwaliteitsniveau staat beschreven in de kwaliteitseisen die verstrekt zijn aan de leveranciers tijdens de aanbesteding. Wanneer de schoonmaakleverancier zich houdt aan de gestelde kwaliteitseisen wordt verwacht binnen IKEA dat de technische en de belevingskwaliteit door de klant als voldoende wordt beoordeeld. Zoals duidelijk uit de bijlage kwaliteitseisen naar voren komt zijn deze kwaliteitseisen verouderd.
- De werkplannen voor de vestigingen Duiven, Barendrecht, Breda, Duiven, Amsterdam, Utrecht, Hengelo, Groningen en Sliedrecht zijn indicatief. Deze mogen niet worden gebruikt om de schoonmaakdienstverlening te controleren. De schoonmaakdienstverleners van deze vestigingen hoeven niet aan de hand van de werkplannen te werken zolang ze maar voldoen aan het vooraf bekend gemaakte kwaliteitseisen. Het is moeilijk te controleren of de gestelde kwaliteit eisen worden behaald door de schoonmaakleverancier.
- Momenteel wordt er in de vestigingen die in het beheer zijn van VFM, twee maal per jaar een kwaliteitsmeting uitgevoerd. Ze zijn daar ook tevreden over.
- Binnen IKEA worden twee kwaliteitsmeetssystemen gehanteerd. Een nadeel hiervan is dat vestigingen niet hun uitkomsten met elkaar kunnen vergelijken.
- De klanttevredenheid wordt gecontroleerd aan de hand van de Customer Satisfaction Index (CSI) en mening en ideeën briefjes. Uit beide onderzoeken komt niet duidelijk naar voren waarom de schoonmaak niet als voldoende wordt beschouwd doordat de vragen die aan de klant gesteld worden te algemeen zijn
- Klachten van klanten worden beïnvloed door vervuilingselementen die verwijderd hadden kunnen worden door medewerkers. Daarom dienen medewerkers meer hun verantwoordelijkheid te nemen in het opruimen van 'vervuiling'.

9.1.4 Exploitatie IKEA Nederland

- Aanbestedingen van schoonmaak gebeuren via twee verschillende adviesbureaus, namelijk Clean Concept en VFM adviesgroep. Tijdens de interviews die met beide partijen hebben plaatsgevonden, is het gevoel ontstaan dat Clean Concept zich meer heeft gespecialiseerd in schoonmaak dan dat VFM adviesgroep dat heeft. Tijdens de interviews kwam Clean Concept over als een jong, dynamisch bedrijf dat bruist van de energie en de wilskracht om andere organisaties te ondersteunen, terwijl VFM adviesgroep echter als nors en dwarsliggend overkwam.
- De schoonmaak dient op een dusdanige wijze te worden geëxploiteerd, dat het makkelijk is om de schoonmaak te sturen en te controleren. Tevens dient het tegen een zo laag mogelijke prijs gebeuren, zodat er meer geld in het primaire proces kan worden gestoken.
- De negen vestigingen beheerd door VFM adviesgroep hebben een resultaatscontract. Bij een resultaatscontract moet de schoonmaakleverancier voldoen aan de vooraf gestelde kwaliteitseisen en mag er niet meer naar de werkplannen gekeken. De overige 3 vestigingen hebben een mix van een resultaatscontract met een inspanningscontract. Hierbij controleer je op basis van de werkprogramma's maar is er wel een kwaliteitsniveau afgesproken. Het is belangrijk dat de schoonmaakdienst goed controleerbaar blijft. Doordat de werkplannen bij een resultaatscontract indicatief zijn is het zeer moeilijk om zichtbaar te maken, hoeveel tijd de schoonmaakdienstverlener nu werkelijk in de schoonmaak stopt. Het is dus ook moeilijk te achterhalen of de prijs die ze in rekening brengen wel reëel is.
- Een resultaatcontract past goed binnen het beleid van IKEA, omdat ze een continu kwaliteitsniveau verwachten. Het nadeel van dit contract is dat het moeilijk te controleren is. Door een combinatie te maken van een inspanningscontract en een resultaatcontract kan men toch controleren op werkplannen en mag men een kwaliteitsniveau eisen van de schoonmaakleverancier.
- Er is op landelijk niveau op dit moment geen tot weinig communicatie over ervaringen met schoonmaak..

9.2 IKEA Breda

9.2.1 **Beleid IKEA Breda**

- IKEA Breda hanteert het beleid van IKEA Nederland: het publiek in een zo schoon mogelijke omgeving laten winkelen.
- Een schoonmaakdienstverlener is geen opruimdienst. Dit beseffen nog niet altijd alle medewerkers van IKEA Breda.
- Om milieubewuster te werk te gaan en met de huidige trends binnen de schoonmaak mee te gaan, wordt er met microvezel gewerkt. Dit past goed bij het landelijke beleid van duurzaam en milieubewust ondernemen.
- De schoonmaakleverancier probeert door middel van zoals ze het zelf noemen “partnership” meer mee te denken met IKEA Breda.

9.2.2 **Structuur IKEA Breda**

- Binnen IKEA Breda is de service manager verantwoordelijk voor de schoonmaak.
- De storemanager en de service manager bespreken ieder jaar hoeveel budget er voor schoonmaak wordt vastgelegd.
- De service manager heeft het zeer druk en komt nauwelijks toe aan een controle ronde door de winkel.
- Ontwikkelingen met betrekking tot het schoonmaakdienstverleningsproces rapporteert de servicemanager aan de store manager en de landelijk service manager IKEA Nederland.
- Vanuit het schoonmaakbedrijf is er een meewerkende voorvrouw. Dit pas goed binnen de IKEA cultuur en de waarde eenvoud, antibureaucratisch en kostenbesparend die IKEA probeert na te streven.
- Een vaste aansturing voor de schoonmaakploeg is essentieel voor een goede uitvoering van het schoonmaakdienstverleningsproces. Het is belangrijk dat er een “klik” bestaat tussen IKEA en de verantwoordelijke voor de aansturing van de schoonmaakploeg. Binnen IKEA Breda en EW is dit het geval.
- De schoonmaakwerkzaamheden worden vanuit de schoonmaakleverancier maandelijks gecontroleerd door een objectleider. Zij heeft maandelijks contact met de service manager. De meewerkende voorvrouw neemt contact op met de servicemanager wanneer nodig.

9.2.3 **Kwaliteit IKEA Breda**

- Binnen de vestiging Breda wordt de kwaliteit dagelijks gemeten door de meewerkende voorvrouw aan de hand van een dagelijks controle systeem (DKS). Maandelijks wordt de schoonmaak gecontroleerd door de objectleider, de servicemanager en de meewerkende voorvrouw aan de hand van een maandelijks controle systeem (MKS). De uitkomsten van deze meting kan je niet vergelijken met de uitkomsten van de kwaliteitsmeting uitgevoerd door een externe organisatie.
- Binnen IKEA Breda wordt er een externe controle uitgevoerd door VFM adviesgroep. Er wordt gewerkt met de 5,7,9 methodiek om de schoonmaak te controleren. Een nadeel hiervan is dat de uitkomsten niet met de vestigingen Haarlem, Eindhoven en straks ook Amersfoort vergeleken kunnen worden. Momenteel vindt er nog helemaal geen vergelijking plaats tussen de uitkomsten van IKEA Breda en de overige vestigingen.
- Binnen IKEA Breda geeft 2% van de ondervraagde van de CSI aan, niet tevreden te zijn over de schoonmaakdienstverlening. 15% van de ingevulde mening en ideeën briefjes geeft ook aan dat klanten ontevreden zijn over de reinheid van de winkel. Vervuiling tijdens piekmomenten en vervuiling in het restaurant is bij beide onderzoeken meestal de reden waarom de schoonmaak als onvoldoende wordt beschouwd.

- Wanneer een klant meerdere malen een ontevreden ervaring met betrekking tot de schoonmaakdienstverlening binnen IKEA Breda heeft gehad, dan kan hij of zij besluiten om het product niet te kopen, naar een andere vestiging te gaan of het in de toekomst mogelijk bij een andere leverancier van woonartikelen te gaan aanschaffen.

Exploitatie IKEA Breda

- De aanbesteding voor IKEA Breda is uitgevoerd door VFM adviesgroep.
- IKEA Breda heeft een resultaatscontract met EW Cleaning care en mag tijdens controles alleen kijken naar de kwaliteitsnormen. De werkplannen zijn indicatief, hier mag niet naar gekeken worden. Doordat de werkplannen indicatief zijn is het zeer moeilijk om zichtbaar te maken, hoeveel tijd de schoonmaakdienstverlener nu werkelijk in de schoonmaak stopt. Het is dus ook moeilijk te achterhalen of de prijs die ze in rekening brengen wel reëel is.
- EW Cleaning Care mag zelf weten hoe er wordt schoongemaakt, mits ze maar voldoen aan de kwaliteitseisen die bekend zijn gemaakt aan hen tijdens de aanbesteding.
- Voor de vaste schoonmaakwerkzaamheden is een vast bedrag afgesproken. Bij Periodiek onderhoud dient EW Cleaning Care een offerte uit te brengen waarop IKEA Breda kan beslissen of ze er mee akkoord gaan of niet. In de praktijk blijkt dat de offertes niet vaak worden gemaakt maar de werkzaamheden wel worden uitgevoerd en in rekening worden gebracht.
- De leverancier anticipeert op de bezoekersstroom door eventueel extra personeel in te zetten, dit maakt onderdeel van het contract en de bijbehorende prijsstelling.

9.3 Performance

De vestiging Breda oogt visueel schoon, ondanks dat de schoonmaakleverancier bij de laatste kwaliteitsmeting ene onvoldoende scoorde.

10. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de probleemstelling:

Op welke wijze kan IKEA de huidige schoonmaaksituatie optimaliseren door te kijken naar het schoonmaakbeleid en de wijze van exploitatie, met als voorwaarde dat er een duidelijke structuur ontstaat in het facilitaire schoonmaakaanbod waarin doelen en performance indicatoren gesteld en gemeten kunnen worden?

Subprobleemstelling 8: Welke structurele maatregelen kunnen er genomen worden om schoonmaak te verbeteren?

Subprobleemstelling 9: Hoe kunnen de aanbevolen maatregelen geïmplementeerd worden?

10.1 IKEA Nederland

10.1.1 **Beleid IKEA Nederland**

- Omdat medewerkers een belangrijke rol spelen in de belevingskwaliteit, moeten ze minimaal 1 keer per jaar duidelijk worden gemaakt waarom opruimen en schoonmaken zo belangrijk is. Elke vestiging organiseert eenmaal per jaar een “basic dag”. Tijdens deze dag dient er extra aandacht te komen voor; waarom meewerken aan een goed schoonmaakdienstverleningsproces zo belangrijk is.
- Contractuele afspraken dienen gecommuniceerd te worden naar de IKEA medewerkers. Hierdoor kan er geen onduidelijkheid ontstaan over waarvoor de schoonmaakleverancier verantwoordelijk is en waarvoor de IKEA medewerkers zelf.
- In het krantje, wat elke vestiging maandelijks publiceert, moet één keer per jaar een oproep gedaan moeten worden aan medewerkers om op te letten op vervuiling. Er moet wel uitleg bij gegeven worden, waarom het zo belangrijk is.
- Er zou een wedstrijd georganiseerd kunnen worden over welke vestiging het schoonst is.
- Omdat niet alle richtlijnen voor schoonmaak bekend zijn op de vestigingen van IKEA Nederland dient er door de landelijke service manager een beleidsdocument gemaakt en verspreid te worden. In dit beleidsdocument moet een medewerker kunnen zien welke missie, visie en doelen er bestaan vanuit IKEA Nederland. Een opzet voor een beleidsdocument is gegeven in bijlage 18.
- De vestigingen hanteren nog geen uniforme werkprocedures en middelen. In het kader van duurzaam en milieubewust ondernemen is het verstandig om in de toekomst dit te gaan doen door te beginnen met gebruik te maken van de microvezel methodiek. De landelijk service manager dient dit te communiceren naar de diverse vestigingen waarop zij vervolgens actie kunnen ondernemen.
- IKEA vestigingen kunnen “partnership” met de schoonmaakleverancier in de vorm van een vergaande samenwerking stimuleren. Wanneer schoonmaakleveranciers mee gaan denken past dit goed bij de waarden en normen die IKEA probeert na te streven.

10.1.2 Structuur IKEA Nederland

- Wanneer er een landelijke exploitatie van de schoonmaakdienstverlening gedaan wordt dient er een functie landelijk medewerker schoonmaak aansturing en bewaking aangesteld te worden. Voor een organogram zie bijlage 19
- Een groepsleider service is de aangewezen persoon om de schoonmaak te controleren en te sturen. De groepsleider komt veel voor zijn werkzaamheden in de winkel. Het is dus een kleine moeite om te controleren, terwijl hij of zij toch in de winkel loopt, of de schoonmaakdienstverlening goed is uitgevoerd. Het budget dient uiteraard wel bij de servicemanager te blijven. Bij grote aanpassingen dient de groepsleider service dan altijd nog contact met hem of haar op te nemen. Tevens kunnen zij hun leidinggevende kwaliteiten ontwikkelen. Voor een organogram van de nieuwe situatie afdeling service zie bijlage 20.
- Een meewerkende voorman / vrouw in plaats van een leidinggevende past het best binnen de IKEA cultuur en de waarde eenvoud, antibureaucratisch en kostenbesparend die IKEA probeert na te streven. (Enkel vestiging Eindhoven werkt nog niet met deze vorm.) Een vaste aansturing voor de schoonmaakkploeg is essentieel voor een goede uitvoering van het schoonmaakdienstverleningsproces. Het is belangrijk dat er een "klik" bestaat tussen IKEA en de verantwoordelijke voor de aansturing van de schoonmaakkploeg.

10.1.3 Kwaliteit IKEA Nederland

- In plaats van de verouderde kwaliteitseisen dient er een nieuw kwaliteitsbeleid te worden ontwikkeld. Dit kwaliteitsbeleid dient door elke vestiging opgenomen te worden in het bestek en onderdeel te worden van de schoonmaakcontracten.
- Het is moeilijk te controleren of de gestelde kwaliteitseisen worden behaald door de schoonmaakleverancier. Het is daarom verstandig om de schoonmaak 2 keer per jaar te laten controleren door een externe onafhankelijke organisatie, zodat de schoonmaakleverancier scherp blijft. Wanneer je ervoor kiest om de schoonmaak intern te controleren is een hogere frequentie niet nodig.
- Het is raadzaam om 1 soort kwaliteitsmeting te gebruiken. Op deze wijze kan je gemakkelijker vestigingen met elkaar vergelijken en eventueel van elkaar leren. Het beste is om het VSR meetsysteem gekoppeld aan een belevingsmeting te gebruiken. Deze meting is de enige meting die landelijk erkend is door brancheorganisaties, schoonmaakleveranciers en opdrachtgevers. Wanneer je dit meetsysteem invoert kan in de toekomst doormiddel van een benchmark gekeken worden naar welke verbeterpunten er in het schoonmaakdienstverleningsproces liggen ten aanzien van andere organisaties.
- De vraagstelling die gebruikt wordt in de CSI en de Mening en ideeën briefjes dienen te worden herzien. Het beste is om de vragen op te splitsen in twee deelvragen.

10.1.4 Exploitatie IKEA Nederland

- IKEA dient over te stappen naar één adviesbureau om uitkomsten van kwaliteitsmetingen makkelijker te kunnen vergelijken. Het advies is om met Clean Concept verder te gaan. De manier van communicatie die Clean Concept hanteert komt ook overeen met de wijze van communicatie die IKEA intern in alle vestigingen hanteert. Door gebruik te maken van één adviesbureau bij aanbestedingen ontstaat er eenduidigere uitvoering van het schoonmaakbeleid, doordat dezelfde afspraken contractueel vastgelegd worden.

- De schoonmaak dient op een dusdanige wijze te worden geëxploiteerd, zodat het gemakkelijk is om de schoonmaak te sturen en te controleren. Dit kan het beste gedaan worden door een mix van een resultaatcontract en een inspanningscontract af te sluiten. Een resultaatcontract past goed binnen het beleid van IKEA, omdat ze een continu kwaliteitsniveau verwachten, alleen kan door enkel een resultaatcontract te gebruiken, de schoonmaak niet gemakkelijk gecontroleerd worden. Bij een mix van een resultaatcontract en een inspanningscontract mag je controleren op basis van werkplannen en moet de schoonmaakleverancier toch voldoen aan de vooraf bekendgemaakte kwaliteitseisen.
- Er is op landelijk niveau op dit moment geen tot weinig communicatie over ervaringen met betrekking tot schoonmaak. Er dient meer communicatie te komen zodat ervaringen worden uitgewisseld en elke vestiging niet elke keer alles opnieuw hoeft uit te zoeken.

10.2 IKEA Breda

10.2.1 Beleid IKEA Breda

- Er dient een beleidsdocument ontwikkeld te worden wat aansluit op het landelijke beleidsdocument
- Om medewerkers meer betrokken te maken bij het schoonmaakdienstverleningsproces dient er een "basic" dag georganiseerd te worden die in het teken van schoonmaak staat.
- Alle contractuele afspraken dienen gecommuniceerd te worden naar de medewerkers.

10.2.2 Structuur IKEA Breda

- Een groepsleider service dient verantwoordelijk gemaakt te worden voor de aansturing en de controle van de schoonmaakdienstverlening.
- IKEA Breda moet contractueel laten vastleggen dat zij betrokken worden bij de aanname van een nieuwe meewerkend voorman / vrouw.

10.2.3 Kwaliteit IKEA Breda

- De schoonmaak moet 2 keer per jaar gecontroleerd worden door een externe onafhankelijke organisatie, zodat de schoonmaakleverancier scherp blijft. Wanneer ervoor gekozen wordt om de schoonmaak intern te controleren is een hogere frequentie niet nodig.
- De dagelijkse controle dient te gebeuren aan de hand van een meetsysteem dat aansluit op het meetsysteem dat door de externe organisatie wordt gebruikt. Wanneer er gebruik wordt gemaakt van een meetsysteem wat hier op aansluit kunnen uitkomsten makkelijker vergeleken worden met de uitkomsten van de kwaliteitsmeting uitgevoerd door een externe organisatie. Hierdoor wordt het gemakkelijker de schoonmaak te sturen omdat de knelpunten meer inzichtelijker worden.
- Binnen IKEA Breda wordt doormiddel van de 5,7,9 methodiek met een frequentie van twee maal per jaar de kwaliteit van de schoonmaakleverancier gemeten. Wanneer mijn adviezen met betrekking tot deze meetsystemen die ik voor IKEA Nederland heb gemaakt geïmplementeerd worden, dient IKEA Breda hierin mee te gaan. Op deze wijze kan IKEA Breda makkelijker zijn resultaten vergelijken met andere vestigingen.

10.2.4 Exploitatie IKEA Breda

- Om de schoonmaak makkelijker te controleren en te sturen moet IKEA Breda eisen dat de schoonmaakleverancier inzichtelijk maakt hoe ze het resultaat tot stand laten komen. De servicemanager of straks eventueel één van de groepsleiders kunnen dan gemakkelijker de schoonmaak controleren of de verhouding prijs / kwaliteit verhouding wel klopt. Dit kan gedaan worden door te kijken naar inzet van personeel of door de prijzen te vergelijken met andere vestigingen. Hierdoor kunnen er mogelijk kosten besparingen ontstaan.

10.3 Performance

- Om kosten te reduceren en een meer eenduidige uitvoering van het schoonmaakbeleid zou te creëren zou IKEA moeten besluiten om de schoonmaak landelijk uit te gaan besteden. Verstandig is om een raamovereenkomst te maken waaraan alle vestigingen moeten voldoen. Op deze manier is ook een standaard kwaliteitsniveau binnen de diverse vestigingen gewaarborgd. Vestigingen moeten wel de mogelijkheid behouden om buiten de raamovereenkomst extra aanpassingen toe te voegen aan het contract. Om partijen scherp te blijven houden zou er voor gekozen kunnen worden om 2 of 3 leveranciers te selecteren waartussen de diverse vestigingen mogen kiezen.
- Bij landelijke uitbesteding is het tevens een voordeel voor de schoonmaakleveranciers. Zij kunnen nieuw schoonmaakpersoneel laten opleiden in een andere vestiging, of kunnen personeel uitwisselen. Het kan het kwaliteitsniveau ten goede komen doordat schoonmaakpersoneel een betere opleiding kan krijgen en het schoonmaakbedrijf flexibeler kan inspelen op piekmomenten binnen de diverse vestigingen.
- Wanneer er landelijk wordt uitbesteed zouden er goede sancties moeten worden bedacht waar alle partijen zich in kunnen vinden voor wanneer een vestiging ontevreden is over de schoonmaak.
- Bij een landelijke aanbesteding dient er medewerker op landelijk niveau te worden aangesteld voor het beheer en de controle van de schoonmaakdienstverlening.
- Bij een landelijke uitbesteding moet van tevoren duidelijk worden afgesproken wat de kosten zijn voor periodiek onderhoud. Zo voorkom je dat schoonmaakleveranciers te hoge prijzen gaan vragen voor periodiek onderhoud.

Voor mogelijke besparingen zie hoofdstuk 11.

Voor de wijze van implementatie zie bijlage 21.

11. Kosten en Baten

Subprobleemstelling 12: welke financiële consequenties hebben deze maatregelen?

Wanneer IKEA besluit om een raamovereenkomst af te sluiten kan er van worden uitgegaan dit een kostenreductie met zich mee brengt. De Vestiging Barendrecht heeft in vergelijking met zijn vorige schoonmaakcontract 20% weten te reduceren.

Hieronder ziet u nogmaals de huidige kosten op een rij.

Vestiging	Geopend	Vorm contract	Aantal m ² NVO	Schoonmaak leverancier	Schoonmaak winkel	Schoonmaak winkel per m ²
Amsterdam	1982	resultaat	32700	ISS	€ 596.000	€ 18
Barendrecht	2001	resultaat	27200	Initial		€ 0
Breda	2003	resultaat	26000	EW	€ 305.335	€ 12
Duiven	1983	resultaat	20300	ISS		€ 0
Eindhoven	1992	mix resultaat / inspanning	28600	Hectas	€ 396.310	€ 14
Groningen	2005 (1997)	resultaat	29900	EW	€ 377.158	€ 13
Haarlem	2005	mix resultaat / inspanning	29300	Initial	€ 336.794	€ 11
Heerlen	1994	resultaat	19600	Asito	€ 336.000	€ 17
Hengelo	2002	resultaat	23200	EW	€ 276.000	€ 12
Utrecht	1996	resultaat	17500	Initial		€ 0

De kosten komen neer op een gemiddelde van €374799,50 per vestiging. Om veilig te gaan zitten zijn de verwachtingen dat er minimal een kostenreductie van 5% gerealiseerd moet kunnen worden. Dit zou betekenen dat het gemiddelde per vestiging op €356.059,53 zou komen. Dit is afgerond een gemiddelde kosten besparing van € 18740,-per vestiging.

Doordat de kosten niet voor elke vestiging hetzelfde niet zijn, is het mogelijk dat voor sommige vestigen de kosten per m² zullen stijgen. Daarom is het van belang dat het budget voor de raamovereenkomst centraal geregeld gaat worden. Elke vestiging dient een klein budget beschikbaar te houden voor periodiek onderhoud welke zij graag buiten de raamovereenkomst willen laten uitvoeren.

Een servicemanager is gemiddeld 4 uur in de maand kwijt aan de aansturing en bewaking van de schoonmaakdienstverlening terwijl een groepsleidster voor dezelfde werkzaamheden maar 2 uur kwijt zal zijn doordat ze het kan combineren met andere werkzaamheden.

Een service manager verdient gemiddeld €3400,- bruto per maand volgens de CAO die IKEA hanteert. Een groepsleidster verdient gemiddeld €2150,- bruto per maand volgens de CAO die IKEA hanteert. Beide salarissen zijn op basis van 36 uur per week. Dit is 144 uur per maand.

Een service manager kost $\frac{€3400,-}{144} = € 23,61 * 4 = € 94,44$ per maand voor schoonmaakaansturing en controle.

Groepsleidster kost $\frac{€2150,-}{144} = € 14,93 * 4 = € 59,72$ per maand voor schoonmaakaansturing en controle.

Dit betekent dat wanneer je de groepsleidster verantwoordelijk maakt een besparing van € 34.72 per maand kan doen.

Naar mijn verwachting zal een landelijk medewerker schoonmaakaansturing en bewaking in dezelfde salarisschaal komen als een servicemanager. Gemiddeld zal deze persoon 4 uur in de week bezig zijn met de controle en aansturing van alle vestigingen in Nederland.

Een landelijk medewerker schoonmaak aansturing en bewaking kost $€23,61 * 16 = 377,76$ per maand voor de schoonmaak aansturing en bewaking.

Baten:	
Landelijke uitbesteding	€ 18.740,00
Taakverschuiving	€ 34,72
	<hr/>
Totaal Baten per vestiging	€ 18.774,72
	<hr/>
Baten alle vestigingen	€ 187.747,20 *10
Kosten	
Medewerker landelijke schoonmaakaansturing en bewaking	€ 377,70
	<hr/>
Baten per maand	€ 187.369,50 per maand

Conclusie:

Wanneer IKEA besluit landelijk te gaan aanbesteden kan er een gemiddelde kosten reductie van € 187369,50 per vestiging worden verwacht.

In totaal kan er, de vestigingen Sliedrecht en Amersfoort nog niet meegerekend, een kostenreductie van € 157369,50 worden verwacht.

Literatuurlijst

Boeken

- Bisseling, T. & Iskes, J.: Organisatie en beheer van schoonmaakdienstverlening, Samson Bedrijfsinformatie, Alphen aan den Rijn / Zaventem 1994, ISBN: 90-14-04999-4
- Boomsma, S. & Borrendam, A.: Kwaliteit van dienstverlening, Kluwer Deventer 1999
- Drs. Kunst, P. & Drs. Blom, P.: Meten en verbeteren van de dienstverlening, een managementbenadering Kluwer Bedrijfsinformatie B.V. Deventer, 1^e druk 1997, ISBN 90-267-2558-2
- Lemmens: Management van schoonmaakdienstverlening, Lemma BV, Utrecht, 2001
- Ments, S. & Boomsma, S.: Van Klaagmuur tot klaagcultuur Samson, 2000, ISBN 90-140-7185
- Misset Schoonmaakboekje: Schoonmaakprogramma's en Kengetallen, 1997
- Projectgroep MeTeO: Medewerkerstevredenheid Kluwer Bedrijfsinformatie B.V. Deventer, 1^e druk 1994, ISBN 90-267-2027-0
- Sonsbeek, R. van: Recht & Horeca, Wolters-Noordhoff BV, derde druk, 1999, ISBN 90-01-80395-4
- Van Dale Groot Woordenboek der Nederlandse Taal, 11^{de} druk
- Vliet, M. van: Logistieke benchmarking en best practices. Deventer Kluwer bedrijfswetenschappen 1998
- Vries de, Drs. W. Kasper, Prof. dr. J.D.P & Hellingen van, Drs. P.J.C.: Dienstenmarketing Educatieve partners Nederland BV, Houten, 1997 tweede druk, ISBN: 90-207-2855-5

Brochures

- Clean Concept: Handleiding VSR
- IKEA: DAG 1, Introductieboekje voor medewerkers
- IKEA: De IKEA groep 2002/2003
- IKEA: De IKEA symbolen, leiding geven door het goede voorbeeld
- IKEA: IKEA Way Cultuur

Interne rapporten

- IKEA: CSI maart 2006
- IKEA: Meningeën & ideeën
- Manual: The IKEA Store, an essence of the IKEA concept, Inter IKEA Systems B.V., 2005
- VFM Adviesgroep: Bestek en offerte aanvraag, Schoonmaakonderhoud en glasbewassing IKEA Nederland en IKEA Breda, Utrecht, december 2002

Internetsites

- <http://intranl/service/prestaties/default.htm>, 20 April 2006
- <http://www.cleanconcept.nl>, 31 Maart 2006
- <http://www.dnv.nl/certification/systeemcertificatie/kwaliteit/ISO9001.asp>, 31 Maart 2006
- <http://www.ew.nl>, 31 Maart 2006
- <http://www.fractal.org/bewustzijns-besturings-model/Pres-BBm-A/sld034.htm>, 6 maart 2006
- http://www.ikea.com/ms/nl_NL/ikny_splash.html, 15 maart 2006
- <http://www.iso-advies.nl/cgi-bin/MasterFrameReunion.cgi?http%3A//www.iso-advies.nl/iso9001.shtml>, 31 Maart 2006
- http://www.leren.nl/rubriek/economie_financien/marketing/swot-analyse
- http://www.nl.issworld.com/getMedia.asp?mb_GUID=2B2D7DA5-1CC5-4BDB-9018-9DEB958734B4.pdf, 19 Mei 2006
- <http://www.roc-i-partners.nl/Studiemateriaal%20Informatiemanagement/Individuele%20papers/7S%20model%20jan%20bartling.doc>, 6 maart 2006
- <http://www.schoonmaakkwaliteit.nl/>, 31 Maart 2006

- http://www.the-art.nl/0222_structuur_03_proceskwaliteitssysteem_ISO.htm, 31 maart 2006
- http://www.the-art.nl?0120_strategie_07_swot.htm, 31 maart 2006
- <http://www.utn.nl/boeken/wcit/h3/h3.html>, modellen, 6 maart 2006
- <http://www.vfmadvies.nl>, 31Maart 2006
- <http://www.vsr-org.nl/>, 31 Maart 2006

Interviews

Data	Organisatie	Naam	Functie
1. Maandag 3 april 2006	EW Cleaning Care	Manou Hetterschijt	Accountmanager
2. Woensdag 5 april 2006	VFM adviesgroep	Edith Meijerink	Adviseur
3. Donderdag 6 april 2006	IKEA Eindhoven	Jan van Ommeren	Service manager
4. Donderdag 6 april 2006	Clean Concepts	Suzan Willemse	Directeur
5. Donderdag 6 april 2006	Clean Concepts	Marlon Crooijmans	Facilitair adviseur
6. Dinsdag 11 april 2006	IKEA Duiven	Marieke Eijsten	Groepsleidster service
7. Woensdag 12 april 2006	IKEA Barendrecht	Johan Timmermans	Service manager
8. Donderdag 13 april 2006	IKEA Heerlen	Sonja Verhagen	Groepsleidster service
9. Dinsdag 18 april 2006	IKEA Haarlem	Trees Schelvis	Medewerkster customer service en facilitaire dienst
10. Maandag 24 april 2006	IKEA Hengelo	Iris Veenstra	Service Manager
11. Woensdag 26 april 2006	IKEA Nederland	Bas van Duivenbode	Matrix Service Manager IKEA Nederland

Intranet

- http://iwww.apps.it.ikea.com/corporate/td/files/200-Ikea_con.pdf, 15 Maart 2006
- http://iwww.corporate.ikea.com/ipublish/news_details.asp?news_id+37305&ncat_id+32340, 1 Maart 2006
- http://iwww.corporate.ikea.com/ipublish/news_detail.asp?news_id=182062&ncat_id=7805, 29 maart 2006
- http://iwww.corporate.ikea.com/ipublish/news_detail.asp?news_id=160320&ncat_id=17429, 28 februari 2006
- http://iwww.corporate.ikea.com/ipublish/news_detail.asp?news_id=53845&ncat_id=46013, 15 maart

Syllabi

Boer de, B e.a: Accommodatiebeheer 1, opleiding Facilitaire Dienstverlening, Haagse Hogeschool, 1997

BIJLAGEN



Onderzoek naar verbetering van de schoonmaak
bij IKEA Nederland en IKEA Breda
Mei 2006



Bijlage 1: Subprobleemstellingen

Subprobleemstelling 1: In welke omgeving speelt het probleem zich af?

- Hoe ziet IKEA eruit?
- Hoe ziet de afdeling services eruit?
- Welke diensten levert de afdeling services?
- Welke werkzaamheden worden er uitgevoerd binnen de ploeg schoonmaak?

Subprobleemstelling 2: Wat houdt het begrip schoonmaak in?

- Wat verstaat IKEA Nederland onder schoonmaak?
- Welke trends zijn er binnen de schoonmaak?

Subprobleemstelling 3: Wat wordt bedoeld met kwaliteit van diensten?

- Wat is de definitie van kwaliteit?
- Welke factoren zijn van invloed op de tevredenheid van de klanten?
- Welke wetten en regels spelen een rol?

Subprobleemstelling 4: Hoe is de huidige schoonmaak geregeld bij IKEA?

- Hoe ziet het beleid er uit?
- Hoe ziet de huidige structuur van het facilitaire schoonmaakaanbod eruit?
- Op welke wijze wordt de huidige schoonmaak geëxploiteerd?
- Welke actoren spelen een rol?
- Hoe is de kwaliteit van de schoonmaak momenteel?
- Welke werkzaamheden zijn momenteel beschreven in het bestek?
- Hoe oordelen de klanten over de schoonmaak?
- Wat zouden de klanten graag anders willen zien?
- Wat is er gedaan om de schoonmaakprestaties te verbeteren?
- Zijn er performance indicatoren aanwezig?

Subprobleemstelling 5: Welke gevolgen heeft de schoonmaak op kwaliteit van de diensten?

- Welke specifieke kwaliteitsproblemen brengt de schoonmaak met zich mee?
- Welke invloed heeft de schoonmaak op de kern activiteiten van het bedrijf?

Subprobleemstelling 6: welke knelpunten komen naar voren uit een vergelijking van de huidige situatie met de gewenste situatie?

Zijn de knelpunten te vinden in de volgende aspecten?:

- Beleid;
- Structuur;
- Wijze van exploitatie;
- Kwaliteit metingen.

Subprobleemstelling 7: Welke kenmerken heeft landelijke uitbesteding van de schoonmaakwerkzaamheden voor IKEA?

- Welke organisatorische voor- en nadelen zitten er aan landelijke uitbesteding?
- Welke financiële voor- en nadelen zitten er aan landelijke uitbesteding?



Subprobleemstelling 8: Welke structurele maatregelen kunnen er genomen worden om schoonmaak te verbeteren?

- Welke maatregelen om schoonmaak te verbeteren zijn er te vinden in de literatuur?
- Welke maatregelen in het beleid, structuur, wijze van exploitatie en kwaliteit metingen zijn nodig na de analyse om de schoonmaak te verbeteren?
- Welke aspecten zouden in het bestek moeten worden toegevoegd?

Subprobleemstelling 9: Hoe kunnen de aanbevolen maatregelen geïmplementeerd worden?

- Wat gaan we implementeren?
- Wie gaat het implementeren?
- Wanneer moet het geïmplementeerd worden?
- Hoe gaan we het implementeren?

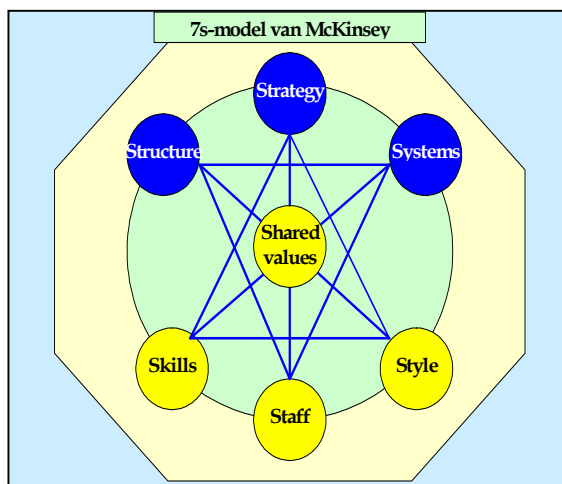
Subprobleemstelling 10: welke financiële consequenties hebben deze maatregelen?

- Wat zijn de kosten?
- Wat zijn de baten?

Bijlage 2: 7S Model

Dit model is genoemd naar de zeven samenhangende aspecten waarmee bij het organiseren rekening moet worden gehouden. De zeven aspecten zijn: Strategie, Stijl (van leidinggeven en organisatiecultuur), Structuur, Systemen, Skills (Sterkten en competenties in de organisatie) en Staff (medewerkers in de organisatie).

Hieronder kunt u een korte omschrijving lezen van de 7 dimensies / aspecten. In de rest van dit document zullen de 7 dimensies / aspecten met de Nederlandse benaming benoemd worden, zodat het past in de stijl van dit document.



Afbeelding 1: 7S-model van Mc Kinsey⁷⁶

Strategy (Strategie): De strategie van een organisatie.

Het bevat de doelen die de organisatie nastreeft, wat wil men bereiken en op welke manier denkt men dat te gaan doen? Een doorgevoerde strategie geeft richting aan een bedrijf of instelling. Beslissingen kunnen aan de strategische keuzes worden gerelateerd

Structure (Structuur): Bevoegdheden en verantwoordelijkheden.

De organisatiestructuur van een onderneming. Het gaat dan om de formele indeling in de vorm van niveaus, hiërarchie, functionele indeling enz.

Systems (Systemen):

Bij systemen wordt snel gedacht aan informatiesystemen, maar dit moet breder worden gezien. Met systemen wordt bedoeld welke formele, maar ook uitdrukkelijk informele, regels en procedures er gelden. Hoe wordt het werk gedaan, wie is daarbij betrokken en welke regels gelden er.

Shared Values (Gedeelde waarden): waarden en normen

Gedeelde waarden en normen is één van de drie elementen die moeilijk zijn te veranderen. Bij significante waarden gaat het over de organisatiecultuur en de identiteit van de organisatie. Bij de organisatiecultuur gaat het vaak over niet uitgesproken waarden en normen die gelden binnen een organisatie. Het zijn vaak patronen die in de loop der tijden zijn ingesleten.

Style (Stijl): cultuur van de organisatie en stijl van leidinggeven.

De manier waarop het management met mensen omgaat. Hoe deze beslissingen neemt, mensen motiveert, opereert binnen de organisatie. Net als de bedrijfscultuur (gedeelde waarden) is de managementstijl in de loop van lange tijd gegroeid, onder invloed van de omgeving.

⁷⁶ Bron: <http://www.fractal.org/bewustzijns-besturings-model/Pres-BBm-A/sld034.htm>, 6 Maart 2006



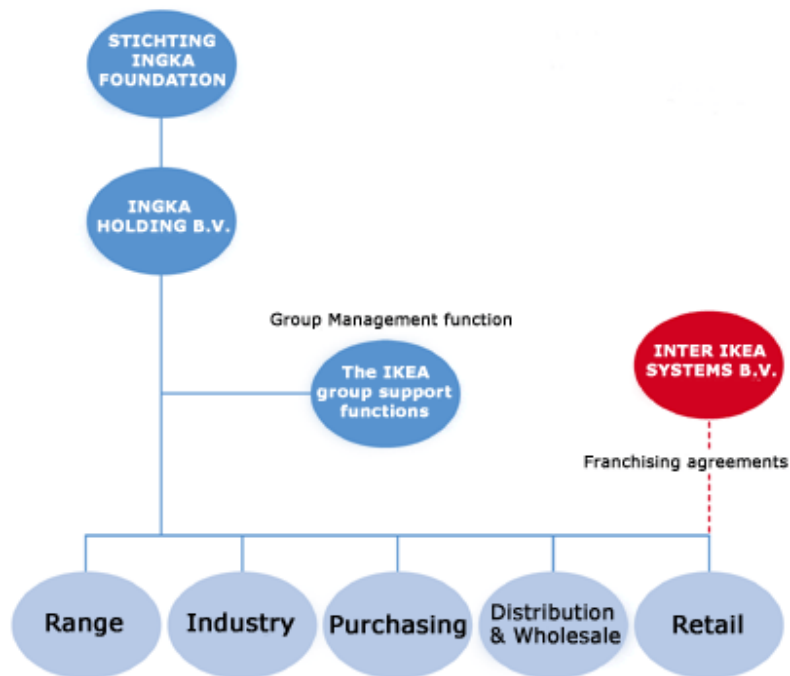
Staff (Medewerkers)

Hiermee wordt het voltallige personeel bedoeld (dus niet alleen de stafeenheden). Hoe wordt er met personeel omgegaan, hoe wordt het personeel binnengehaald, scholing geregeld? Tevens aandacht voor aspecten als motiveren en behouden van personeel.

Skills (Eigenschappen): vaardigheden/kerncompetenties

Tenslotte het element dat aangeeft waar de organisatie goed in is. Waarin is het beter dan vergelijkbare organisaties, dus over welke kerncompetenties beschikt een bedrijf of instelling?

Bijlage 3: Organogram IKEA⁷⁷



Afbeelding 1: Organogram IKEA⁷⁸

Range (Assortiment)

IKEA of Sweden, gevestigd in Älmhult, Zweden, ontwikkelt het IKEA assortiment, dat bestaat uit ongeveer 9.500 verschillende artikelen. De basisgedachte achter het hele assortiment is dat er goed ontworpen, functionele woonartikelen door lage prijzen binnen het bereik gebracht worden van zoveel mogelijk mensen. Nieuwe producten van interne en externe ontwerpers worden al op de tekentafel geanalyseerd. Zo wilt IKEA ervoor zorgen dat er voldaan wordt aan strikte eisen met betrekking tot functionaliteit, efficiënte distributie, kwaliteit, het milieu en prijs. Daarnaast geeft IKEA of Sweden alle producten een naam, zoals BILLY of KLIPPAN.

Industry (Industrie)

De Swedwood Groep is de industriële groep van IKEA, die houten meubels en onderdelen produceert. Swedwood heeft 35 productie-units in 9 landen.

Purchasing (Inkoop)

IKEA heeft 46 Trading Service Offices in 32 landen. De IKEA medewerkers van ieder kantoor controleren de productie in de werkplaatsen en fabrieken. Zo kunnen nieuwe ideeën getest worden, onderhandeld worden over prijzen, de kwaliteit gecontroleerd worden en tegelijkertijd de arbeidsomstandigheden en de sociale situatie bij de leveranciers in de gaten gehouden worden. Voor een gezonde, langdurige samenwerking is het belangrijk dat de organisatie dicht bij de leveranciers (1300 in 53 landen) zijn.

⁷⁷ Brochure: IKEA: De IKEA groep 2002/ 2003

⁷⁸ Brochure: IKEA: De IKEA groep 2002/ 2003



Distribution & Wholesale (Distributie)

De route van leverancier naar klant moet zo direct, goedkoop en milieuvriendelijk mogelijk zijn. Efficiënte distributie draagt in belangrijke mate bij aan de lage prijzen. Hierin spelen de platte verpakkingen een belangrijke rol. 28 distributiecentra in 16 landen zijn verantwoordelijk voor het leveren van goederen aan de IKEA woonwinkels.

Retail (Verkoop)

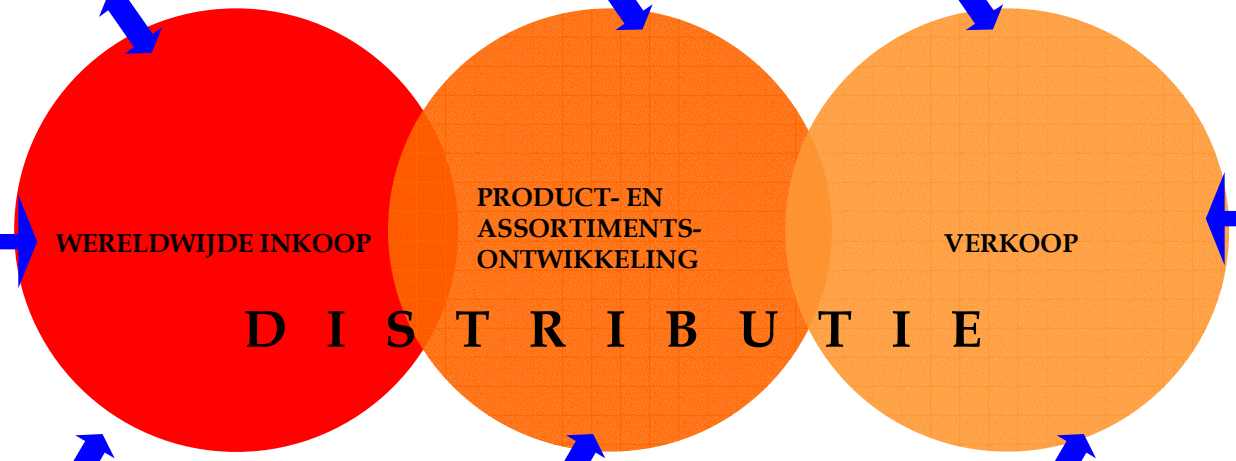
De woonwinkels bieden een compleet assortiment woonartikelen onder één dak: banken, bedden, tafels, stoelen, stoffen, keukengerei, vloeren, vloerkleden, keukens, badkamers, lampen en planten. Doordat het assortiment in de woonwinkels in compleet ingerichte interieurs wordt gepresenteerd, krijgen de klanten inspiratie en worden ideeën en tips voor slimme nieuwe woonoplossingen gegeven. Afgelopen jaar bezochten 410 miljoen klanten de woonwinkels. De catalogus is het belangrijkste marketingkanaal. Van de jongste uitgave werden in totaal 160 miljoen exemplaren gedrukt in 52 edities en 25 talen. Meer en meer mensen gebruiken internet als bron van informatie. Afgelopen jaar trok de IKEA websites wereldwijd 125 miljoen bezoekers. De verkoop via internet, die in sommige andere landen plaatsvindt, vertegenwoordigt een klein maar stijgend percentage van de totale IKEA omzet.

Op de volgende pagina vindt u een schematisch overzicht van "Hoe IKEA werkt". Hier komen bovenstaande afdelingen ook weer naar voren.⁷⁹

⁷⁹ Bron: Brochure: IKEA: De IKEA groep 2002/ 2003

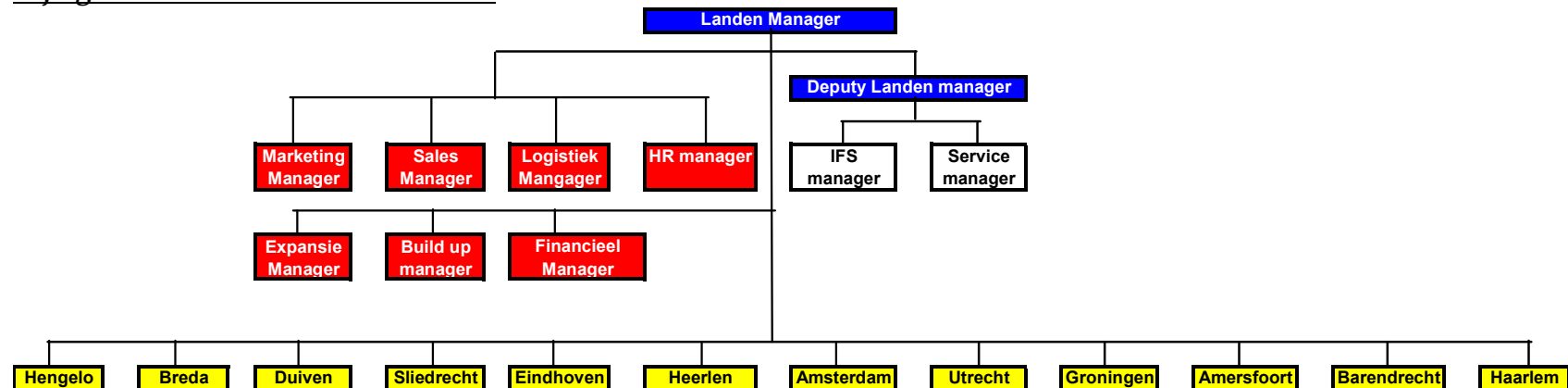


LEVERANCIERS



KLANTEN



Bijlage 4: Structuur IKEA Nederland

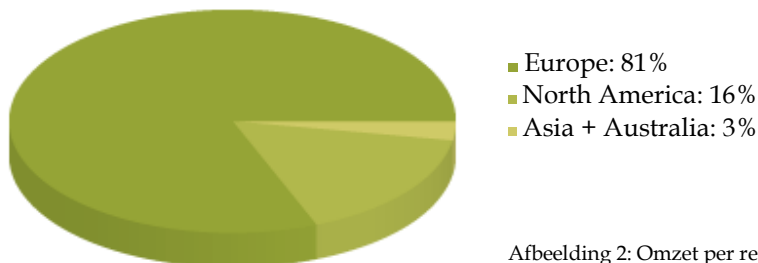
De hierboven schematisch weergegeven organisatie wordt ook wel Retail Management Nederland genoemd.

- De marketing manager is verantwoordelijk voor de externe communicatie en de comm-in (voor een beschrijving van de afdeling comm-in zie bijlage 5).
- De Sales manager is verantwoordelijk voor alles wat te maken heeft met het verkoop proces.
- De logistieke manager is verantwoordelijk voor de goederenstromen.
- De HR manager is verantwoordelijk voor het beleid en de uitvoering hiervan ten aanzien van personeel.
- De expansie manager houdt zich bezig met het spreidingsbeleid en onderhandelt met gemeenten over de mogelijkheden om een nieuwe vestiging te openen.
- De build up manager houdt zich met alles bezig wat te maken heeft met de bouw en opening van een nieuwe vestiging.
- Onder de Financiële manager valt controlling, het financiële management van elke store, de informatietechnologie en alle denkbare boekhoudkundige zaken
- De landen manager heeft overleg met de managers van de diverse divisies, de deputy landen manager en de store managers van de diverse vestigingen.
- De deputy landen manager is verantwoordelijk voor de ondersteunende afdelingen zoals IFS en service. Voor een omschrijving van deze afdelingen zie bijlage 5.
- De divisie managers hebben contact met de storemanagers van de vestigingen en de betreffende divisie manager binnen de store. Een voorbeeld hiervan is dat de landelijke service manager contact heeft over de voortgang van service met de store manager van een vestiging en met de service manager van de betreffende vestiging.

Bijlage 5: IKEA Woonwarenhuizen

Er zijn in totaal 227 IKEA woonwarenhuizen, verspreid over 33 landen/regio's. Daarmee is Duitsland met 37 woonwarenhuizen het grootste IKEA land. Portugal is daarentegen het kleinste IKEA land met slechts één woonwarenhuis. Nederland opende de eerste IKEA 26 jaar geleden in Sliedrecht. De opening van IKEA Haarlem in 2005 heeft ervoor gezorgd dat Nederland nu in het bezit is van 12 IKEA woonwarenhuizen. Op 30 Juni 2006 zal IKEA Sliedrecht haar deuren gaan sluiten, omdat deze vestiging niet meer aan eisen van het concept kan voldoen. In Augustus wordt IKEA Amersfoort geopend en met deze vestiging erbij blijft IKEA Nederland toch in het bezit van 12 vestigingen.

De onderstaande grafiek geeft duidelijk weer dat de Europese IKEA groep de leider is, gezien de behaalde omzetresultaten



Afbeelding 2: Omzet per regio⁸⁰

Zoals u in Hoofdstuk 1 heeft kunnen lezen kennen de IKEA woonwarenhuizen in principe vier verkoopafdelingen: de Showroom, Markethall, IKEA Zakelijk en IKEA Family. Tevens zijn er verscheidene afdelingen die het primaire proces ondersteunen. Hieronder kunt u een beknopte omschrijving lezen van de diverse afdelingen⁸¹.

11.1 Showroom

De showroom kan je zien als de etalage van het woonwarenhuis. IKEA toont er haar assortiment in allerlei toepassingen en geeft informatie over gebruik en kwaliteit. De nagebootste huiskamers worden Miljö's genoemd. De klant kan zijn aankopen in het zelfbedieningsmagazijn uit de vakken halen en op een winkelwagen naar de kassa brengen. Sommige pakketten moeten worden opgehaald bij "Uitgifte Goederen". Laten thuisbezorgen is ook mogelijk. De verkoop van keukens, slaapkamers en kantoren vergt extra aandacht omdat het hier vaak om gecompliceerde inrichtingen gaat waarbij noodzakelijk advies noodzakelijk is. Medewerkers en klanten zelf maken daarom met behulp van een computer eerst een ontwerp en een offerte.

11.2 Markethall

In de Markethall worden uiteenlopende artikelen (maar geen meubels) verkocht. De afdeling is zo ingericht dat de klant zelf kan kiezen en pakken – net als op de markt. Op de afdeling Accenten werkt men op deze manier met huishoudelijke artikelen en accessoires, op de Verlichtingsafdelingen met lampen, op de Textielafdelingen met gordijnen, bed- en badtextiel, tapijten enzovoort. Afrekenen gebeurt aan de kassa.

⁸⁰ Bron: http://iwww.corporate.ikea.com/ipublish/news_detail.asp?news_id=182062&ncat_id=7805, 29 maart 2006

⁸¹ Bron: IKEA: Dag 1, Introductieboekje voor IKEA medewerkers, blz. 12-13

11.3 IKEA Zakelijk & IKEA Family

IKEA Zakelijk en IKEA Family zijn andersoortige afdelingen.

Zo wordt met IKEA zakelijk bijvoorbeeld vakantiebungalows, hotels, praktijken en kinderdagverblijven ingericht. Hoewel de nadruk sterk op de kantoorinrichting ligt, wordt het gehele assortiment 'zakelijk' verkocht (bezorgd en gemonteerd). IKEA zakelijk levert producten en diensten aan niet-particuliere klanten uit het bedrijfsleven, de overheid en de non-profit sector.

IKEA Family verkoopt artikelen aan 'family-leden' die niet direct met woninginrichting te maken hebben maar wel met wonen en het gezin.

11.4 Overige afdelingen

En dan zijn er nog zeven belangrijke afdelingen met een zogenaamde verkoopondersteunende taak, namelijk: Com&In, Logistiek, Service, Restaurant, Controlling, CCCN, HR.

Op de afdeling Com&In (=Communicatie en Interieur) werken decorateurs, interieurspecialisten en timmermannen/-vrouwen. Zij weten hoe je de producten zo aantrekkelijk mogelijk in de winkel kan presenteren. De afdeling logistiek regelt de bevoorrading van het woonwarenhuis. Medewerkers op het kantoor houden zich onder andere bezig met de bestelling en registratie (het logistieke management); in het magazijn zorgen orderverzamelaars, ordercontroleurs en heftruckchauffeurs dat alle goederen probleemloos hun weg vinden naar de klant.

De serviceafdeling maakt praktisch en plezierig winkelen mogelijk. De informatiebalie bij de ingang hoort bij deze afdeling, maar ook de kluisjes voor klanten, de toiletten, de baby verzorgruimte, de kinderspeelplaats Småland, de kassa's, de klantenservice, Uitgifte Goederen, de winkelmiddelen (catalogi, gele tassen, winkelwagens, de bekende houten potlootjes) en zelfs de parkeerterreinen vallen eronder.

Het restaurant is een onmisbaar onderdeel van het woonwarenhuis. Horige en dorstige klanten kunnen aan de zelfbedieningscounter warme of koude (Zweedse) gerechten uitzoeken en iets drinken nemen. De afdeling runt ook het personeelsrestaurant, de ijsmachine en de Swedish Food Market, de supermarkt met diverse Zweedse specialiteiten.

Onder de afdeling controlling vallen het financiële management van de store, de informatietechnologie en alle denkbare boekhoudkundige zaken, waaronder de kassa-administratie.

Net zo onzichtbaar maar essentieel is het werk van de Technische Dienst (TD). Dankzij de TD werkt en winkelt iedereen in een goed en veilig gebouw.

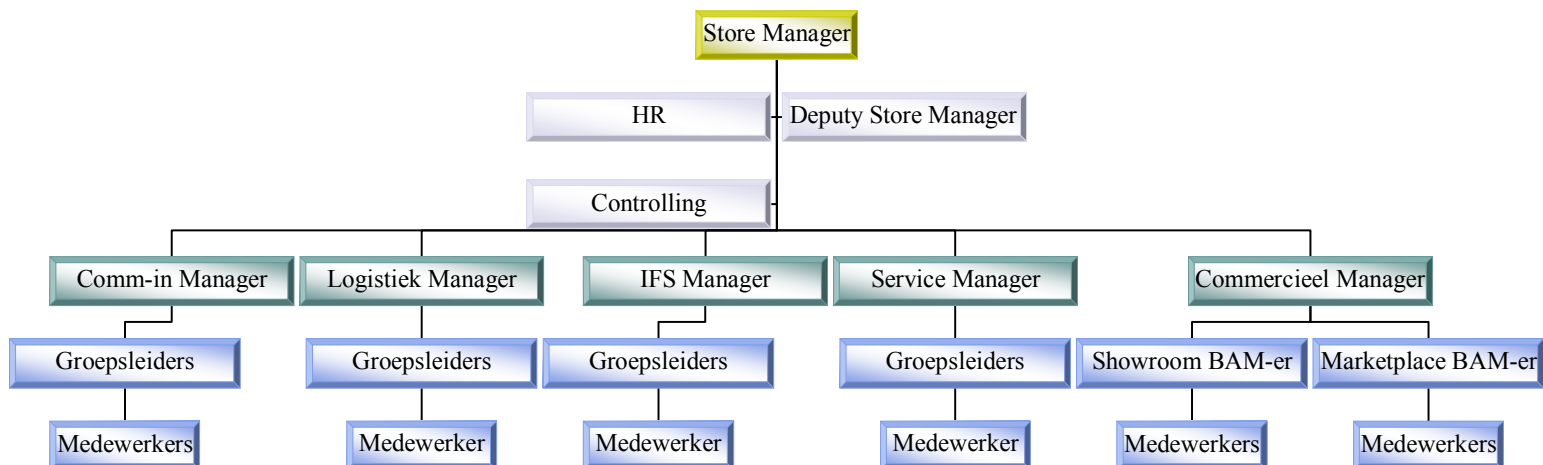
De telefonische serviceafdeling CCCN is een zelfstandig onderdeel van IKEA Nederland waar klanten terecht kunnen met allerlei vragen en klachten.

De afdeling HR ten slotte gaat over alles wat met het werken bij IKEA te maken heeft. Zij geven vorm aan het sociale beleid van IKEA en is verantwoordelijk voor het welzijn en de belangen van alle medewerkers. Bij welzijn moet je denken aan de arbeidsomstandigheden en werksfeer, medische zorg (bedrijfsarts) maar ook hulp bij persoonlijke problemen (via

bedrijfsmaatschappelijk werk). Bij belangen gaat het om zaken als arbeidscontract en salaris, werktijden en training en ontwikkeling.

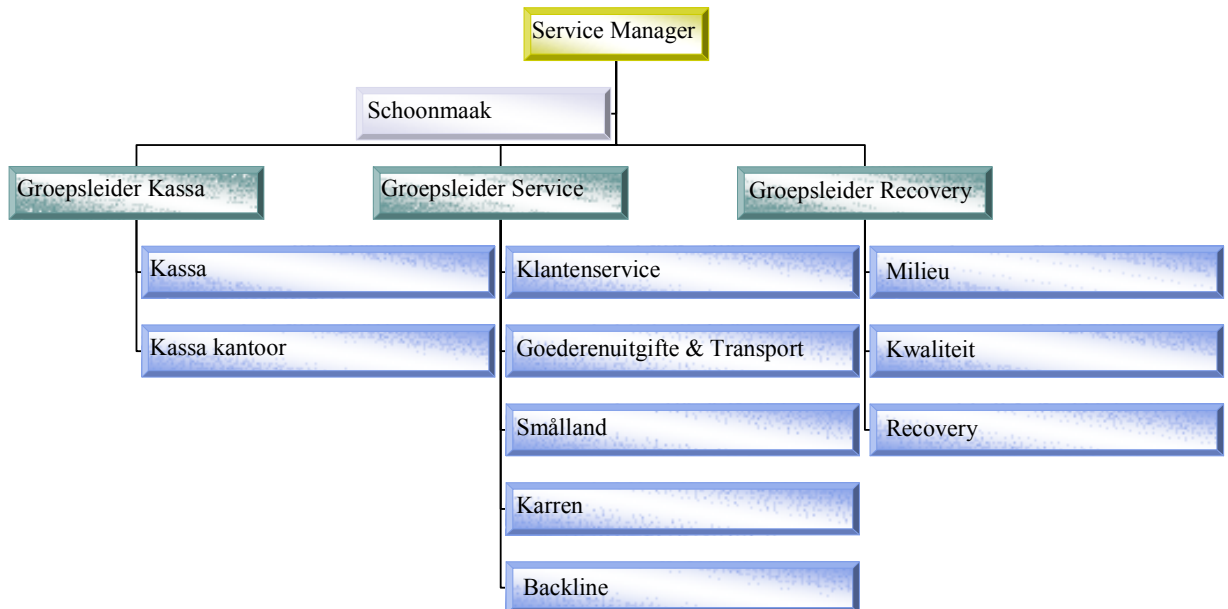
De store manager heeft de leiding over de gehele winkel met al zijn bijbehorende afdelingen. Elke afdeling beschikt over een afdelingsmanager welke verslag moet doen aan de storemanager van de vestiging en de landelijke manager van de betreffende divisie. Binnen IKEA wordt deze persoon ook wel de matrix manager genoemd. De afdelingen Comm-in, Logistiek, IFS en Service beschikken over groepsleiders. Op de showroom en de marketplace worden de leiding gevende Business Area Managers (BAM-ers) genoemd. Elke BAM-er is verantwoordelijk voor zijn eigen business area. Zo bestaat er textiel, kinderland, keukens, slaapkamers, banken, cookshop, IKEA Zakelijk, IKEA Family, oase, kastcompacten, opbergen en badkamers.

Hieronder treft u een schematisch overzicht aan.



Afbeelding 3: Organogram: Woonwarenhuis

Bijlage 6: Organogram afdeling Service



Afbeelding 3: Organogram: Woonwarenhuis

Wanneer schoonmaak onder de verantwoordelijkheid van een groepsleider valt dan is dit in alle gevallen de groepsleider service. In Haarlem zit Trees Schelvis, medewerker customer service en facilitaire zaken, hiërarchisch op hetzelfde niveau als de groepsleiders. Het aantal FTE van de afdeling Service is binnen elke vestiging anders en is afhankelijk van de grootte van de store.

Bijlage 7: Geschiedenis IKEA

Ingvar Kamprad

Ingvar Kamprad werd in 1926 geboren in Småland op de boerderij Elmtaryd, in het dorp Agunnaryd, zo'n 25 kilometer van Älmhult. Småland was altijd een van de armste gebieden van Zweden, waar de onvruchtbare, stenigde grond dwong tot spaarzaamheid, vindingrijkheid en ondernemingszin.⁸²

Het begin

In 1943 begon hij voor zichzelf, door op zijn fiets lucifers, zaden, planten en kleine huishoudelijke artikelen aan de bevolking in zijn dorpje en streek te verkopen. Omdat zijn bedrijfje al snel in populariteit en bedrijvigheid groeide, was het tijd geworden er een naam voor te bedenken.

Hij koos daarvoor de initialen van zijn eigen voor- en achternaam Ingvar Kamprad en zette er de eerste letters achter van de boerderij Elmtaryd en het dorp Angunnaryd waar hij opgroeide. Zo ontstond IKEA: eenvoudig, klankrijk, gemakkelijk uit te spreken en te onthouden. IKEA verkoopt aanvankelijk pennen, portefeuilles, fotolijsten, tafelkleden, horloges, juwelen en panty's - alles waarin Ingvar kan voorzien met goedkope producten.⁸³

In 1947 was Ingvar Kamprad genoodzaakt zijn bedrijf te verhuizen van Angunnaryd naar Älmhult, waar in een oude timmerwerkplaats voor het eerst met de postorderverkoop van meubels werd begonnen. De eerste stap tot de succesformule, die IKEA tot verder buiten Zweden zou brengen, was gezet.

Begin jaren vijftig begon Ingvar Kamprad per postorder houten meubels te verkopen. In die jaren ondervond IKEA veel tegenstand van de gevestigde meubelhandel. Leveranciers, die met IKEA samenwerkten werden geboycot en IKEA werd geweerd van nationale meubeltonstellingen.⁸⁴

Catalogus

Maar problemen werden omgezet in mogelijkheden. IKEA richtte zelf een tentoonstelling in, de eerste showroom in een oude timmerfabriek in Amhult. Het publiek stroomde toe, dat van meubels kopen een "dagje uit" maakte. Om boycot problemen te vermijden nam IKEA de productie van meubels zelf ter hand en de eerste catalogus was spoedig een feit. Al gauw ontwikkelde IKEA een heel eigen filosofie die bleek aan te slaan bij de klanten: mooie, voordelige en duurzame meubels voor zoveel mogelijk mensen.

Logistieke problemen in het allereerste woonwarenhuis in Stockholm, Kungens Kurva, waren de aanleiding voor een zelfbedieningsmagazijn. Klanten pakken zelf datgene wat ze kopen uit de stellingen. Om het vervoer van de meubels zo voordelig mogelijk te maken, werden de meubels ongemonteerd verkocht in (platte) pakketten. Nog steeds is de inbussleutel onlosmakelijk verbonden met de meubels van IKEA.⁸⁵

⁸² Brochure: IKEA Way Cultuur, blz. 2-3

⁸³ http://iwww.corporate.ikea.com/ipublish/news_detail.asp?news_id=160320&necat_id=17429, 28 februari 2006

⁸⁴ Brochure: IKEA Way Cultuur, blz. 2-3

⁸⁵ Brochure: IKEA Way Cultuur, blz. 2-3

Belangrijke rol

De oprichter van IKEA, Ingvar Kamprad, speelt nog steeds een belangrijke rol in het bedrijf. Zo bezoekt hij regelmatig vestigingen, waarbij hij zoveel mogelijk medewerkers en klanten spreekt en hij overhandigt na afloop steevast zijn 'bevindingen' met potlood en in duidelijke blokletters geschreven aan de storemanager! Ook op het gebied van de strategische ontwikkeling van het bedrijf heeft Ingvar vele malen richtinggevende adviezen gegeven. De heroriëntatie op gezinnen met kinderen, die onder andere resulteerde in onder andere de vernieuwingen in Business Area 40 (kinderland), is daarvan een voorbeeld. Het was dan ook zijn idee de hele omzet van 9 oktober 1999 te verdelen onder alle medewerkers⁸⁶.

In 1998 zijn er meer dan 142 IKEA-vestigingen in 29 verschillende landen. En nog altijd is aan de expansie en groei geen eind gekomen.

Enkele jaartallen uit de geschiedenis.⁸⁷

- 1943 De firma IKEA wordt ingeschreven in de gemeente Väsjö in Småland.
- 1946 IKEA plaatst haar eerste advertentie.
- 1950 Meubilair wordt opgenomen in het IKEA- productprogramma.
- 1951 De eerste IKEA- catalogus wordt uitgegeven.
- 1952 IKEA's omzet overschrijdt de 1 miljoen Zweedse kronen.
- 1953 IKEA opent haar eerste permanente meubelshow, in Älmhult in Småland.
- 1955 IKEA begint haar eigen meubels te ontwerpen en laat deze bij meubelfabrikanten maken.
- 1956 IKEA introduceert zelfbouwmeubels in Zweden.
- 1956 De omzet stijgt boven de 17 miljoen Zweedse kronen.
- 1958 IKEA opent haar eerste woonwarenhuis in Älmhult.
- 1959 Het eerste IKEA-restaurant wordt Älmhult geopend.
- 1959 Het aantal werknemers bij IKEA overschrijdt de honderd.
- 1963 IKEA introduceert kwaliteitsverklaringen van meubels (Möbelfakta).
- 1963 IKEA opent haar eerste woonwarenhuis in Noorwegen.
- 1965 IKEA opent in Stockholm.
- 1965 IKEA opent de voorraadmagazijnen in haar woonwarenhuis voor de klanten - voor de eerste keer zelfbediening in meubels.
- 1968 IKEA koopt haar eerste computer.
- 1969 IKEA opent in Denemarken.
- 1969 IKEA opent haar centrale magazijn in Älmhult 42.000m²
- 1972 De omzet groeit uit boven de 300 miljoen Zweedse kronen.
- 1973 IKEA opent in Zwitserland, de eerste niet Scandinavische vestiging.
- 1974 IKEA opent haar eerste woonwarenhuis in München, Duitsland.
- 1975 IKEA haalt een omzet van boven de miljard Zweedse kronen.
- 1975 IKEA opent in Australië
- 1976 IKEA opent in Canada.
- 1977 IKEA opent in Oostenrijk.
- 1978 IKEA haalt een omzet van meer dan 3 miljard Zweedse kronen.
- 1978 IKEA opent in Nederland.
- 1981 IKEA opent in Frankrijk en IJsland.
- 1982 IKEA haalt een omzet van meer dan 5 miljard Zweedse kronen.
- 1983 IKEA heeft meer dan 6000 mensen in dienst.
- 1984 De IKEA-catalogus wordt gedrukt in 45 miljoen exemplaren, in negen talen.
- 1984 IKEA opent in België en Koeweit.

⁸⁶ Brochure: IKEA Way Cultuur, blz. 2-3

⁸⁷ http://iwww.corporate.ikea.com/ipublish/news_detail.asp?news_id=160320&ncat_id=17429, 28 februari 2006

- 1985 IKEA opent in de Verenigde Staten.
- 1987 IKEA opent in Engeland.
- 1989 IKEA opent in Italië.
- 1990 IKEA opent in Polen en Hongarije.
- 1991 IKEA opent in de Verenigde Arabische Emiraten en in Tsjechië.
- 1991 IKEA koopt eigen productie-eenheden (zagerijen en fabrieken) die samen Swedwood vormen.
- 1992 IKEA opent in Hong Kong en op Palma de Mallorca en in Slowakije.
- 1993 IKEA opent in Saoedi-Arabië.
- 1993 IKEA heeft nu 114 winkels in 25 landen.
- 1994 IKEA opent in Taiwan.
- 1994 In tien jaar tijd verdubbelt het aantal medewerkers bij IKEA en stijgt de omzet van 1216 miljoen euro in 1984, naar 3821 miljoen euro in 1994.
- 1996 IKEA opent in Helsinki en Spanje
- 1997 IKEA introduceert IKEA Kinderland
- 1998 IKEA opent haar eerste woonwarenhuis in China.
- 1999 IKEA telt 53.000 medewerkers in een wereldwijd netwerk van meer dan 150 woonwarenhuizen, verspreid over 29 landen op 4 continenten.
- 1999 Ze ontvangen rond de 196 miljoen bezoekers.
- 1999 Na twintig jaar in Nederland, werken er ruim 2700 medewerkers in acht vestigingen. In augustus passeert IKEA de omzetgrens van het miljard.
- 1999 IKEA wint een internationale designprijs voor de VÄRDE keuken.
- 2000 Het eerste IKEA woonwarenhuis gaat open in Rusland.
- 2000 IKEA en Unicef slaan de handen ineen voor betere levensomstandigheden voor de Indiase bevolking.
- 2000 IKEA Nederland ontwikkelt IKEA Way- cultuur voor alle medewerkers
- 2001 Bij IKEA in Nederland werken bijna 4000 medewerkers. IKEA opent de negende vestiging in Barendrecht.
- 2001 IKEA richt IKEA rail AB op. De meeste goederen worden zo ver als kan over het spoor vervoerd.
- 2006 IKEA sluit haar eerste vestiging. Het betreft de vestiging "Sliedrecht" in Nederland. Dit komt doordat de vestiging niet meer kan voldoen aan de concept eisen.

Bijlage 8: Het testament van de meubelhandelaar:

1. Het assortiment – onze identiteit

Het aanbieden van een zo breed mogelijk assortiment functionele woonartikelen van een goede vormgeving en kwaliteit tegen zulke lage prijzen dat zoveel mogelijk mensen in staat zijn deze artikelen te kunnen kopen.

2. De IKEA mentaliteit

Een sterke en levendige werkelijkheid

Enthousiasme, de voortdurende wil tot vernieuwing, kostenbewustzijn, verantwoordelijkheid willen nemen, meehelpen, bescheidenheid en eenvoud.

3. Winst verschaft ons de middelen

Het doel is om op lange termijn een goed resultaat te bereiken.

4. Met weinig middelen goede resultaten behalen

Mogelijkheden verspillen is bij IKEA een doodzonde. Alle oplossingen en producten moeten een prijskaartje hebben, pas dan kunnen ze worden beoordeeld.

5. Eenvoud siert de mens

Vereenvoudig, gecompliceerde regels verlammen.

6. Richting anders

Door te vragen “Waarom” ontdek je nieuwe mogelijkheden

7. Bundelen van krachten – belangrijk voor ons succes

Wanneer wij ons concentreren, kunnen wij een maximaal effect bereiken met weinig middelen.

8. Verantwoordelijkheid dragen – een voorrecht

Fouten maken mag. Alleen zij die slapen, maken geen fouten

9. Het meest moet nog gedaan worden: een geweldige toekomst.

Bijlage 9: Interviews

Interview EW Cleaning Care

Manou Hetterschijt, Abulant Objectmanager EW Cleaning Care, maandag 3 april 2006

Beleid

1. Welke definitie kunt u geven over schoonmaak?

Het optisch reinigen van onderdelen, ruimten artikelen. Het ontdoen van stof doormiddel van schoonmaakmaterialen

2. Welke trends heeft u de laatste jaren opgemerkt binnen de schoonmaak van winkelpanden?

- *Microvezel doekjes: zonder schoonmaakmiddelen schoonmaken. Dit is aanbevolen door de Arbo. Doordat je geen chemische middelen meer gebruikt is dit beter voor jezelf maar ook voor het milieu. Tevens hoeven doekjes niet meer door het sop te worden gehaald en uitgewrongen te worden. Dit is ook beter voor je handen.*
- *Schoonmaak bedrijven willen zich steeds meer onderscheiden van andere leveranciers. Zij doen dit onder andere door met de klant mee te denken (partnership).*

3. Zouden er veranderingen moeten worden doorgevoerd in het beleid ten aanzien van de schoonmaak?

Zo ja welke?

IKEA medewerkers moeten meer medewerking geven. 18x per maand zouden zij s'avonds de banken en de tafels in het restaurant goed aan de kant moeten schuiven zodat er goed schoongemaakt kan worden. In het begin werd dit netjes gedaan. Tegenwoordig zeggen ze dat ze er geen tijd meer voor hebben. Medewerking is dus een belangrijk punt.

4. Bent u voorstander van een landelijk schoonmaakbeleid?

?

5. Verwacht u weerstand in de organisatie tegen een landelijk schoonmaakbeleid?

Zo ja, waar?

Weet ik niet, zo goed ken ik IKEA niet

6. Op welke wijze denkt u deze weerstand te kunnen vermijden of verminderen?

Als schoonmaakleverancier moet je jezelf bewijzen. Uiteindelijk zullen medewerkers dan vanzelf door het professionalisme overtuigd worden.

7. Is bij u een internationaal schoonmaak beleid bekend?

Zo ja welk beleid?

Zo nee hoe kijkt u aan tegen de invoering van een internationaal beleid?

8. Zijn er richtlijnen vanuit Zweden ten aanzien van kwaliteit voor ondersteunende diensten?

9. Zijn er richtlijnen vanuit Zweden ten aanzien van centralisering van diensten?

10. Zijn er schoonmaakrichtlijnen vanuit Zweden (wat dient er standaard in een bestek te zijn opgenomen en hoe wordt er bekostigd)?

Structuur

11. Hoe zijnde hiërarchische verhoudingen bij uw schoonmaakdienstverlening?
12. Op welke wijze vindt de communicatie plaats tussen de schoonmaakleverancier en IKEA?
13. Zouden er veranderingen moeten worden doorgevoerd in de structuur ten aanzien van de schoonmaak?
Zo ja welke?

Kwaliteit

14. Hoe beschrijft u een goede kwaliteit van de schoonmaakdienstverlening?
Acceptabele schoonheid rekening houdend met de contractueel vast gelegde afspraken. EW werkt momenteel met een resultaatgerichte schoonmaak.
15. Wat zijn de succescriteria en hoe kunnen deze worden gemeten?
16. Welke factoren van schoonmaak zijn volgens u van invloed op de tevredenheid van de klanten t.a.v. de schoonmaak?
Klanten hechten veel waarde aan geur. Wanneer zij een schoonmaaklucht ruiken denken klanten automatisch dat het schoon is. Ditzelfde effect heeft de ordelijkheid van een ruimte op een klant.
17. 2% van de ondervraagden (bron: CSI) vindt de winkel niet schoon, wat zou volgens u de oorzaak hiervan kunnen zijn?
Medewerkers hebben ook een verantwoordelijkheid in de schoonmaak, maar die nemen ze niet altijd. Vaak wordt weer met de vinger naar EW gewezen terwijl zij niet verantwoordelijk zijn voor die schoonmaak. Een voorbeeld hiervan zijn de tafels in het restaurant.
18. Zou de CSI (Customer satisfaction index, klanttevredenheid onderzoek uitgevoerd door NIPO) volgens u aangevuld moeten worden met meer vragen over schoonmaak?
Zo ja, welke?
Ik vind dat het wel goed dat deze wordt uitgebreid met vragen m.b.t. de schoonmaak. Wel moet er rekening gehouden worden dat de beleving van de klant een momentopname is. Het beste is om de sanitaire ruimte en het winkelgebied apart te noemen. Wanneer je winkelgebied splitst in showroom en marketplace heb je kans dat klanten het niet begrijpen.
19. Welke verstoringen kunnen er ontstaan in het primaire proces wanneer de schoonmaakdienstverlening niet goed is uitgevoerd?
Wanneer klanten het idee hebben dat een bedrijf niet schoon is (ligt uiteraard aan de mate van vervuiling) zullen sommige besluiten om in de toekomst naar een andere vestiging of andere winkel te gaan voor hun behoeften.
20. Hoe meet u de prestaties en op welke tijdstippen
Wijzelf gebruiken het MKS (maandelijks controle systeem) en de DKS (dagelijks controle systeem). De dagelijkse controle die Anneke doet kan ze vastleggen en dat is de DKS. Momenteel doet ze de controles wel, maar nog niet de verslaglegging. Dit komt door het feit dat Anneke zelf nog in opleiding. Dit is wel de bedoeling voor de toekomst, want zo voorkom je dat je onderdelen over het hoofd ziet. Wel is het handig om beide onderzoeken te specificeren voor IKEA ze zijn nu algemeen.

21. Hoe vaak wordt er een kwaliteitsmeting op schoonmaakgebied uitgevoerd door een externe organisatie?

Twee maal per jaar door VFM en die hanteren het VSR kwaliteitmeetsysteem. Ook doet iemand van IKEA een Arbo meeting en deze kijkt ook naar de stofvervuiling. (Is het de werkplek schoon genoeg) Zo is er in het verleden geconstateerd dat de houtzagerij niet goed was voor de longen doordat er teveel stofvorming was. In de hotelbranche wordt ook wel gebruik gemaakt van de "mystery visit". VSR is zwaarder dan onze eigen MKS. Onze eigen MKS is globaal en die hebben we in 1,5 uur gedaan. En wanneer Dhr. Dergent komt dan wordt er in detail gekeken en duurt de controle ongeveer 5 uur. Hij doet het wel steekproefsgewijs. Het kan dus zijn dat je pech hebt.

22. Vindt u deze frequentie per jaar voldoende voor een kwaliteitmeting uitgevoerd door een externe organisatie?

Zo nee, welke frequentie had u in gedachten?

Bij Holland Casino hebben ze ervoor gekozen om de schoonmaak maandelijks door een extern bedrijf te laten controleren. Ik vind deze frequentie wel goed. Vooral bij een opstart is goed, omdat deze controle je op punten wijst die je in het begin zelf nog niet in de gaten hebt. Het is dan makkelijker om snel de knelpunten in de diverse ruimtes te vinden. Hij loopt bij alle IKEA's loopt dus je kunt een hoop van hem leren.

23. Zouden er andere methodes van kwaliteitsmetingen op schoonmaakgebied moeten worden ingevoerd volgens u?

Zo ja waar dacht u dan aan?

Eerlijk gezegd ken ik geen andere dan de VSR en onze eigen MKS (maandelijks controle systeem) en de DKS (dagelijks controle systeem).

24. Zijn er naar uw inzicht punten die aan het standaard bestek moeten worden toegevoegd of verwijderd?

De zagerij is niet in het bestek opgenomen. Ook hoogstof in de ballenbak is niet opgenomen. Wanneer je hier duidelijke afspraken over maakt dan gebeurt het wat vaker. Dit zijn ruimte waar een hoge stofgraad is. Ook aan de plantenafdeling zou meer tijd moeten kunnen worden besteed. Er komen steeds meer planten bij. Planten geven veel rotzooi en daarom is het een hoog arbeidsintensieve afdeling. Eventueel zouden er ook afspraken kunnen worden gemaakt over potloodstrepen op de muren, want dan is het makkelijker om het bij te houden

Exploitatie

25. Wat voor soort contract (prestatie of andere vorm) heeft u met de schoonmaakdienstverlener.

Een resultaatcontract. Dit is ook beter voor organisaties als IKEA. IKEA wilt dat er nergens vuil is en wanneer je op basis van werkplannen gaat werken kan het voorkomen dat er stof ergens komt te liggen. Een vervuilingsgraad is moeilijk te bepalen, en anders kan je als schoonmaakbedrijf heel makkelijk schuilen achter het feit dat het nu niet aan bod komt. Wanneer het niet gedaan is blijft er vuil liggen. IKEA wilt dat er nergens vuil is. Bij drukere ruimte, of bij verbouwingen, hoef je bij werkplannen niet extra schoonmaakwerkzaamheden te verrichten. Je moet je aan de frequenties houden. Eventueel kan je op regie basis extra werkzaamheden uitvoeren maar hiervoor moet dan ook weer extra betaald worden door de klant. Er is afgesproken dat vervuiling dat niet echt storend is mag je laten liggen. In deze context wordt verstaan : Hoog stof mag een lichte mate van vervuiling hebben, laag stof ook en op ooghoogte moet elke dag schoon zijn. Naar de werkplannen wordt dus niet gekeken. De winkel moet gewoon aan de geëiste schoonheid voldoen. Resultaatgerichte schoonmaak is wel een grotere uitdaging want je verwacht en verlangt van je medewerkers dat ze hogere mate van zelfstandigheid functioneren hebben. En dat is weleens moeilijk om op te selecteren. Want ze moeten ook productie kunnen maken. Maar ze moeten ook kunnen zien wat ze wel en niet moeten doen. En dat is voor de sturing van een voordame weleens moeilijk.

Er is nu een contract voor onbepaalde tijd met een opzegtermijn van drie maanden afgesproken, is dit normaal in de schoonmaakdienstverlening?

Dit hopen we nooit want dit is heel vervelend voor ons. We hebben liever vaste contracten. Dat probeer je wel altijd voor elkaar te krijgen, want wanneer IKEA vandaag besluit met ons te stoppen dan betekent dat voor ons dat we over drie maanden IKEA kwijt zijn. Wanneer je namelijk investeringen doet dan heb je een kans dat je die investeringen niet meer terug verdient. Wij hebben dan ook wel besloten samen met IKEA dat bij grotere investeringen zoals de veegmachine dat wij de investering doen, maar bij een tussentijdse opzegging IKEA de restwaarde aan ons terug betaalt. Het liefst hebben ze contracten voor een aantal jaren.

Schrikt het dan nu ook af om te investeren of dat niet?

Nee, nee dat niet. Maar kijk ik heb geregeld overleg met Rolf, en dan proef je wel een beetje hoe het zit. Het zou eigenlijk heel onrechtvaardig zijn als Rolf het contract nu zou beëindigen want hij heeft altijd tevredenheid over de dienstverlening aangegeven, en dan verwacht je niet dat hij zomaar het contract gaat verbreken.

26. Zouden er veranderingen moeten worden doorgevoerd in de wijze van exploitatie van de schoonmaak?

Zo ja welke?

27. Welke organisatorische voordelen zitten er volgens u aan landelijke uitbesteding?

“professionalisering” De organisatie krijgt een professionelere uitstraling. Doordat er meer vestigingen in beheer zijn wordt de schoonmaakleverancier daadkrachtiger. Er ontstaat 1 werkmethode, en lijnen tussen schoonmaakleverancier en opdrachtgever worden korter. Voor de schoonmaakleverancier wordt het makkelijker om te investeren in bijvoorbeeld specialistische schoonmaak. Je kunt dus een bredere service gaan aanbieden.

28. Welke organisatorische nadelen zitten er volgens u aan landelijke uitbesteding?

Wanneer het slecht gaat met de schoonmaakleverancier dan heeft dit uiteraard de nodige effecten op IKEA. Maar dit is ook visa versa. Door in zee te gaan met een dergelijke grote klant, kan je hier financieel afhankelijk van gaan worden. Je wordt als schoonmaakleverancier dus een stuk kwetsbaarder. Tevens gaan grote raamcontracten vaak wat betreft de kosten over de rug van de dames.

29. Welke financiële voordelen zitten er volgens u aan landelijke uitbesteding?

Door het grote volume kunnen contracten veel goedkoper worden aangeboden aan de opdrachtgever.

30. Welke financiële nadelen zitten er volgens u aan landelijke uitbesteding?

Zoals reeds beantwoord kan een slechte financiële situatie van de schoonmaakleverancier de nodige effecten hebben.

31. Hoeveel is uw vestiging op jaarbasis kwijt aan schoonmaak winkel?

32. Hoeveel is uw vestiging op jaarbasis kwijt aan schoonmaak buitenterrein?

33. Hoeveel is uw vestiging op jaarbasis kwijt aan gladheidbestrijding?

34. Hoe worden financiële gegevens geregistreerd? (systeem)

35. Onder welke kostenposten worden de schoonmaakkosten geboekt? (begroting, jaarrekening)

Interview VFM adviesgroep

Edith Meijerink, adviseur, VFM, woensdag 5 april 2006

Beleid

1. Welke definitie kunt u geven over schoonmaak?
2. Welke trends heeft u de laatste jaren opgemerkt binnen de schoonmaak van winkelpanden?
3. Zouden er veranderingen moeten worden doorgevoerd in het beleid ten aanzien van de schoonmaak?
Zo ja welke?
4. Bent u voorstander van een landelijk schoonmaakbeleid?
5. Verwacht u weerstand in de organisatie tegen een landelijk schoonmaakbeleid?
Zo ja, waar?
6. Op welke wijze denkt u deze weerstand te kunnen vermijden of verminderen?
7. Is bij u een internationaal schoonmaak beleid bekend?
Zo ja welk beleid?
Zo nee hoe kijkt u aan tegen de invoering van een internationaal beleid?
8. Zijn er richtlijnen vanuit Zweden ten aanzien van kwaliteit voor ondersteunende diensten?
9. Zijn er richtlijnen vanuit Zweden ten aanzien van centralisering van diensten?
10. Zijn er schoonmaakrichtlijnen vanuit Zweden (wat dient er standaard in een bestek te zijn opgenomen en hoe wordt er bekostigd)?

Structuur

11. Hoe zijn de hiërarchische verhoudingen bij uw schoonmaakdienstverlening?
12. Op welke wijze vindt de communicatie plaats tussen de schoonmaakleverancier en IKEA?
13. Zouden er veranderingen moeten worden doorgevoerd in de structuur ten aanzien van de schoonmaak?
Zo ja welke?

Kwaliteit

14. Hoe beschrijft u een goede kwaliteit van de schoonmaakdienstverlening?
15. Wat zijn de succescriteria en hoe kunnen deze worden gemeten?
16. Welke factoren van schoonmaak zijn volgens u van invloed op de tevredenheid van de klanten t.a.v. de schoonmaak?
17. 2% van de ondervraagden (bron: CSI) vindt de winkel niet schoon, wat zou volgens u de oorzaak hiervan kunnen zijn?

18. Zou de CSI (Customer satisfaction index, klanttevredenheid onderzoek uitgevoerd door NIPO) volgens u aangevuld moeten worden met meer vragen over schoonmaak?
Zo ja, welke?

19. Welke verstoringen kunnen er ontstaan in het primaire proces wanneer de schoonmaakdienstverlening niet goed is uitgevoerd?

20. Hoe meet u de prestaties en op welke tijdstippen

5-7-9 regel dit is een eigen meetsysteem

Verschil tussen VSR en 5-7-9 metingen

5-7-9 meting is subjectiever

1997 eerste vestiging IKEA Duiven. IKEA wilde toen naar een prestatiegericht contract waar gedurende de gehele dag een bepaald kwaliteitsniveau wordt behaald.

VSR past eigenlijk niet bij een prestatiegericht contract. Om op ieder willekeurig moment van de dag te kunnen meten waarbij een bepaalde vervuiling wordt toegestaan is er een meetsysteem ontwikkeld door VFM. Dit is de 5-7-9 meting. Ook periodieke schoonmaak kan door dit meetsysteem worden gecontroleerd.

Dit is de reden waarom er is gekozen voor het 5-7-9 meetsysteem en niet het VSR meetsysteem.

Werkplannen zijn indicatieve werkplannen.

VSR is een statistisch onderbouwd systeem waar zo objectief mogelijk wordt gemeten. Er wordt van te voren een norm vastgesteld hoe schoon een object of ruimte moet zijn dit wordt vastgesteld in AQL waarden. Gebruikelijk is bijvoorbeeld 4% voor sanitaire ruimten en 7% voor overige ruimten. Dat betekent dat van de 100 elementen in een ruimten die schoongemaakt hadden moeten zijn er 4 of 7 vuil aangetroffen mogen worden en dat dan pas de kwaliteit als voldoende beoordeeld mag worden.

Om te kunnen weten hoeveel fouten er gemaakt mogen worden moet er geïnventariseerd worden. Bij een klein gebouw wordt er 100% geïnventariseerd en bij een groter gebouw wordt er steekproefsgewijs geïnventariseerd. Volgens een bepaalde methodiek worden de elementen geteld. Normaal gezien tel je 4 plinten wanneer deze zich in een ruimte bevinden. Bij de steekproefsgewijze methode tel je er soms 2. Iemand doet de inventarisatie. In de bilt zit een instituut dat kijkt naar de betrouwbaarheid van zaken. Wanneer de inventarisatie is gedaan dan is dit representatief voor het gebouw. Dan is het nog weer zo dat wanneer je een controle gaat lopen dan is er een onderscheidt tussen beoordelingseenheden en andere elementen. Beoordelingselementen zijn het karakterteristische element in een ruimte. In een verkeersruimte is dit bijvoorbeeld de vloer. In een sanitaire ruimte is dat bijvoorbeeld de toiletpot. En vaak kunnen ze dan zeggen dat bij 1 beoordelingselementen horen zoveel elementen. Dus als je dan gaat controleren dan kijk je niet alleen naar de ruimte maar ook naar de elementen en / of je steekproefsgewijs voldoende hebt gecontroleerd. De steekproef wordt met willekeurige getallen genomen of van te voren door een computer getrokken. Vaak gaat de controleur samen met het schoonmaakbedrijf de controleronde doen het liefst vlak na de schoonmaak. Zowel ervaring van de controleur als de beschrijvingen die daarover zijn maken het mogelijk om ook wel later de schoonmaak controle te doen.

Bij 5-7-9 worden alle ruimtes gecontroleerd. Het maakt niet uit op welk tijdstip je de controleronde doet. Er wordt 10% van alle ruimtes gecontroleerd en deze worden op basis van steekproef gekozen. Het gehele gebouw is opgedeeld in verschillende ruimtes. Bij VSR is het wenselijk om het meteen na de schoonmaak te doen.

Op dit moment wordt de 5-7-9 altijd in de ochtend uitgevoerd. Ik ben er sowieso voorstander om te variëren in het tijdstip van de meeting. Ik zeg maar wat er zijn sommige bedrijven die 4 keer per jaar controleren en dan de controle strikt om de 3 maanden plannen. Ik ben er voorstander van om het te laten fluctueren

tussen de 2 en de 4 maanden. Anders is het te voorspelbaar voor het schoonmaakbedrijf. Of op het moment dat je zegt de schoonmaak gaat achteruit. Dan controleren we weer met een maand. In die zin zou ik het ook als tijdstip laten variëren. Ik vraag aan de facilitair managers wat een geschikt tijdstip voor hen is. En zij geven vaak s'ochtends aan, doordat ze het overdag vaak druk hebben. En dus vandaar het is waar wat je zegt het is ook beter om op andere momenten te meten.

21. Hoe vaak wordt er een kwaliteitsmeting op schoonmaakgebied uitgevoerd door een externe organisatie?

Er wordt op dit moment bij IKEA Breda 2 per jaar gecontroleerd.*

22. Vindt u deze frequentie per jaar voldoende voor een kwaliteitmeting uitgevoerd door een externe organisatie?

Zo nee, welke frequentie had u in gedachten?

Eigenlijk is dat te weinig, maar het is afhankelijk van wat de klant wil. Maar persoonlijk zou ik het vaker laten doen. En daarbij de mogelijkheid houden, wanneer je denkt het gaat achteruit het versnelt te laten doen. In principe is het zo dat wanneer je ons belt dan kunnen we binnen een paar weken een controle doen. Om de drie, vier maanden is in principe het beste. Het hangt er natuurlijk wel vanaf wat IKEA belangrijk vindt. Ik ben een tijdje geleden in een IKEA geweest waar de stoflokken echt in het rond vlogen. En op het sanitair waren de lijsten niet afgetekend. Het was op een zondag maar dit was gewoon niet gedaan.

Welke Vestiging was dit?

Utrecht.

23. Zouden er andere methodes van kwaliteitsmetingen op schoonmaakgebied moeten worden ingevoerd volgens u?

Zo ja waar dacht u dan aan?

Wij werken met ons eigen 5-7-9 meetsysteem. En zo hebben diverse organisaties hun eigen meetsysteem. IKEA en 1 andere klant werken met het 5-7-9 meetsysteem. 5-7-9 is beter wanneer je gedurende de dag wilt controleren. Bij een resultaatgericht contract is het een goed systeem. Het wordt niet veel meer bij andere organisaties gebruikt omdat VSR het enige erkende meetsysteem is. Heel veel klanten hebben gekozen voor VSR om geen gezeur te krijgen met de schoonmaakleverancier over welk systeem je gaat werken. IKEA voelt daar niet veel voor. IKEA wilt een resultaatgericht contract waarbij je een bepaald kwaliteitsniveau gedurende de dag vraagt en daar past VSR gewoon niet bij. Bij veel organisaties wordt er al overgestapt naar VSR. Wanneer je ervoor kiest om VSR bij IKEA in te voeren dan moet er wel iets ontwikkeld worden om ook te kijken naar periodiek onderhoud. Schoonmaakbedrijven zijn vaak blij dat ze de dag door komen. En de dagelijkse vervuiling weg krijgen. Een heleboel stores hebben hun prioriteit niet bij de schoonmaak liggen en hierdoor wordt het periodiek onderhoud vaak vergeten. VSR heeft nu iets ontwikkeld dat ook periodiek kan meten maar wij zijn nog niet helemaal overtuigd van deze meetmethode. Het is wel verbeterd maar nog niet voldoende. Wanneer IKEA besluit om over te stappen naar een landelijke aanbesteding dan adviseren wij wel om over te stappen op het VSR samen met een goede methode voor het periodieke onderhoud. Er zou een lijst moeten worden gemaakt dat IKEA kan afvinken voor een eigen tussentijdse controle.

24. Zijn er naar uw inzicht punten die aan het standaard bestek moeten worden toegevoegd of verwijderd?

De bestekken worden gemaakt op basis van het budget. En dit budget komt volgens mij tot stand door het aantal schoon te maken m2 en het aantal (verwachte) bezoekers. Dan wordt er gekeken wat kan er met dit budget gerealiseerd worden en wild de storemanager.

De frequenties in de diverse indicatieve werkplannen zijn aangepast op basis van ervaring, budget en welke kwaliteit haalbaar en wenselijk is binnen de diverse vestigingen.

Exploitatie

25. **Wat voor soort contract (prestatie of andere vorm) heeft u met de schoonmaakdienstverlener.**
Wij hebben nu voor de diverse vestigingen waarbij wij de aanbestedingen hebben gedaan een resultaatgericht contract afgesloten. Er is ook een mogelijkheid om een inspanningscontract af te sluiten. Wij zijn er voorstander van resultaatgerichte contracten, omdat er niemand binnen IKEA is die aan de hand van de werkplannen gaat controleren of de werkzaamheden zijn uitgevoerd. Wanneer je beheercapaciteit op de store zet dan is een inspanningscontract interessant. Maar waar jullie volgens mij veel meer bij gebaat zijn is dat je weet wat er periodiek moeten worden gedaan. Niet controleren aan de hand van het VSR maar dan aan de hand van een lijst. Bij een inspanningsgericht contract moeten vooraf frequenties worden bedacht. En bij een resultaatgericht contract zeg je gewoon zo schoon willen wij het hebben. De schoonmaakleverancier is er dan zelf verantwoordelijk voor. En zorg maar dat je het doet. Bij de schoonmaakleveranciers die we nu hebben gecontracteerd hebben we vooraf wel gezegd dat ze indicatief ervan uit moeten gaan dat bijvoorbeeld de toiletten ongeveer elk uur gecontroleerd dienen te worden. De werkplannen zijn ter indicatie dan gemaakt.

26. **Zouden er veranderingen moeten worden doorgevoerd in de wijze van exploitatie van de schoonmaak?**

Zo ja welke?

VFM is een groot voorstander van landelijk uitbesteding Dat roepen we al jaren. In het verleden hebben we bijna alle aanbestedingen gedaan. Van o.a. Barendrecht etc. Op landelijk niveau hebben we hierover al op landelijk niveau gesproken met o.a. Frans Cristian (Controlling) , Peter Nieuwomers en Jan Damman. Er is al meerdere malen vanuit ons hiervoor een aanbieding voor gedaan. Want waarom stop je nu zoveel energie door zelf en bureaus uit te nodigen om steeds weer hetzelfde oefeningetje te doen. Het frustrereert je alleen maar en het levert je volstrekt niets op. Je krijgt daarmee geen goed contractbeheer. Je krijgt een versnipperde inkoop. Maar als je mensen toch wilt laten kiezen dan kan je een raamovereenkomst maken. Je hoeft niet perse over te stappen naar 1 leverancier maar kan ook kiezen voor 2 of 3 leveranciers. En laat dan elke vestiging kiezen. Dan hebben ze toch nog wat te kiezen. De autonomie blijft bewaard en daarnaast maak je gebruik van je incognatieve medemens en hoef je niet steeds ons of andere bureaus in te schakelen voor je aanbesteding, want dat is volstrekt geen toegevoegde waarde meer. Het is steeds hetzelfde liedje weer opnieuw. Alleen met het grote risico wat je dus nu ziet. Want we waren de afgelopen jaren steeds meer bezig om eigenlijk om naar 3 leveranciers te werken dat was de methode die Jan Damman nastreefde. We krijgen het niet voor elkaar om het landelijk te doen laten we dan op een andere manier doen. We doen het wel individueel maar we koersen er langzaam naartoe dat er straks nog maar 2 of 3 leveranciers over blijven. Het was de bedoeling dat EW, Initial en ISS de partijen waren die opdrachten gegund kregen. Gewoon om volume te creëren. En daar bovenop hebben we twee jaar geleden met Petra Hesser "directeur IKEA Nederland" gesproken. En hebben we besloten om een facility manual te schrijven om alle ondersteunende processen voor alle vestigingen helder te krijgen. Zodat men weet wat men moet doen als bijvoorbeeld schoonmaak of afval aan de orde komt. Kortom alle facilitaire processen die nu per vestiging slinger. Cynisch gezegd. Niemand wilt ze in hun portefeuille hebben. Ook is er veel wisseling van personeel op dat niveau. Elke komt er een nieuwe meneer of mevrouw bij ons te vragen wat de afspraken zijn met de schoonmaakleveranciers. Op deze manier is er geen goed beheer van de dienst. Dus als je dat nou koppelt dan maak je twee of drie landelijke contracten dan kan je ook veel meer verantwoordelijkheid neerleggen in beheer bij die leverancier. Je geeft hem volume en zo'n gemiddeld vier, vijf vestigingen per bedrijf. En misschien wel aan 1 partij. Dan kan je meer beheertaken daar neer leggen. En daarnaast moet je voor IKEA een service manual maken. Een soort van facility manual zodat iedereen weet waarom en hoe alles is geregeld.

We hebben een mantelovereenkomst afgesloten voor sanitaire middelen. Met 1 of twee leveranciers. Er werd gemiddeld ongeveer €30.000 per store bespaart. We hebben hier diverse besparingsvoorstellen liggen en de eerste beste store die nieuw geopend wordt die gaat gewoon met een ander in zee. Er zit dus helemaal geen controle op. IKEA moet zich gaan bezig houden met waar ze goed in zijn en niet teveel tijd besteden aan ondersteunende diensten.

27. Welke organisatorische voordelen zitten er volgens u aan landelijke uitbesteding?
28. Welke organisatorische nadelen zitten er volgens u aan landelijke uitbesteding?
*Een nadeel is voor de mensen van IKEA zelf die er nu dus waarde aan hechten om zelf te kunnen beslissen. Op het moment dat je die mensen er in betreft of meerdere leveranciers aantrekt dan hebben ze nog steeds het gevoel dat ze kunnen kiezen.
Dan is het ook geen nadeel meer. Daarom is ook zeer belangrijk dat je de combinatie maakt van landelijk uitbesteden en toch de mogelijkheid dat vestigingen kunnen kiezen uit drie partijen.*
29. Welke financiële voordelen zitten er volgens u aan landelijke uitbesteding?
30. Welke financiële nadelen zitten er volgens u aan landelijke uitbesteding?
31. Hoeveel is uw vestiging op jaarbasis kwijt aan schoonmaak winkel?
32. Hoeveel is uw vestiging op jaarbasis kwijt aan schoonmaak buitenterrein?
33. Hoeveel is uw vestiging op jaarbasis kwijt aan gladheidbestrijding?
34. Hoe worden financiële gegevens geregistreerd? (systeem)
35. Onder welke kostenposten worden de schoonmaakkosten geboekt? (begroting, jaarrekening)

Interview IKEA Eindhoven

Jan van Ommeren, Service Manager IKEA Eindhoven, donderdag 6 april 2006

Schoonmaakleverancier: Hectas

Beleid

1. Welke definitie kunt u geven over schoonmaak?

Het moet net zo schoon zijn als je thuis ziet. Dat de vlokken je niet om de oren vliegen en dat de kasten stofvrij zijn. Het moet gewoon schoon zijn. Als je er een cijfer aan zou moeten hangen dan zou het tussen de 7 en de 8 zijn. Het moet in ieder geval visueel schoon zijn.

2. Welke trends heeft u de laatste jaren opgemerkt binnen de schoonmaak van winkelpanden?

Wij hebben nu sinds 1 februari een jaar een ander schoonmaakbedrijf, en wat je ziet is dat er meer met microvezel wordt gewerkt.

3. Zouden er veranderingen moeten worden doorgevoerd in het beleid ten aanzien van de schoonmaak?

Zo ja welke?

Landelijk is er volgens mij geen beleid over schoonmaak.

4. Bent u voorstander van een landelijk schoonmaakbeleid?

Wanneer we inspraak blijven behouden ben ik een voorstander.

5. Verwacht u weerstand in de organisatie tegen een landelijk schoonmaakbeleid?

Zo ja, waar?

Ja en nee. Ja omdat er vestiging het zelf wil doen en wanneer het dreigt duurder te worden zal elke vestiging zitten steigeren. Maar ik denk dat het op zich voordeel moet opbrengen. Ik denk alleen dat het moeilijk is om voor elke winkel een zelfde schoonmaakpakket aan te bieden, omdat elke winkel anders is. Nieuwer, ouder. Je zou dus toch variatie moeten aanbrenge in de programma's waardoor het toch moeilijker wordt om een standaard prijs af te spreken per vestiging.

6. Op welke wijze denkt u deze weerstand te kunnen vermijden of verminderen?

Ik denk dat de vestigingen er goed bij betrokken moeten worden wanneer je zo iets doet. Zo dat er geen verrassing zijn en dat ze later kunnen zeggen van wij weten nergens iets van. Je moet dus ook goed de storemanagers op de hoogte brengen. Als de storemanager het niet draagt dan zal het uiteindelijk heel moeilijk worden.

7. Is bij u een internationaal schoonmaak beleid bekend?

Zo ja welk beleid?

Zo nee hoe kijkt u aan tegen de invoering van een internationaal beleid?

Nee, ik ken geen internationaal beleid. Volgens mij zijn ze er al mee bezig op internationaal niveau. Tenminste ik heb begrepen van Hectas (ons schoonmaakbedrijf), dat Zweden internationaal iets internationaal probeert iets aan te besteden. Alleen dan wordt alleen nog maar moeilijker. Je krijgt dan te maken met hele grote bedrijven. Dus dan is het denk ik het gevaar, tot in hoeverre kan je als vestiging nog invloed uitoefenen op. We hebben ooit een internationaal contract gehad met een organisatie voor lampen te repareren. Maar dat werkte ook niet, want je kreeg pas wat gedaan als Zweden druk begon uit te oefenen. Misschien dat het nog voordeliger kan zijn, maar ik denk dat je toch moet oppassen.

8. Zijn er richtlijnen vanuit Zweden ten aanzien van kwaliteit voor ondersteunende diensten?
Ik heb ze nooit gezien of gehoord. Trouwens er zijn wel richtlijnen voor hoe vaak gritt schoon gemaakt moet worden. En hoe vaak technische installaties gereinigd moeten worden. Voor een aantal zaken zijn vanuit de technische hoek wel richtlijnen voor gemaakt.

9. Zijn er richtlijnen vanuit Zweden ten aanzien van centralisering van diensten?
Nee er zijn geen richtlijnen.

10. Zijn er schoonmaakrichtlijnen vanuit Zweden (wat dient er standaard in een bestek te zijn opgenomen en hoe wordt er bekostigd)?
Geen idee

Structuur

11. Hoe zijn de hiërarchische verhoudingen bij uw schoonmaakdienstverlening?
Ik ben de aanstuurder van de schoonmaak en wanneer ik er niet ben dan is dat mijn plaatsvervanger de "deputy service manager" zoals ze het hier zo mooi noemen.

12. Op welke wijze vindt de communicatie plaats tussen de schoonmaakleverancier en IKEA?
Telefonisch, via de mail, gesprekken wekelijks en maandelijks. Wekelijks en soms zelfs dagelijks hebben we gesprekken hier met de leidinggevende. Met de regiomanager 1x per maand als er niks bijzonders is. En ja verders zodra je wilt kan je ze hier hebben.

13. Zouden er veranderingen moeten worden doorgevoerd in de structuur ten aanzien van de schoonmaak?
Zo ja welke?
Het heeft te maken met klant beleving. Dus ik denk dat het, het meest logisch is dat het valt onder service. In heel veel vestigingen wordt er vaak gekeken naar welke persoon kan schoonmaak beheer het beste doen i.p.v. welke afdeling. We zijn er vaak sterk in wanneer er iemand weg gaat, oh het kan wel naar die persoon, want die kan het er wel bij hebben en is er toch sterk in. Waardoor het maar een beetje heen en weer schuift. Ik denk dat service een hele logische plek is.

Kwaliteit

14. Hoe beschrijft u een goede kwaliteit van de schoonmaakdienstverlening?
Visueel schoon

15. Wat zijn de succescriteria en hoe kunnen deze worden gemeten?
De belangrijkste is dat er een leidinggevende op zit. Niet een meewerkende voorman maar een echte leidinggevende. Die vrij gepland is van werkzaamheden, en die de winkel als zij neigen winkel ziet. We hadden eerst wel een meewerkende voorman, maar dat was een ramp. Omdat die persoon werkte helemaal mee, en daardoor kon je geen controle meer uitoefenen op de mensen wat ze doen. Want stel dat je op de schrobmachine zit, dan zie je niet meer wat ze beneden doen. En als die dan ook niet sterk is in controleren. Eigenlijk deed hij dat helemaal niet, maar dat deden wij. Vandaar dat wij hebben gekozen voor een omslag in de aansturing. Ik denk ook dat het heel logisch is om in dit soort grote panden heel logisch is dat er niet meer met een meewerkende voorman maar met een leidinggevende wordt gewerkt. En dan puur om het overzicht te behouden. De winkel is veel te groot.

16. Welke factoren van schoonmaak zijn volgens u van invloed op de tevredenheid van de klanten t.a.v. de schoonmaak?
Visueel schoon is tot 1.80meter. Medewerkers moeten er ook voor zorgen dat de winkel open is gedurende openingstijd. Ze doen de meetlintjes en potloodjes oprapen, lege pallets weghalen, balies opruimen. Ik denk dat een klant anders kijkt naar hoe schoon de winkel is dan hoe wij er naar kijken. Ondanks dat wij onlangs zelf heel negatief waren over de schoonmaak, zij de klant dat het wel goed was. Klanten kijken veel naar de grond. Een klant kijkt niet bovenop een kast of de vlokken naar beneden komen en dat doen wij wel.

17. 2% van de ondervraagden (bron: CSI) vindt de winkel niet schoon, wat zou volgens u de oorzaak hiervan kunnen zijn?

Je kunt altijd op een toilet komen die net schoon gemaakt moet worden. Of een tafeltje is niet schoon. Het is een momentopname. Op zich ben ik tevreden over hoe onze klanten reageren op de schoonheid van de winkel.

18. Zou de CSI (Customer satisfaction index, klanttevredenheid onderzoek uitgevoerd door NIPO) volgens u aangevuld moeten worden met meer vragen over schoonmaak?

Zo ja, welke?

Geen idee

19. Welke verstoringen kunnen er ontstaan in het primaire proces wanneer de schoonmaakdienstverlening niet goed is uitgevoerd?

Prullenbakken kunnen vol zitten, sanitair is niet schoon. Dit zijn onderdelen waardoor de klant al snel oordeelt dat de winkel niet schoon is.

In eerste instantie zal het geen gevolg hebben voor het primaire proces. Wanneer jij elke keer weer het idee hebt als klant dat het niet schoon is bij IKEA dan zal het wel gevolg hebben. Ze zouden kunnen wegblijven.

20. Hoe meet u de prestaties en op welke tijdstippen

Via VSR controles, dat doen we 4x per jaar rond een uur of 10 wanneer de schoonmaak net klaar is.

21. Hoe vaak wordt er een kwaliteitsmeting op schoonmaakgebied uitgevoerd door een externe organisatie?

De zojuist genoemde VSR controle wordt door Clean Concept uitgevoerd

22. Vindt u deze frequentie per jaar voldoende voor een kwaliteitmeting uitgevoerd door een externe organisatie?

Zo nee, welke frequentie had u in gedachten?

Voldoende

23. Zouden er andere methodes van kwaliteitsmetingen op schoonmaakgebied moeten worden ingevoerd volgens u?

Zo ja waar dacht u dan aan?

Ik denk dat de VSR methode niet de juiste weergave geeft of iets echt schoon is de ja of de nee. Bij de laatste mening waren zowel wij als IKEA, Clean Concept evenals het schoonmaakbedrijf er over eens dat de winkel er niet uit zag. Maar toch scoort het schoonmaakbedrijf een voldoende. Doordat het pand een dusdanig formaat heeft, mag je volgens het VSR meetsysteem een x aantal objecten controleren. Door de van te voren bepaalde steekproef vallen de vervuilde items weg. Je mag ook niet sturen. Clean Concept is nu dan ook aan het kijken hoe we hem kunnen aanpassen. Misschien zou het handig zijn om speciaal een kwaliteitsmeetsysteem te ontwikkelen voor IKEA zodat je resultaten met elkaar kunt vergelijken.

24. Zijn er naar uw inzicht punten die aan het standaard bestek moeten worden toegevoegd of verwijderd?

Je moet bij de aanbesteding meteen laten vastleggen dat je als IKEA betrokken wordt bij de aanname van de leidinggevende van het schoonmaakbedrijf. Je moet kijken of iemand bij IKEA past. Ze zijn toch ruim 4 uur per dag bij IKEA en ze moeten dan wel meedenken. Op deze wijze ontstaat er ook meteen meer onderling vertrouwen en automatisch daaruit voortvloeiend een betere communicatie. Vloeren moeten schoongemaakt worden door een schrobmachine en niet door middel van te moppen. Dit laatste koste veel te veel tijd.

Exploitatie

25. Wat voor soort contract (prestatie, inspanning of andere vorm) heeft u met de schoonmaakdienstverlener.

We werken op basis van werkplannen. Wel is er afgesproken dat de winkel visueel schoon is gedurende de dag. Je zou dus kunnen zeggen dat er een mix is van prestatie en inspanningscontract.

26. Zouden er veranderingen moeten worden doorgevoerd in de wijze van exploitatie van de schoonmaak?

Zo ja welke?

Ik denk dat de aanbesteding via een gespecialiseerd bedrijf moet lopen. Wij hebben verstand van meubels verkopen maar niet van schoonmaak.

27. Welke organisatorische voordelen zitten er volgens u aan landelijke uitbesteding?

Ik denk dat er weinig voordelen aan zullen zitten. Misschien dat uitvoerende werkzaamheden iets sneller zullen gaan doordat er een raamovereenkomst ligt.

28. Welke organisatorische nadelen zitten er volgens u aan landelijke uitbesteding?

Je moet altijd per vestiging blijven kijken hoe er schoon gemaakt wordt. Maar als je regelt dat elke vestiging nog steeds een aanspreekpunt blijft hebben en druk mag uitoefenen op de schoonmaakleverancier, dan denk ik dat er geen nadelen aanzitten.

29. Welke financiële voordelen zitten er volgens u aan landelijke uitbesteding?

Ik denk dat het vooral financieel voordeel kan opleveren.

Als je 12 vestigingen in de aanbidding hebt. Dan willen een aantal schoonmaakbedrijven ze graag hebben. Kosten reductie is dus goed mogelijk.

30. Welke financiële nadelen zitten er volgens u aan landelijke uitbesteding?

Een nadeel zou kunnen zijn dat het overkoepelt voor IKEA Nederland goedkoper zou worden, maar dat sommige vestigingen duurder uit kunnen komen. Dit zou gecompenseerd moeten worden op een 1 of andere manier.

31. Hoeveel is uw vestiging op jaarbasis kwijt aan schoonmaak winkel?

€ 345.000,- Wanneer we rekenen incl. glasbewassing, zondagsopeningen en materialen komen we uit op €396310,- (zonder vegen van het parkeerterrein).

32. Hoeveel is uw vestiging op jaarbasis kwijt aan schoonmaak buitenterrein?

€ 25000,-

33. Hoeveel is uw vestiging op jaarbasis kwijt aan gladheidbestrijding?

Valt onder TD en dat wordt door een andere organisatie gedaan. Ik weet ook niet wat we daar voor kwijt zijn dat is op regiebasis.

34. Hoe worden financiële gegevens geregistreerd? (systeem)

Landelijk boekstelsysteem

35. Onder welke kostenposten worden de schoonmaakkosten geboekt? (begroting, jaarrekening)

?

Interview Clean Concepts

Suzan Willemse, Directeur Clean Concept

Marlon Crooijmans, Facilitair Adviseur Clean Concept, donderdag 6 april 2006

Clean Concept bestaat nu 16 jaar. De eerste 6 jaar klein gebleven, maar de laatste 10 jaar sterk gegroeid. Onze naam zie je de laatste 6 jaar steeds meer verschijnen.

Beleid

1. Welke definitie kunt u geven van schoonmaak?

Schoon is alles wat niet vies is. (Bron VSR cursus). Schoon is afhankelijk van wat de klant wil. Dit is namelijk bij elke klant weer anders. Afhankelijk van de kwaliteitsnorm die je eraan koppelt. Wat opvalt binnen IKEA is dat, de ene vestiging meer kijkt naar de technische kwaliteit en de andere meer naar de belevingskwaliteit.

2. Welke trends heeft u de laatste jaren opgemerkt binnen de schoonmaak van winkelpanden?

Heel veel kostengericht dat is echt wel meer geworden. Dat komt ook door de prijzenoorlog die momenteel onder de schoonmaakleveranciers heerst. In vergelijking met een jaar of 4/5 gelden zie je ook dat opdrachtgevers daarin mee gaan. Dat is niet specifiek voor winkelpanden maar dat zie je wel steeds meer gebeuren. Ook zie je ook veel meer aanneemsommen. Opdrachtgevers willen graag steeds meer alles in 1 pakket zien i.p.v. alles los aangeboden en overal een losse factuur voor te krijgen. Schoonmaakleveranciers spelen hierop in. Er zullen altijd onderdelen blijven die op afroep moeten gebeuren, maar dan zo min mogelijk. En voor die zaken willen ze dan ook graag een aparte prijs zien.

3. Zouden er veranderingen moeten worden doorgevoerd in het beleid ten aanzien van de schoonmaak?

Zo ja welke?

4. Bent u voorstander van een landelijk schoonmaakbeleid?

Dat hangt van IKEA zelf af. Inkooptechnisch kun je er heel veel mee doen. Maar als ik kijk naar de drie vestigingen waarmee we nu gesprekken hebben gehad dan hebben ze wel weer alle drie hun eigen visie op schoonmaak.

5. Verwacht u weerstand in de organisatie tegen een landelijk schoonmaakbeleid?

Zo ja, waar?

Je zou eerst binnen IKEA moeten kijken of je er 1 lijn voor zou kunnen uitzetten waaraan iedereen zich kan conformeren. Want een landelijke aanbesteding opzetten, zonder dat iedereen het daar mee eens is, dat is bijna altijd gedoemd om te mislukken. Want dan komt er eens een klachtenlijn die overstelpt wordt met klachten van mensen die er eigenlijk in het eerste traject niet mee eens zijn geweest. 1 lijn moet dus gesteld worden en iedereen moet er dus achter staan van ook op deze manier gaan we het doen. En dat is denk ik niet het makkelijkste binnen jullie organisatie. Uit kostenvoordeel kan je dus zeggen we gaan we schoonmaak landelijk bekijken. Kosten zal voor de 1 genoeg zijn maar de andere zal de kwaliteit geborgd willen hebben. Je ontnemt een beetje de vrijheid van een vestiging wanneer ze niet tevreden zijn kunnen ze ook niet meer zo makkelijk switchen wanneer je een landelijk contract afsluit.

6. Op welke wijze denkt u deze weerstand te kunnen vermijden of verminderen?

Van te voren moet je heel goed uitleggen wat je gaat doen en wat de voordelen ervan zijn. Je moet goede middelen /sancties bedenken wanneer een vestiging ontereden is over de kwaliteit van de schoonmaakdienst.

7. Is bij u een internationaal schoonmaak beleid bekend?

Zo ja welk beleid?

Zo nee hoe kijkt u aan tegen de invoering van een internationaal beleid?

Hier zijn wij zelf niet een hele erge voorstander van. Je hebt een paar bedrijven, die echt internationaal schoon kunnen maken. En in praktijk zie je ook wel dat de die bedrijven zo'n verschillende leiding hebben in de verschillende landen dat ik zelf de toegevoegde waarde niet echt zie. Uurtarieven gaan oplaag wanneer de m2 hoger worden. Maar je ziet ook wel in praktijk dat, dat maar tot een bepaalde hoogte gaat. Dus of het nu voor 120.000m2 of 350.000m2 gaat, daar zit niet het grote verschil in uurtarief in. Dus ik denk zelf dat internationaal niet noodzakelijk is om een goede prijs / kwaliteit verhouding te krijgen.

8. Zijn er richtlijnen vanuit Zweden ten aanzien van kwaliteit voor ondersteunende diensten?

9. Zijn er richtlijnen vanuit Zweden ten aanzien van centralisering van diensten?

10. Zijn er schoonmaakrichtlijnen vanuit Zweden (wat dient er standaard in een bestek te zijn opgenomen en hoe wordt er bekostigd)?

Structuur

11. Hoe zijn de hiërarchische verhoudingen bij uw schoonmaakdienstverlening?

12. Op welke wijze vindt de communicatie plaats tussen de schoonmaakleverancier en IKEA?

13. Zouden er veranderingen moeten worden doorgevoerd in de structuur ten aanzien van de schoonmaak?

Zo ja welke?

Kwaliteit

14. Hoe beschrijft u een goede kwaliteit van de schoonmaakdienstverlening?

Afspraken die gemaakt zijn tussen de opdrachtgever en schoonmaakleverancier goed worden nageleefd. Je kunt alleen maar meten wat je hebt afgesproken.

15. Wat zijn de succescriteria en hoe kunnen deze worden gemeten?

16. Welke factoren van schoonmaak zijn volgens u van invloed op de tevredenheid van de klanten t.a.v. de schoonmaak?

Dat het in beleving schoon is. Schoonmaak zou je eigenlijk moeten kunnen zien. Wanneer een klant ziet dat er tussendoor ziet dat het sanitair tussendoor gereinigd wordt, dan hebben ze snel het idee dat er constant gereinigd wordt. Wat ik zelf altijd goed vindt zijn van die bordjes waarop staat wanneer er voor het laatst is schoongemaakt. Dit is ook vaak goed voor de beleving van klanten. Ik heb het nu natuurlijk wel over de sanitaire ruimten. Ik denk bij andere zaken waar jullie klanten nog al scherp zijn is hoe snel scherven en dergelijke bij kleine ongelukjes worden opgeruimd. Zodat de klant zich niet vervelend hoeft te voelen dat hij iets van vervuiling heeft veroorzaakt. Plus ze merken weer op dat vervuiling meteen wordt opgeruimd.

17. 2% van de ondervraagden (bron: CSI) vindt de winkel niet schoon, wat zou volgens u de oorzaak hiervan kunnen zijn?

18. Zou de CSI (Customer satisfaction index, klanttevredenheid onderzoek uitgevoerd door NIPO) volgens u aangevuld moeten worden met meer vragen over schoonmaak?

Zo ja, welke?

19. Welke verstoringen kunnen er ontstaan in het primaire proces wanneer de schoonmaakdienstverlening niet goed is uitgevoerd?

Ja ik denk wel dat er verstoringen kunnen ontstaan. Alleen al door het zien van vervuiling. Het is een beleving. En wanneer de beleving niet goed is dan zou dat tot ander koopgedrag kunnen leiden. Wanneer het ergens vies is, ga je daar toch niet graag meer naar toe. Een simpel voorbeeld is wanneer een IKEA restaurant vies is, dan ga je daar niet meer koffie drinken de volgende keer.

20. Hoe meet u de prestaties en op welke tijdstippen

Met het VSR meet systeem en daar wijken we een klein beetje van af. Bij VSR mag je eigenlijk alleen maar controleren op het programma. Wat wij eigenlijk daarom heen doen is alles wat periodiek of eenmalig wordt schoongemaakt. Bij het VSR systeem mag daarop eigenlijk niet gecontroleerd worden. Maar wij geven daar wel op en/of aanmerkingen over. Glasbewassing kan je eigenlijk niet volgens VSR controleren maar wij zijn eigenlijk van mening dat de klant, en dat is in jullie geval IKEA, wil weten hoe het met de schoonmaak van zijn hele pand is. Dus die wil ook weten hoe schoon zijn parkeerterrein is. Ook al wordt er maar 1x in de maand geveegd bij wijze van spreke, loopt dat en is er wel een normale vervuiling, is mijn glas goed gewassen. (methodiek). Een heleboel zaken die extra meewegen en dan kijken we ook na alle afspraken die naast de werkprogramma's zijn gemaakt. Wij leggen bijvoorbeeld vast hoe vaak er langskomen, wordt om te controleren. Als er is afgesproken dat de werkkast er verzorgd en opgeruimd hoort uit te zien, dan controleren wij dit ook. We kijken dan ook staat er niet teveel aan materialen, staan er geen verkeerde materialen die niet gebruikt mogen worden bij IKEA. Als hij op slot hoort te zitten dan controleren wij dit ook. Eigenlijk de bijzaken om het contract heen. Hier hebben we een eigen kwaliteitmeetsysteem voor ontwikkeld. Dit heeft geen speciale naam. We werken onder naam van het VSR meetsysteem en daarnaast leggen we uit aan de hand van een soort checklist wat we nog meer meenemen in de VSR meting.

We merken in Eindhoven nu dat we alleen met een technische meting niet zo ver komen. Er zit toch een verschil in de technische kwaliteit en de beleving van de servicemanager van IKEA Eindhoven. We moeten uiteindelijk wel kijken dat alle partijen tevreden zijn. IKEA Eindhoven moet ook tevreden zijn met het systeem van controleren en de schoonmaak uiteindelijk. Dus nu gaan we daar in plaats van een VSR meting, een echte belevingsmeting doen. Waar zijn de medewerkers nu ontevreden over? En kunnen we iets schuiven in het programma, zonder dat het meer kosten met zich meebrengt. Zodat iedereen tevreden is, zowel de klant, als de medewerkers als de servicemanager van IKEA Eindhoven.

Je zou bij de VSR meting wel normen kunnen bijstellen om een reëler beeld van de technische kwaliteit te krijgen. Maar het zit ook in extra werkzaamheden. Dit kost extra tijd, en het gewone werk wordt gedaan, maar het extra werk niet. De VSR controleert niet op extra werkzaamheden. Maar dat kan je dus weer afdichten met zo'n belevingsmeting. Want dan kan je zien waar de problemen zitten. Hier kan je dan op sturen en bepaalde taken verschuiven. Het is het doel wat we er nu mee hebben.

21. Hoe vaak wordt er een kwaliteitsmeting op schoonmaakgebied uitgevoerd door een externe organisatie?

Direct na de schoonmaak. In Amersfoort hebben we het erover gehad om de tijdstippen te laten verschillen. Een paar metingen direct na de schoonmaak en een paar metingen gedurende de dag als de klant het zou moeten beleven. Dan kijken we wel door de eerste vervuiling heen. Om te kijken hoe het kwaliteitsniveau op dat moment is.

Je kunt ook onaangekondigd een meting doen. Het is vaak handig om een meeting een dag van te voren aan te kondigen zodat het schoonmaakbedrijf mee kan lopen. Wanneer je in de gaten krijgt dat een schoonmaakleverancier er misbruik van maakt, moet je het onaangekondigd doen.

22. Vindt u deze frequentie per jaar voldoende voor een kwaliteitmeting uitgevoerd door een externe organisatie?

Zo nee, welke frequentie had u in gedachten?

In principe zeggen we altijd 4x per jaar. En eigenlijk selecteert dat zichzelf, want we hebben in het contract een clause opgenomen dat wanneer de controle niet voldoende is. Het schoonmaakbedrijf binnen twee weken een her meting krijgt als "boete". En de kosten daarvan zijn ook voor de schoonmaakleverancier. Zo hebben we het in Eindhoven, Haarlem en ook weer Amersfoort opgenomen. Dat wil eigenlijk zeggen dat 4x per jaar is goed wanneer de kwaliteit constant is. Dan kan je net de dingen voor zijn die beginnen af te zwakken. Als het echt afgezwakt is dan komen we automatisch na 2 weken terug. Dus dan weten we dat het na 2 weken weer op niveau moet zijn. Is dat niet zo dan komen we twee weken later weer langs. En dat blijft zich herhalen.

2x per jaar is eigenlijk te weinig. Je kunt fouten vaak niet meer voor zijn. Je ziet ze niet meer aankomen. Een verslechtering sluipt er langzaam in. Wanneer je maar 2x per jaar controleert kan het al te laat zijn terwijl je bij 4x per jaar nog kan bijsturen. Het moet niet nodig zijn dat het IKEA opvalt dat de winkel vies is. Daarvoor zijn wij er om het op tijd bij te sturen. De uren die je er in moet steken wanneer het niet goed gaat zijn heel duur als organisatie zijnde.

IKEA loopt ook zelf zijn rondes met de schoonmaakleverancier maar bij elke vestiging controleert een eigen medewerker de dienstverlening. De ene zal heel kritisch zijn en de ander minder. Om de meeting door een externe organisatie te laten uitvoeren weet je gewoon dat er op dezelfde manier naar schoonmaak wordt gekeken. Als IKEA wil je eigenlijk niet dat er schoonmaakverschillen zijn tussen de diverse vestigingen die van invloed zijn van de klant. Wanneer de leverancier / opdrachtgever verhouding zeer goed is, wordt er vaak minder kritisch naar de echte kwaliteit van de dienstverlening gekeken. Daarom is het ook belangrijk om er een externe organisatie naar te laten kijken.

Je zou er ook over kunnen denken om zelf de rondes te lopen en te fluctueren in het aantal controles door een externe organisatie. Wel is het dan van belang dat dezelfde meting wordt gebruikt. Op deze wijze kan je uitkomsten makkelijk analyseren en vergelijken met andere vestigingen.

23. Zouden er andere methodes van kwaliteitsmetingen op schoonmaakgebied moeten worden ingevoerd volgens u?

Zo ja waar dacht u dan aan?

Zelf denk ik dat wanneer je VSR koppelt aan een belevingsmeting dat het voldoende is. Wel moet je er een goede evaluatie aan koppelen. Je moet er namelijk wel iets mee doen. En dat geldt voor de klant als het schoonmaakbedrijf als ons. Het moeten echte werkdocumenten zijn. Dat proberen we door aan de VSR meting een actiepuntenlijst te koppelen. De actiepuntenlijst wordt de keer erna nagelopen, met de vraag is alles wel opgelost. Het kunnen ook zaken voor ons zijn. Dat werkdocument is heel belangrijk want wanneer een schoonmaakleverancier en nu een magere 6 voor een onderdeel scoort, dan is het hoogst waarschijnlijk dat het bij de volgende meting slechter zal zijn wanneer er niets mee gebeurt. Wanneer je dit allemaal goed koppelt, dan denken wij dat je dan een goed bewakingssysteem hebt.

VSR is erg handig want het is een meetsysteem ontwikkeld door leveranciers en opdrachtgevers en adviseurs. Dus iedereen accepteert het systeem en dat praat gewoon makkelijker.

Er bestaat geen vaste norm voor het aantal toegestane bacteriën op sanitair. Door VSR, de branche en het blad service management is er wel een norm hiervoor vastgelegd. Deze norm is reëel. Je ziet dat beleving heel veel doet wanneer je een onderzoek doet naar bacterie op sanitair. De schoonmaak meeting zou je kunnen aanvullen met een bacterie meting. Deze dient wel meteen na de schoonmaak uitgevoerd te worden, echt het moment wanneer de schoonmaker / ster klaar is. Anders kan een gebruiker er al weer bacteriën hebben achter gelaten. Het blijft wel een momentopname. Er kan een keer met de verkeerde doekjes zijn gepoetst. Deze meting dient dan vaker te zijn gedaan om een eerlijk oordeel te kunnen vellen.

24. Zijn er naar uw inzicht punten die aan het standaard bestek moeten worden toegevoegd of verwijderd?

Alle extra taken hebben we vastgelegd en meegenomen in het bestek. Zoals het gritt, laad en losperrons, parkeerterrein etc.

Exploitatie

25. Wat voor soort contract (prestatie of andere vorm) heeft u met de schoonmaakdienstverlener. Het is een combinatie van een prestatie en een inspanningscontract. Je controleert op programma, maar er is wel een bepaald niveau afgesproken. Wanneer je VSR norm eraan hangt dan is het een combinatie van taak en resultaat gericht.

Om het goed controleerbaar te houden is dit de beste vorm van een contract. Je kunt controleren op mensen. Want je wilt gewoon weten hoeveel mensen er aanwezig zijn en hoeveel uren die werken. Je wilt weten wie er aanwezig zijn. Wanneer je ervoor kiest om aan het einde van de dag te laten schoonmaken dan maakt het niet zo veel uit, maar dan wil je gewoon het resultaat zien. En op die manier kun je op twee kanten sturen. IKEA Haarlem en Eindhoven hebben een dergelijk combinatie contract. In de huidige tijd is iedereen happig op een nieuw project, zeker zoiets als IKEA. Wanneer je afspraken niet goed vastlegt dan ga je er makkelijker omheen werken. Juist dan is het ook moeilijker om vertrouwen te hebben over en weer. Je kunt beter alles vastleggen. En natuurlijk wordt niet alles in detail uitgevoerd zoals het is afgesproken. Maar je hebt dan wel een stok achter de deur om te zeggen bij een slechte uitvoering dat het vaker uitgevoerd moet worden. Op die manier kan je goed sturen op punten waarmee het slecht gaat. Wanneer het niet goed is vastgelegd kan je makkelijk in de discussie terecht komen: "ja, maar we hebben een resultaatgericht contract". Over uren kan je het al niet hebben (hoeveel mensen er binnen komen). Als er niet voldoende mensen komen dan kan je er eigenlijk wel vanuit gaan dat je kwaliteit niet wordt behaald. Eigenlijk zal je het van alle kanten kunnen controleren en niet alleen op momenten wanneer het niet goed gaat. Je kunt een schoonmaakbedrijf vrijlaten totdat ze misbruik maken van die vrijheid.

26. Zouden er veranderingen moeten worden doorgevoerd in de wijze van exploitatie van de schoonmaak?

Zo ja welke?

Medewerkers moeten meer eigen verantwoordelijkheid krijgen. Ze moeten er goed van bewust zijn dat niet alles door een dagkracht uitgevoerd kan worden.

Wat opvalt in Haarlem is dat, doordat ze gedurende dag bezig zijn met de schoonmaak van de winkel, de constante kwaliteit makkelijker wordt behaald. De kwaliteit blijft hoger. Dit is ook merkbaar tijdens de metingen. Je ziet het ook meteen wanneer je IKEA Haarlem binnenloopt. Het is heel belangrijk om met een schoonmaakleverancier te blijven zoeken naar veranderingen. En dat is iets wat in Haarlem heel goed is gebeurt. Een schoonmaakbedrijf blijft hierdoor veel alerter. De schoonmaakleverancier hoeft vaak dan niet meer te doen, enkel anders. IKEA Haarlem heeft zelf een leidinggevend in dienst om de schoonmaak te controleren. In Eindhoven hebben ze een niet meerwerkende voorvrouw die alleen maar bezig is met controleren. Naar onze mening kan je wanneer je een goed schoonmaakbedrijf hebt de verantwoordelijkheid bij hun neerleggen. Het is eigenlijk van het schoonmaakbedrijf hun taak om hun mensen aan te sturen. En ik denk dat, dat normaal ook sneller zou moeten kunnen dan vanuit IKEA, omdat die mensen niet van IKEA zelf zijn natuurlijk. Maar je moet er wel de juiste persoon voor hebben. Je zou een combinatie voor moeten hebben. Je zou het eigenlijk net zo als we het nu in Amersfoort doen dat je afsprekt dat de sollicitatie van die persoon in samenspraak met IKEA gebeurt. Dus dat IKEA eigenlijk medezeggenschap heeft in welke persoon daar komt leidinggeven. Als die klik er is tussen het schoonmaakbedrijf en IKEA, dan zou die persoon eigenlijk bij het schoonmaakbedrijf moeten horen.

27. Welke organisatorische voordelen zitten er volgens u aan landelijke uitbesteding?

1 Aanspreekpunt met alles, als je dat wilt. Bijvoorbeeld 1 aanspreekpunt voor IKEA en alle rayonmanagers. Daaronder houd je door de verspreiding van de diverse vestigingen wel nog medewerkers daaronder. Het is wel makkelijk voor 1 aanspreekpunt voor je contract. Ook hoeft je maar 1 aanbesteding te doen, en daar zit wel een kostenbesparing in.

28. Welke organisatorische nadelen zitten er volgens u aan landelijke uitbesteding?

Vestigingen willen vaak iets anders, de 1 let op kosten en uren. De ander wou graag meer dagkrachten. Het is van groot belang dat de diverse vestigingen dezelfde richting opwillen. Ze zouden moeten doormiddel van overleg op 1 lijn komen te zitten met betrekking van wensen en eisen ten aanzien van de schoonmaak.

Communicatielijnen worden vaak langer. Er dient een goede controle plaats te vinden op de afspraken die tijdens de uitvoering van het contract worden gemaakt. Er zou eigenlijk een soort van kader afgesproken moeten worden waarbinnen vestigingen zelf afspraken mogen maken.

Ook moet je eens in de zoveel tijd opnieuw uitbesteden om schoonmaakleveranciers scherp te houden.

29. Welke financiële voordelen zitten er volgens u aan landelijke uitbesteding?

Kostenbesparingen door maincontracting.

30. Welke financiële nadelen zitten er volgens u aan landelijke uitbesteding?

Het uurtarief gaat ontzettend zakken. Als je heel scherp gaat inkopen krijg je vaak uurtje / factuurtje gaat krijgen met schoonmaakbedrijven. Ik denk wel dat de financiële voordelen opwegen tegen deze nadelen.

31. Hoeveel is uw vestiging op jaarbasis kwijt aan schoonmaak winkel?

32. Hoeveel is uw vestiging op jaarbasis kwijt aan schoonmaak buitenterrein?

33. Hoeveel is uw vestiging op jaarbasis kwijt aan gladheidbestrijding?

34. Hoe worden financiële gegevens geregistreerd? (systeem)

35. Onder welke kostenposten worden de schoonmaakkosten geboekt? (begroting, jaarrekening)

Interview IKEA Duiven

Marieke Eijsten, Groepsleidster service IKEA Duiven, dinsdag 11 april 2006

Schoonmaakleverancier: ISS

Beleid

1. Welke definitie kunt u geven over schoonmaak?

We hebben een norm neergelegd waaraan de schoonmaak moet voldoen, maar een echte definitie hebben we niet.

2. Welke trends heeft u de laatste jaren opgemerkt binnen de schoonmaak van winkelpanden?

Niet specifiek, in ieder geval niet opgemerkt.

3. Zouden er veranderingen moeten worden doorgevoerd in het beleid ten aanzien van de schoonmaak?

Zo ja welke?

Geen beleid bekend Nee er is bij mij geen landelijk beleid bekend op het gebied van schoonmaak. Ik moet ook zeggen dat er weinig gecommuniceerd wordt over schoonmaak. Ik moet wel zeggen dat er zelf ook nog niet veel moeite voor gedaan heb, door tijd gebrek. Wel heb ik een aantal landelijke servicemeetings bijgewoond en hier is geen 1 keer het woord schoonmaak gevallen. Dus in die zin ga ik ervan uit dat er geen landelijk beleid is, of dat ze bezig zijn met een landelijke organisatie. We hebben wel toen Haarlem open ging daar een rondleiding gekregen over Service, en daar kwamen een aantal onderwerpen als schoonmaak en andere facilitaire voorzieningen naar voren. Zoals Kimberley Clark, zeepdispensers e.d. Maar er is nooit over onderhoudscontracten of schoonmaakbedrijven gesproken.

Onze eigen beleid is dat de schoonmaak moet voldoen aan de gestelde norm. Daarnaast willen we vervuiling die niet mee is genomen in het bestek, zoals kauwgom verwijderen goed in de gaten houden dat dit niet te erg wordt. Zodra deze gaat opvallen, laten we dit als extra werkzaamheden schoonmaken. Ook doen we 1x per jaar de buitengevel laten reinigen, om een frissen schone uitstraling te behouden.

4. Bent u voorstander van een landelijk schoonmaakbeleid?

Kostentechnisch kan het interessant zijn. Ik vind een beleid wel interessant maar een landelijke exploitatie minder, omdat leveranciers een machtpositie krijgen die ze kunnen misbruiken. Plus dat schoonmaak mensenwerk is en per regio de kwaliteit van dezelfde leverancier enorm kan verschillen.

5. Verwacht u weerstand in de organisatie tegen een landelijk schoonmaakbeleid?

Zo ja, waar?

Vanuit IKEA verwacht ik dat niet. Wel denk ik dat je weerstand kan verwachten bij de mensen op wie het betrekking heeft en dat zijn de mensen van het schoonmaakbedrijf zelf. Wel is het zo dat wij nu tevreden zijn en wanneer we landelijk gaan uitbesteden moeten we maar afwachten wat we krijgen. Onze keuzemogelijkheid wordt ontnomen.

6. Op welke wijze denkt u deze weerstand te kunnen vermijden of verminderen?

Vooraf komen met argumenten en informatie. En wanneer je met een partner in zee gaat duidelijk laten zien van wat willen we en hoe gaan we dat bereiken.

7. Is bij u een internationaal schoonmaak beleid bekend?

Zo ja welk beleid?

Zo nee hoe kijkt u aan tegen de invoering van een internationaal beleid?

Nee, ik weet niet of je het zo ver moet trekken. We zouden wel een internationale kwaliteitsnorm misschien kunnen neerleggen.

8. Zijn er richtlijnen vanuit Zweden ten aanzien van kwaliteit voor ondersteunende diensten?

Niet bekend

9. Zijn er richtlijnen vanuit Zweden ten aanzien van centralisering van diensten?

Niet bekend

10. Zijn er schoonmaakrichtlijnen vanuit Zweden (wat dient er standaard in een bestek te zijn opgenomen en hoe wordt er bekostigd)?

Niet bekend

Structuur

11. Hoe zijn de hiërarchische verhoudingen bij uw schoonmaakdienstverlening?

Ik ben het aanspreekpunt voor de schoonmaak, maar betalingstechnisch valt het onder controlling. Ik teken alleen de briefjes van de extra werkzaamheden.

12. Op welke wijze vindt de communicatie plaats tussen de schoonmaakleverancier en IKEA?

3x in de week controleer ik de schoonmaak. Wanneer nodig heb ik contact met Rikki (de voorddame) en 1x per maand heb ik een afspraak met de rayonmanager. Tevens doen we dan samen een ronde. 1 á 2 keer per jaar kijk ik ook samen met de schoonmaakleverancier ook nog of het bestek toereikend is.

13. Zouden er veranderingen moeten worden doorgevoerd in de structuur ten aanzien van de schoonmaak?

Zo ja welke?

Ik vind de afdeling service een logische plaats. Maar je zou het ook onder technische dienst kunnen laten vallen.

Kwaliteit

14. Hoe beschrijft u een goede kwaliteit van de schoonmaakdienstverlening?

Dat de vastgestelde norm behaald wordt

15. Wat zijn de succescriteria en hoe kunnen deze worden gemeten?

3x a 4x keer in de week loop ik zelf een rondje door de winkel om alles te controleren. Vooral op het sanitair let ik dan heel scherp. Ook is de persoon die leiding geeft aan de ploeg en het contactpersoon is naar IKEA toe zeer belangrijk. Deze communicatie moet gewoon goed verlopen. Verder hebben we een dagkracht, die een pietje precies is. En tevens geeft hij ook sturing aan de groep. Hij is weliswaar geen leidinggevende, maar geeft toch die sturing. Hij is vooral scherp op de vloer. Ook een succesfactor is het basishoogte van je eigen medewerkers. Daar begint het natuurlijk mee. Elke afdeling heeft basislijsten. En dan gaat het niet alleen om "pricing" e.d., maar ook om de losse flodders van de grond af te rapen.

16. Welke factoren van schoonmaak zijn volgens u van invloed op de tevredenheid van de klanten t.a.v. de schoonmaak?

Toiletten zijn heel belangrijk en het restaurant. Stof en vloeren schoon. Ook zwerfvuil wordt meteen gezien als vuil door de klant.

17. 2% van de ondervraagden (bron: CSI) vindt de winkel niet schoon, wat zou volgens u de oorzaak hiervan kunnen zijn?

Het is een algemene indruk. Een klant krijgt een gevoel bij een winkel. Wanneer deze rommelig is dan wordt er vaak meteen gedacht dat de winkel vies is. Op een zaterdag is het vaak druk en oogt de winkel vaak wat rommeliger.

18. Zou de CSI (Customer satisfaction index, klanttevredenheid onderzoek uitgevoerd door NIPO) volgens u aangevuld moeten worden met meer vragen over schoonmaak?

Zo ja, welke?

Dat zou ik prettig vinden. Een vraag zou kunnen gaan over hoe schoon ervaart u het restaurant. En een tweede vraag zou kunnen zijn hoe schoon ervaart u de toiletten. De ruimtes zouden moeten worden opgesplitst in vragen.

19. Welke verstoringen kunnen er ontstaan in het primaire proces wanneer de schoonmaakdienstverlening niet goed is uitgevoerd?

Daar waar het niet schoon is kan wel degelijk van invloed zijn op de verkoop. Ruimtes waar het erg stoffig kan worden zijn bijvoorbeeld de matrassenstudio en bankencompacten. Wanneer er de stofwolken er onder vandaan komen dan denkt de klant ook sneller dat hij niet van plan is om het product aan te schaffen. Deuren, glas met vingertasten wordt ook veel opgelet door klanten. Ook wanneer een vitrinekast onder de vetolekken en de vingertasten zit dan koopt een klant het product vaak niet.

20. Hoe meet u de prestaties en op welke tijdstippen

Ik doe zelf ongeveer 3x in de week een ronde. Hierbij kijk ik naar de toiletten, de baby verschoonkamer, invalidentoiletten, vloeren en zelfbedieningsmagazijn en dergelijke. Wanneer er signalen zijn van onvrede over de schoonmaak dan ga ik ook altijd even kijken. Rikki onze voorvrouw doet dagelijks een eigen controle ronde.

21. Hoe vaak wordt er een kwaliteitsmeting op schoonmaakgebied uitgevoerd door een externe organisatie?

2x per jaar door VFM, we maken dan gebruik van de 5,7,9 meting.

22. Vindt u deze frequentie per jaar voldoende voor een kwaliteitmeting uitgevoerd door een externe organisatie?

Zo nee, welke frequentie had u in gedachten?

Ja. Op de manier waarop wij nu werken met ISS, zie ik niet heel veel spannende veranderingen. Wanneer je nou te maken hebt met een erg fluctuerende kwaliteit van schoonmaak. Of veel verschuiving en wisselingen in het personeelsbestand van de schoonmaakdienstverlening dan zou meer controles nodig zijn. Wij hebben een stabiel team waarbij de schoonmaakkwaliteit stabiel is. Meer controles vind ik dus niet nodig.

23. Zouden er andere methodes van kwaliteitsmetingen op schoonmaakgebied moeten worden ingevoerd volgens u?

Zo ja waar dacht u dan aan?

De controles worden nu van te voren aangekondigd, en ik zou dit liever onaangekondigd hebben. Bij mij zijn de controles tijdig bekend, en ik geef het ze zo laat mogelijk pas door, maar in principe zijn ze op de hoogte.

Ik ken geen andere controles. Bij het 5,7,9 meetsysteem wordt duidelijk aangegeven wat er op dat moment niet oké is. Maar het blijft een momentopname. Maar dat is volgens mij met alle metingen zo.

24. Zijn er naar uw inzicht punten die aan het standaard bestek moeten worden toegevoegd of verwijderd?

Vloeren, toiletten, ramen en deuren. Dat is denk ik de hoofdmoot.

Exploitatie

25. Wat voor soort contract (prestatie of andere vorm) heeft u met de schoonmaakdienstverlener.
Ik denk dat we een inspanningscontract hebben want ik controleer op basis van de werkplannen. Maar ik weet niet zeker of het echt zo omschreven staat. Wij kijken wel degelijk naar de werkplannen. Gedurende de dag moet de schoonmaak wel op een bepaald niveau zijn, om dit te behalen wordt er een dagmedewerker ingezet. Deze controleert toiletten en vloeren gedurende de dag. De inzet van medewerkers is van afhankelijk van de voorspelde drukte. Op piekdagen zetten ze dus extra mensen in.

26. Zouden er veranderingen moeten worden doorgevoerd in de wijze van exploitatie van de schoonmaak?

Zo ja welke?

Ik denk en verwacht dat je wanneer je in zee gaat met een landelijk concern het kostentechnisch heel interessant wordt.

27. Welke organisatorische voordelen zitten er volgens u aan landelijke uitbesteding?

Meer een eenduidig beleid. Wat willen we behalen en wat willen we dat er in het bestek staat. Nu doet iedereen wat hem zich goed dunk.

28. Welke organisatorische nadelen zitten er volgens u aan landelijke uitbesteding?

Een nadeel is dat niet iedereen op dezelfde elementen let. De 1 let meer op technische kwaliteit en de andere meer op technische kwaliteit. Hierdoor kan het ook moeilijk zijn om een eenduidig beleid in te voeren.

Verder kan je nu schoonmaakbedrijven makkelijker scherp houden. Wanneer je niet tevreden bent kan je zelf als vestiging er voor kiezen om het contract te beëindigen. Wanneer je het landelijk gaat uitbesteden krijgt een schoonmaakleverancier een machtpositie.

29. Welke financiële voordelen zitten er volgens u aan landelijke uitbesteding?

Kostenreductie

30. Welke financiële nadelen zitten er volgens u aan landelijke uitbesteding?

Durf ik zo niet te zeggen

31. Hoeveel is uw vestiging op jaarbasis kwijt aan schoonmaak winkel?

32. Hoeveel is uw vestiging op jaarbasis kwijt aan schoonmaak buitenterrein?

33. Hoeveel is uw vestiging op jaarbasis kwijt aan gladheidbestrijding?

34. Hoe worden financiële gegevens geregistreerd? (systeem)

35. Onder welke kostenposten worden de schoonmaakkosten geboekt? (begroting, jaarrekening)

Interview IKEA Barendrecht

Johan Timmermans, Service Manager IKEA Barendrecht, woensdag 12 april 2006

Schoonmaakleverancier: Initial

Beleid

1. Welke definitie kunt u geven over schoonmaak?

Een schone en veilige winkel. De reinheid na voltooiing van de schoonmaakdienst moet voldoen aan de afspraken die zijn gemaakt in het contract.

2. Welke trends heeft u de laatste jaren opgemerkt binnen de schoonmaak van winkelpanden?

Geen trends opgemerkt, de schoonmaak blijft hetzelfde. Ook dezelfde aandachtspunten blijven.

3. Zouden er veranderingen moeten worden doorgevoerd in het beleid ten aanzien van de schoonmaak?

Zo ja welke?

IKEA Beheer schijnt de richtlijnen te hebben. Het lijkt me stug als dat niet gedocumenteerd is. Ik denk dat we meer 1 lijn moeten hanteren van schoonmaak binnen IKEA. Een voorbeeld ervan is dat Haarlem alles microvezel doet. En naar mijn mening is dat de enige vestiging. Misschien moeten we vanuit het oogpunt maatschappelijk ondernemen helemaal overstappen naar microvezel.

4. Bent u voorstander van een landelijk schoonmaakbeleid?

Ik ben een grote voorstander, omdat ik denk dat we een hoop geld kunnen besparen. Ook een landelijke aanbesteding maakt de boel lekker helder.

5. Verwacht u weerstand in de organisatie tegen een landelijk schoonmaakbeleid?

Zo ja, waar?

Ik vind het niet erg maar ik weet niet hoe mijn collega's er over denken.

6. Op welke wijze denkt u deze weerstand te kunnen vermijden of verminderen?

Ik denk niet dat er veel weerstand zal komen

7. Is bij u een internationaal schoonmaak beleid bekend?

Zo ja welk beleid?

Zo nee hoe kijkt u aan tegen de invoering van een internationaal beleid?

Volgens mij is er wel iets internationaal geregeld. Dit kan je via iww.ikea.com en anders via delft. Theo van der Weg

Het maakt mijn niks uit. We proberen met een heleboel dingen internationaal te regelen, wat niet altijd lukt. Maar dit zijn wel stappen als je het hebt over efficiëntie waar je een enorm voordeel uit kunt halen. Dus dan zeg ik dat moeten we dat gewoon kunnen doen dan kunnen we dat geld weer ergens anders voor gebruiken.

8. Zijn er richtlijnen vanuit Zweden ten aanzien van kwaliteit voor ondersteunende diensten?

Volgens mij niet.

9. Zijn er richtlijnen vanuit Zweden ten aanzien van centralisering van diensten?

Volgens mij niet.

10. Zijn er schoonmaakrichtlijnen vanuit Zweden (wat dient er standaard in een bestek te zijn opgenomen en hoe wordt er bekostigd)?

Volgens mij niet.

Structuur

11. Hoe zijn de hiërarchische verhoudingen bij uw schoonmaakdienstverlening?

Ik ben het aanspreekpunt binnen IKEA. Wanneer ik er niet dan neemt 1 van mijn groepsleidsters mij waar. Verder is er een meewerkende voorvrouw en die stuurt de ploeg aan.

12. Op welke wijze vindt de communicatie plaats tussen de schoonmaakleverancier en IKEA?

Minimaal 1x per week neem ik onder het genot van een kopje koffie met Santa, onze voorvrouw, de aandachtspunten door. Gemiddeld 1x per maand doe ik een ronde met Peter Groenewoud door de winkel en nemen we ook de aandachtspunten door. Per mail of telefonisch heb ik ook contact met hem wanneer nodig. Tevens drink ik met de hele ploeg wel eens een kop koffie om te zien wat er leeft.

13. Zouden er veranderingen moeten worden doorgevoerd in de structuur ten aanzien van de schoonmaak?

Zo ja welke?

Ik denk dat het op deze manier heel goed is. Je moet er geen leiding gevende op zetten. Dit past namelijk niet bij het bedrijf qua structuur. Ik denk niet dat het de kwaliteit ten goede komt. Althans het wordt er niet beter door.

Kwaliteit

14. Hoe beschrijft u een goede kwaliteit van de schoonmaakdienstverlening?

Voldoen aan de gestelde eisen 7 na controle voor de winkel en een 7,5 voor het sanitair.

15. Wat zijn de succescriteria en hoe kunnen deze worden gemeten?

We hebben een vaste ploeg met weinig verloop. In principe heb je geen invloed op de samenstelling van de ploeg maar als mij iets niet aanstaat dan geef ik het wel aan.

16. Welke factoren van schoonmaak zijn volgens u van invloed op de tevredenheid van de klanten t.a.v. de schoonmaak?

Dat het bij de 1^{ste} indruk van de klant visueel schoon en onderhouden is.

Ik denk dat het heel belangrijk is voor de eerste indruk van de klant dat het visueel schoon is. En schoon en onderhouden sanitair.

17. 2% van de ondervraagde (bron: CSI) vindt de winkel niet schoon, wat zou volgens u de oorzaak hiervan kunnen zijn?

Deels komt voort uit de kwaliteit van de schoonmaak in het restaurant en anderzijds het sanitair. Ik kan me heel goed voorstellen dat zaterdagmiddag rond 15,00uur is het plasuur en de dagman is nog net niet langs geweest, dan kan het er iets rommeliger uitzien. Relatief gezien krijg ik weinig klachten.

18. Zou de CSI (Customer satisfaction index, klanttevredenheid onderzoek uitgevoerd door NIPO) volgens u aangevuld moeten worden met meer vragen over schoonmaak?

Zo ja, welke?

Je zou nog een vraag over de toiletruimte kunnen stellen. Ik zou niet alle ruimten opsplitsen want dan zitten ze een uur aan tafel.

19. Welke verstoringen kunnen er ontstaan in het primaire proces wanneer de schoonmaakdienstverlening niet goed is uitgevoerd?

Een rommelig ogende winkel, slechte presentatie van producten, en eventueel onveilige situaties.

20. Hoe meet u de prestaties en op welke tijdstippen

2 per jaar door de 5-7-9 methodiek. Altijd in de ochtend. Gedurende dag op onregelmatige tijdstippen. En 1x in de 6 weken met Initial. Dat doen we voor opening rond 8,00uur. De schoonmaak is dan nog wel niet klaar maar structurele missers haal je er dan wel uit.*

21. Hoe vaak wordt er een kwaliteitsmeting op schoonmaakgebied uitgevoerd door een externe organisatie?

2 per jaar door VFM*

22. Vindt u deze frequentie per jaar voldoende voor een kwaliteitmeting uitgevoerd door een externe organisatie?

Zo nee, welke frequentie had u in gedachten?

Ja, omdat wij het zelf verder goed bij houden. Als je dat niet doet dan is het een ander verhaal.

23. Zouden er andere methodes van kwaliteitsmetingen op schoonmaakgebied moeten worden ingevoerd volgens u?

Zo ja waar dacht u dan aan?

Het goede van de 5-7-9 methodiek is dat niet alleen het negatieve, maar ook het positieve aandacht krijgt. Dit past bij de cultuur van IKEA. Met alleen negatieve punten motiveer je niemand.

24. Zijn er naar uw inzicht punten die aan het standaard bestek moeten worden toegevoegd of verwijderd?

Het onderhoud van de restaurantruimte, zoals magazijn en keuken en dergelijke hoort erin. Dat moet je niet door een onervaren medewerker van IKEA laten schoonmaken.

Exploitatie

25. Wat voor soort contract (prestatie of andere vorm) heeft u met de schoonmaakdienstverlener.

Een prestatiecontract. Dat is een IKEA richtlijn

26. Zouden er veranderingen moeten worden doorgevoerd in de wijze van exploitatie van de schoonmaak?

Zo ja welke?

Er zou 1 adviesbureau de aanbestedingen moet organiseren.

27. Welke organisatorische voordelen zitten er volgens u aan landelijke uitbesteding?

Een eenduidig schoonmaakbeleid met dezelfde kwaliteitseisen dan kan je hele heldere afspraken maken. Mij zijn de afspraken van de diverse vestigingen met hun schoonmaakleveranciers niet bekend zijn.

28. Welke organisatorische nadelen zitten er volgens u aan landelijke uitbesteding?

Ik zie niet zo snel een nadeel.

29. Welke financiële voordelen zitten er volgens u aan landelijke uitbesteding?

Ik denk dat je heel wat geld kunt besparen. Als ik nu zie dat ik met een nieuwe aanbesteding een besparing behaal van 20% dan denk ik dat je het zo wel landelijk kunt door trekken misschien wel meer.

30. Welke financiële nadelen zitten er volgens u aan landelijke uitbesteding?

Ja het kan natuurlijk zijn dat je een wat uit geklede schoonmaakplan hebt dat je in verhouding iets meer gaat betalen door uurtje , factuurtje. Het geeft wel duidelijkheid

31. Hoeveel is uw vestiging op jaarbasis kwijt aan schoonmaak winkel?

32. Hoeveel is uw vestiging op jaarbasis kwijt aan schoonmaak buitenterrein?

33. Hoeveel is uw vestiging op jaarbasis kwijt aan gladheidbestrijding?

Dit doet een externe organisatie en die doet het automatisch wanneer de openbare wegen gestrooid worden. Bij het talon doet magazijn het zelf.

34. Hoe worden financiële gegevens geregistreerd? (systeem)

In landelijk systeem.

35. Onder welke kostenposten worden de schoonmaakkosten geboekt? (begroting, jaarrekening)

Operationele kosten

Interview IKEA Heerlen

Sonja Verhagen, Groepsleidster service IKEA Heerlen, donderdag 13 april 2006

Schoonmaakleverancier: Asito

Beleid

1. Welke definitie kunt u geven over schoonmaak?

Wij hebben geen definitie over schoonmaak.

2. Welke trends heeft u de laatste jaren opgemerkt binnen de schoonmaak van winkelpanden?

Er is meer communicatie tussen de schoonmaakleverancier en ons. Ze denken mee.

3. Zouden er veranderingen moeten worden doorgevoerd in het beleid ten aanzien van de schoonmaak?

Zo ja welke?

Er is geen beleid bekend. Er is een landelijke raamovereenkomst met "gum busters" voor kauwgom te verwijderen. Maar verder ken ik niets. Ons beleid is dat aan de in het contract overgekomen kwaliteitsovereenkomsten moet worden voldaan.

4. Bent u voorstander van een landelijk schoonmaakbeleid?

Ja, je kunt daar tijd en geld door besparen.

5. Verwacht u weerstand in de organisatie tegen een landelijk schoonmaakbeleid?

Zo ja, waar?

Nee, mits alles goed geregeld is. Want indien je landelijk gaat uitbesteden, en je loopt gedurende je werkzaamheden tegen iets aan. Moet je wel de mogelijkheid hebben om hier op te kunnen inspelen.

6. Op welke wijze denkt u deze weerstand te kunnen vermijden of verminderen?

Ik zou nog wel een gedeelde inspraak hebben. Vanuit Amsterdam kunnen ze niet bepalen wanneer de schoonmaak ingezet moet worden.

7. Is bij u een internationaal schoonmaak beleid bekend?

Zo ja welk beleid?

Zo nee hoe kijkt u aan tegen de invoering van een internationaal beleid?

Niet bekend, kwaliteitseisen landelijk regelen kan nooit kwaad.

8. Zijn er richtlijnen vanuit Zweden ten aanzien van kwaliteit voor ondersteunende diensten?

Niet bekend

9. Zijn er richtlijnen vanuit Zweden ten aanzien van centralisering van diensten?

Niet bekend

10. Zijn er schoonmaakrichtlijnen vanuit Zweden (wat dient er standaard in een bestek te zijn opgenomen en hoe wordt er bekostigd)?

Niet bekend

Structuur

11. Hoe zijn de hiërarchische verhoudingen bij uw schoonmaakdienstverlening?

Ik als groepsleidster ben het aanspreekpunt vanuit IKEA. Tevens hebben we vanuit ASITO een meewerkende voorvrouw die de ploeg aanstuurt. En zij wordt aangestuurd door een rayonmanager.

12. Op welke wijze vindt de communicatie plaats tussen de schoonmaakleverancier en IKEA?

We hebben een logboek liggen waarin wij zoals zij in kunnen schrijven wat er moet gebeuren. Tevens als er wat is dan zoeken we elkaar op. We hebben geen vaste afspraken wanneer we elkaar treffen. 1x per maand komt de rayonmanager, en dan spreken de belangrijkste zaken door. Het voordeel van het logboek is dat je niet aanwezig hoeft te zijn om iets door te geven. En je hebt de afspraak zwart op wit staan. Wanneer de voorvrouw niet aanwezig is dan kan het overige schoonmaakpersoneel zelf lezen wat er moet gebeuren.

13. Zouden er veranderingen moeten worden doorgevoerd in de structuur ten aanzien van de schoonmaak?

Zo ja welke?

Wij zijn tevreden over deze vorm.

Kwaliteit

14. Hoe beschrijft u een goede kwaliteit van de schoonmaakdienstverlening?

Dat de schoonmaakdienstverlener mee denkt over het schoonmaakproces. Dat stukje servicegebied dat ze zelf dat initiatief nemen. En uiteraard dat ze voldoen aan de eisen die zijn gesteld in het contract.

15. Wat zijn de succescriteria en hoe kunnen deze worden gemeten?

Elke afdeling is verantwoordelijk voor zijn eigen rotzooi. Ook weten ze dat er boven de 2 meter maar incidenteel wordt schoongemaakt, en dat ze dit zelf moeten bijhouden.

Verder hebben we niet echt succescriteria want ik ben ervan overtuigd dat het beter kan. Maar doordat we gaan verbouwen en dit pand verouderd is, nemen we nu genoeg met de dienstverlening. Niet alles is meer schoon te krijgen.

16. Welke factoren van schoonmaak zijn volgens u van invloed op de tevredenheid van de klanten t.a.v. de schoonmaak?

Ingang, Uitgangsgebied en sanitaire voorzieningen dat zijn de ruimten waar de klant het meest op let. Verder wat betreft beleving is een opgeruimde winkel zeer belangrijk. Dus geen prullen of andere dingen op de vloer.

17. 2% (bron: CSI) vindt de winkel niet schoon, wat zou volgens u de oorzaak hiervan kunnen zijn?

Op zaterdagmiddag rond 15.00 uur kan het heel druk zijn in de winkel, ik vind dat je dan coulant moet zijn in het kwaliteitsniveau wat je van de schoonmaakdienstverlener eist. Op dit soort momenten is het gewoon niet te doen om de winkel bij te houden.

18. Zou de CSI (Customer satisfaction index, klanttevredenheid onderzoek uitgevoerd door NIPO) volgens u aangevuld moeten worden met meer vragen over schoonmaak?

Zo ja, welke?

Ja, deze zouder dieper moeten gaan. Want wat is clean en tidy. Eeventueel zou je het kunnen opdelen in ruimten, afhankelijk van wat je te weten zou willen komen. Je zou waardevollere informatie te weten kunnen komen. Hierdoor zou je ook makkelijker de schoonmaak kunnen sturen.

19. Welke verstoringen kunnen er ontstaan in het primaire proces wanneer de schoonmaakdienstverlening niet goed is uitgevoerd?

Veiligheidsrisico's zouden kunnen ontstaan. Opstoppingen bij kassa's. Ik denk wel dat de klant blijft terugkomen. Wanneer de sanitaire voorzieningen echt vies zijn dan zou de klant misschien wel weg blijven. Vaak is de eerste indruk een daalder waard.

20. Hoe meet u de prestaties en op welke tijdstippen

4x per jaar wordt er door ASITO, onze schoonmaakleverancier, een eigen controle gedaan. Deze meting is te vergelijken met de 5,7,9 methodiek. 1x per maand doe ik een ronde met de Rayonmanager. En dan wordt er nog een controle gedaan door VFM. Alle controles vinden plaats gedurende ochtend.

21. Hoe vaak wordt er een kwaliteitsmeting op schoonmaakgebied uitgevoerd door een externe organisatie?

2x per jaar door VFM. Dit doen we pas sinds kort want dit is heel lang niet gebeurt door bezuinigen.

22. Vindt u deze frequentie per jaar voldoende voor een kwaliteitmeting uitgevoerd door een externe organisatie?

Zo nee, welke frequentie had u in gedachten?

We zijn zelf nog niet helemaal over het nut uit. Ik vraag me weleens af hoe objectief het is. En dan zeker wanneer je het bedrag ertegenover ziet. Dit komt vooral dat we zelf deze metingen ook al doen. Alleen het nadeel hiervan is dat ASITO deze zelf doen.

23. Zouden er andere methodes van kwaliteitsmetingen op schoonmaakgebied moeten worden ingevoerd volgens u?

Zo ja waar dacht u dan aan?

Dat weet ik niet. Aan VSR zit ook zo zijn haken en ogen.

24. Zijn er naar uw inzicht punten die aan het standaard bestek moeten worden toegevoegd of verwijderd?

Het buitengebied deze dient mee genomen te worden maar ook dan gecontroleerd te worden. Bij ons is het maar 10 meter rondom het pand, en daardoor valt het speeltuintje er weer buiten. Dat is gewoon niet handig.

Exploitatie

25. Wat voor soort contract (prestatie of andere vorm) heeft u met de schoonmaakdienstverlener.

Wij hebben een resultaatscontract.

26. Zouden er veranderingen moeten worden doorgevoerd in de wijze van exploitatie van de schoonmaak?

Zo ja welke?

Er zou om de 5 jaar verplicht moeten worden om te her aanbesteden. Gewoon om de schoonmaakdienstverleners scherp te houden. Wanneer je echt tevreden bent dan is het natuurlijk onzin.

27. Welke organisatorische voordelen zitten er volgens u aan landelijke uitbesteding?

Minder tijd nodig bij heraanbesteden.

28. Welke organisatorische nadelen zitten er volgens u aan landelijke uitbesteding?

Geen verschil, dat zou ook niet moeten.

29. Welke financiële voordelen zitten er volgens u aan landelijke uitbesteding?

Kostenreductie door massa inkoop.

30. Welke financiële nadelen zitten er volgens u aan landelijke uitbesteding?

Geen

31. Hoeveel is uw vestiging op jaarbasis kwijt aan schoonmaak winkel?

Wekelijkse schoonmaak € 300.000,-

Koopzondagen € 15.000,-

IFS/schoonmaak € 17.000,-

Schoonmaak ballenbad € 4000,-

32. Hoeveel is uw vestiging op jaarbasis kwijt aan schoonmaak buitenterrein?
€ 20.000,-

33. Hoeveel is uw vestiging op jaarbasis kwijt aan gladheidbestrijding?
? dat wordt op afroepbasis gedaan.

34. Hoe worden financiële gegevens geregistreerd? (systeem)
In landelijk systeem

35. Onder welke kostenposten worden de schoonmaakkosten geboekt? (begroting, jaarrekening)
?

Interview IKEA Haarlem

Trees Schelvis, medewerker customer service en facilitaire dienst, IKEA Haarlem,

dinsdag 18 april 2006

Schoonmaakleverancier: Initial

Beleid

1. Welke definitie kunt u geven over schoonmaak?

Schoon is schoongemaakt. Schoonmaak is dat het vuil weg is.

2. Welke trends heeft u de laatste jaren opgemerkt binnen de schoonmaak van winkelpanden?

Meer microvezel. Dit is milieuvriendelijke schoonmaak. Het wordt nog niet overal toegepast, maar je ziet het steeds meer.

3. Zouden er veranderingen moeten worden doorgevoerd in het beleid ten aanzien van de schoonmaak?

Zo ja welke?

We hebben ons eigen beleid, ik ken geen landelijk beleid. Wel is er een boek waarin staat wat IKEA landelijk gedaan wilt hebben. Hierin staan kwaliteitseisen in. Wat ik veel hoor is dat andere vestigingen geen tijd hebben voor schoonmaak. Wij zijn die enige vestiging die het zo hebben geregeld. Zo komt er structuur. Om deze manier kan je de schoonmaak ook makkelijker sturen en controleren.

4. Bent u voorstander van een landelijk schoonmaakbeleid?

Wel landelijk beleid, niet landelijke exploitatie. Als je dat landelijk gaat werven kan je wel goedkoper, maar gaat het de schoonmaakbedrijven op ten duur het te gemakkelijk af. Ze moeten die concurrentie voelen.

5. Verwacht u weerstand in de organisatie tegen een landelijk schoonmaakbeleid?

Zo ja, waar?

Nee, maar ik hoop dat het wel doorgaat en ik hoop dat ik de beuk erin mag gooien. Je moet ook natuurlijk gaan kijken werkt het schoonmaakbeleid overal.

6. Op welke wijze denkt u deze weerstand te kunnen vermijden of verminderen?

7. Is bij u een internationaal schoonmaak beleid bekend?

Zo ja welk beleid?

Zo nee hoe kijkt u aan tegen de invoering van een internationaal beleid?

Nee, een internationaal beleid zou niet verkeerd zijn. Het zou zelfs slim zijn. Ik kreeg toevallig vandaag een berichtje van iemand die in Zweden was geweest en die vond het daar schoner dan hier. Dat ben ik nieuwsgierig wat daar gebeurt.

8. Zijn er richtlijnen vanuit Zweden ten aanzien van kwaliteit voor ondersteunende diensten?

Niet bekend

9. Zijn er richtlijnen vanuit Zweden ten aanzien van centralisering van diensten?

Niet bekend

10. Zijn er schoonmaakrichtlijnen vanuit Zweden (wat dient er standaard in een bestek te zijn opgenomen en hoe wordt er bekostigd)?

Niet bekend.

Structuur

11. Hoe zijn de hiërarchische verhoudingen bij uw schoonmaakdienstverlening?

Ik ben van IKEA zelf, daarnaast hebben we meewerkend voorvrouw van de schoonmaakleverancier. Daaronder valt de schoonmaakploeg. De meewerkend voorvrouw werkt niet geheel mee, maar doet ook haar eigen controle rondes.

12. Op welke wijze vindt de communicatie plaats tussen de schoonmaakleverancier en IKEA?

Heel veel via de voorvrouw. Dit is bijna dagelijks. Verder zijn er afspraken met clean concept dat we samen met hun en initial elk half jaar alles doen evalueren. De manager van initial die loopt 1 keer in de 6 weken een controle ronde. En de uitkomsten daarvan communiceert ze met mij en haar voorvrouw uiteraard.

13. Zouden er veranderingen moeten worden doorgevoerd in de structuur ten aanzien van de schoonmaak?

Zo ja welke?

Het zou zo moeten zoals het er hier aan toe gaat. Niet om mijzelf te prijzen. Het ligt nu bijna altijd bij customer service en je merkt gewoon dat zij er geen tijd voor hebben. De communicatie gaat veel soepeler. En je kan veel sneller reageren. Een voorbeeld ervan is dat ruimtes zijn in de loop van tijd veranderd. Sommige zijn afgesloten, en werden dus nooit meer schoongemaakt. Ik hoorde daar dus nooit meer iets van. Door het zelf uit te pluizen heb ik 3500m2 bij hun weggehaald. Ook heb ik ervoor gekozen om een dagman extra werkzaamheden te laten doen. Van 10.00 tot 12.00 heeft de dagkracht het rustig en kan hij of zij extra taken doen.

Kwaliteit

14. Hoe beschrijft u een goede kwaliteit van de schoonmaakdienstverlening?

Goede communicatie, goede taakomschrijvingen en vooral eerlijkheid vanuit de schoonmaakdienstverlening.

15. Wat zijn de succescriteria en hoe kunnen deze worden gemeten?

We meten elke dag. Tevens doen wij gedurende de ochtend enkel vloeren. Daarna blijft er 1 persoon en die gaat van 10.00 tot 13.00 uur afdelingen poetsen. Er is een rooster gemaakt voor zijn werkzaamheden. Zodat alles 1 maal in de week aan bod komt. Tijdens zijn poetswerkzaamheden neemt hij ook hoog stof mee. Hiermee voorkom je dat stof gaat dwarrelen en er minder stof komt in kasten, vloeren en andere plekken. Tevens ben ik zelf niet teberoerd om mee te helpen. Bijvoorbeeld lijn van tafels halen. Informatieborden schoon maken. Allemaal van die extra klusjes. Dingen recht trekken enzo.

16. Welke factoren van schoonmaak zijn volgens u van invloed op de tevredenheid van de klanten t.a.v. de schoonmaak?

Alles wat een klant ziet bijvoorbeeld rommel. Stof ziet een klant niet snel want stof waait uiteen richting stellingen wanneer klanten lopen.

17. 2% (bron: CSI) vindt de winkel niet schoon, wat zou volgens u de oorzaak hiervan kunnen zijn?

Dit hou je altijd want het is een momentopname. Als een voorganger een tafel of toilet vies heeft achtergelaten dan heb je al een negatieve klanteneroering. Ook is een klant negatief over alles, wanneer de winkel rommelig is. Niet alles goed geprijsd is. En artikelen niet liggen waar ze horen te liggen.

18. Zou de CSI (Customer satisfaction index, klanttevredenheid onderzoek uitgevoerd door NIPO) volgens u aangevuld moeten worden met meer vragen over schoonmaak?

Zo ja, welke?

Ja met extra deelvragen over restaurant, winkel en toiletten.

19. Welke verstoringen kunnen er ontstaan in het primaire proces wanneer de schoonmaakdienstverlening niet goed is uitgevoerd?

Dat klanten hun producten niet meer kopen.

20. Hoe meet u de prestaties en op welke tijdstippen

Om 8.00 doe ik elke dag een controleronde. Ik kijk oppervlakkig. Ik kijk niet naar wat er die dag nog gedaan moet worden. Eigenlijk moet er een structuur inzitten dat er geen vervuiling kan plaatsvinden. En dat is hier. Ook spreek ik medewerkers aan tijdens mijn controle ronde op dat ze hun rommel moeten opruimen. Wanneer het niet opgeruimd is kan er niet schoongemaakt worden. Een schoonmaakdienst is een schoonmaakdienst geen opruimdienst. Om 10.00 drink ik vaak een kop koffie met de dagman en dan spreek ik mijn bevindingen door met dagman, zodat deze kan oppakken.

21. Hoe vaak wordt er een kwaliteitsmeting op schoonmaakgebied uitgevoerd door een externe organisatie?

4x per jaar door Clean Concept aan de hand van het VSR kwaliteitsmeetsysteem.

22. Vindt u deze frequentie per jaar voldoende voor een kwaliteitmeting uitgevoerd door een externe organisatie?

Zo nee, welke frequentie had u in gedachten?

Ja dit is absoluut voldoende. Indien je het niet voldoende vindt kan je ze altijd op afroep laten komen.

23. Zouden er andere methodes van kwaliteitsmetingen op schoonmaakgebied moeten worden ingevoerd volgens u?

Zo ja waar dacht u dan aan?

Ze weten hier dat er op ze gelet wordt, daardoor is het kwaliteitsniveau ook hoog. Tevens wordt er bij het VSR op alles gelet. Bij deze methode kan je eigenlijk bijna niets over het hoofd zien. Ook wordt er duidelijk omschreven wat voor soorten fouten er gemaakt zijn. Normaal gezien is bij het VSR systeem van te voren in kaart gebracht wat er wordt gecontroleerd. Clean Concept neemt wel alles mee waar ze tijdens de ronde door de winkel tegen aan lopen. Dit komt doordat ze er een belevingsmethode aan hebben gekoppeld. Ook vindt ik niet dat je gedurende dag moet controleren. Dan kan je alleen kijken naar methodefouten. Terwijl je in de ochtend kan zien of iets vergeten is of niet.

24. Zijn er naar uw inzicht punten die aan het standaard bestek moeten worden toegevoegd of verwijderd?

Elke schoonmaakorganisatie dient gebruik te maken van goede taakkaarten. Zodat je ook kunt controleren. Op deze wijze krijg je toch wat op hoe iets gedaan wordt. Een schoonmaakbedrijf moet inzichtelijk maken hoe zij tot hun resultaat komen.

Exploitatie

25. Wat voor soort contract (prestatie of andere vorm) heeft u met de schoonmaakdienstverlener.

Wij hebben een combinatie van een resultaat en inspanningscontract.

26. Zouden er veranderingen moeten worden doorgevoerd in de wijze van exploitatie van de schoonmaak?

Zo ja welke?

Bij een resultaatcontract moet je meer in staat zijn om gedurende de dag te controleren of het voldoet aan de eis. Het is dus beter om een combinatie te hebben.

27. Welke organisatorische voordelen zitten er volgens u aan landelijke uitbesteding?

Meer hetzelfde beleid in de diverse vestigingen. Meer duidelijkheid en meer eenzelfde kwaliteitsniveau.

28. Welke organisatorische nadelen zitten er volgens u aan landelijke uitbesteding?
De controle vanuit de vestigingen valt weg. Het wordt dus moeilijk te controleren en moeilijk te hanteren.
29. Welke financiële voordelen zitten er volgens u aan landelijke uitbesteding?
Het kan goedkoper
30. Welke financiële nadelen zitten er volgens u aan landelijke uitbesteding?
Je krijgt meer uurtje, factuurtje.
31. Hoeveel is uw vestiging op jaarbasis kwijt aan schoonmaak winkel?
32. Hoeveel is uw vestiging op jaarbasis kwijt aan schoonmaak buitenterrein?
33. Hoeveel is uw vestiging op jaarbasis kwijt aan gladheidbestrijding?
34. Hoe worden financiële gegevens geregistreerd? (systeem)
35. Onder welke kostenposten worden de schoonmaakkosten geboekt? (begroting, jaarrekening)

Interview IKEA Hengelo

Iris Veenstra, Service manager, IKEA Hengelo, maandag 24 april 2006

Schoonmaakleverancier: EW Cleaning Care

Beleid

1. Welke definitie kunt u geven over schoonmaak?

Er is binnen deze vestiging geen definitie vastgelegd. Mijn eigen definitie zou zijn : Binnen en buitengebied moet schoon zijn.

2. Welke trends heeft u de laatste jaren opgemerkt binnen de schoonmaak van winkelpanden?

Heb ik niet opgelet. Wat me opvalt is dat we grootschaliger gaan inkopen, gebeurt nog niet.

3. Zouden er veranderingen moeten worden doorgevoerd in het beleid ten aanzien van de schoonmaak?

Zo ja welke?

We hebben als beleid dat wanneer er meer dan 500 bezoekers per uur komen er een extra dagkracht ingezet moet worden. Mijn ervaringen zijn hier negatief over, omdat ik het idee heb dat EW soms te snel een extra dagkracht inzet.

4. Bent u voorstander van een landelijk schoonmaakbeleid?

Ja, meer scherpere afspraken kunnen we maken. Ook kan je betere kwaliteitsafspraken maken met als gevolg een zelfde kwaliteitsniveau. Dit wordt dan ook makkelijker controleerbaar.

5. Verwacht u weerstand in de organisatie tegen een landelijk schoonmaakbeleid?

Zo ja, waar?

Alleen bij de schoonmaakorganisatie "EW". Misschien ook onder de medewerkers i.v.m. hun sociale contacten met IKEA medewerkers. Dit is wel maar een kleine groep.

6. Op welke wijze denkt u deze weerstand te kunnen vermijden of verminderen?

Doormiddel van goede communicatie

7. Is bij u een internationaal schoonmaak beleid bekend?

Zo ja welk beleid?

Zo nee hoe kijkt u aan tegen de invoering van een internationaal beleid?

Niet bekend, weet ik niet niet over nagedacht.

8. Zijn er richtlijnen vanuit Zweden ten aanzien van kwaliteit voor ondersteunende diensten?

Niet bekend

9. Zijn er richtlijnen vanuit Zweden ten aanzien van centralisering van diensten?

Niet bekend

10. Zijn er schoonmaakrichtlijnen vanuit Zweden (wat dient er standaard in een bestek te zijn opgenomen en hoe wordt er bekostigd)?

Niet bekend

Structuur

11. Hoe zijn de hiërarchische verhoudingen bij uw schoonmaakdienstverlening?

Ik ben de verantwoordelijke vanuit IKEA. Verder hebben we een rayonmanager, een objectleider, een meewerkendvoorman en dan natuurlijk de uitvoerende schoonmaakploeg.

12. Op welke wijze vindt de communicatie plaats tussen de schoonmaakleverancier en IKEA?

De rayon manager komt voor een maandelijks controle ronde. Verder maak ik afspraken met hem en indien nodig spreken we af op ad hoc basis. Verder Op ad hoc basis vindt er communicatie plaats tussen mij en de meewerkende voorman.

De objectleider zou contact met mij moeten hebben maar sinds ik wat kritischer ben is zij wat meer op de achtergrond en heb ik meer contact met de rayonmanager. Zij controleert wel hoe de dagelijkse schoonmaak wordt uitgevoerd.

13. Zouden er veranderingen moeten worden doorgevoerd in de structuur ten aanzien van de schoonmaak?

Zo ja welke?

Eventueel geen rayonmanager of objectleider. Ik heb het idee dat je voor beide personen moet betalen terwijl ik vind dat 1leidinggevend voldoende zou zijn. Of 1 moet zich op de achtergrond houden.

Kwaliteit

14. Hoe beschrijft u een goede kwaliteit van de schoonmaakdienstverlening?

Een norm hangen aan de kwaliteit van de schoonmaakdienstverlening. Volgens mij moeten er van de 10 plekken die ik bekijk 7 helemaal schoon zijn. Dan voldoe je aan de kwaliteitseisen. Ik ben wel van mening dat er nieuwe kwaliteitseisen ontwikkeld te worden voor alle vestigingen in IKEA Nederland.

15. Wat zijn de succescriteria en hoe kunnen deze worden gemeten?

Dat is lastig, want het schoonmaakniveau is goed. Maar wanneer je een norm zou hanteren zou je kunnen zeggen daarom is de schoonmaak goed. Een goede communicatie, en het nakomen van afspraken is volgens mij de basis voor succes.

16. Welke factoren van schoonmaak zijn volgens u van invloed op de tevredenheid van de klanten t.a.v. de schoonmaak?

Schoon sanitair, schoon restaurant, schone bistro. Dat willen klanten graag. Ook willen ze graag dat ze wanneer ze een kindertwinkelwagentje pakken er geen rotzooi van de voorganger inzit.

17. 2% (bron: CSI) vindt de winkel niet schoon, wat zou volgens u de oorzaak hiervan kunnen zijn?

Verborgene hoekjes, Stof op hoog niveau zo hevig dat je het ziet liggen. En strepen op de vloer van de palletwagen, ik denk dat dat heel snel vies aandoet. Ook wanden. Die vindt ik bij menig IKEA vestiging vies ogen. En dat is niet een kwestie van schoonmaak, maar van witten.

18. Zou de CSI (Customer satisfaction index, klanttevredenheid onderzoek uitgevoerd door NIPO) volgens u aangevuld moeten worden met meer vragen over schoonmaak?

Zo ja, welke?

Voor Hengelo niet. De schoonmaak is op een hoog niveau. En op dit moment wordt er snel ingespeeld op klachten.

19. Welke verstoringen kunnen er ontstaan in het primaire proces wanneer de schoonmaakdienstverlening niet goed is uitgevoerd?

Een klant besluit in de meest extreme gevallen iets niet te kopen, of er niet te eten. Ook zullen ze zoals de "willingness to recommend IKEA to a friend" in de CSI staat behoorlijk afnemen.

20. Hoe meet u de prestaties en op welke tijdstippen?

Ik loop zelf wekelijks een ronde. En 1 maal in de maand kijk ik heel kritisch tijdens de MKS. Ik loop zelf niet met een controlelijst rond. Ik let vooral op de verbeterpunten van de vorige controle, of deze structureel wel meegenomen worden.

21. Hoe vaak wordt er een kwaliteitsmeting op schoonmaakgebied uitgevoerd door een externe organisatie?

Dit werd voorheen door VFM gedaan. Maar momenteel wordt dat niet meer gedaan. We hebben vanuit kostenooipunt besloten om dit niet meer te doen.

22. Vindt u deze frequentie per jaar voldoende voor een kwaliteitmeting uitgevoerd door een externe organisatie?

Zo nee, welke frequentie had u in gedachten?

Ik zie op dit moment geen noodzaak. Misschien dat er 1x maal in de 2 jaar een controle gedaan kunnen worden, om elkaar scherp te houden. Voor je objectiviteit is het heel goed.

23. Zouden er andere methodes van kwaliteitsmetingen op schoonmaakgebied moeten worden ingevoerd volgens u?

Zo ja waar dacht u dan aan?

Daar kan ik niks over zeggen, daarvoor zit ik niet genoeg in de materie.

24. Zijn er naar uw inzicht punten die aan het standaard bestek moeten worden toegevoegd of verwijderd?

Hoog en laag stof. Hoeken, plafond, glasbewassing en gritt. Gritt gebeurt nu op regiebasis, maar dat zou gewoon standaard 1x per jaar gedaan moeten worden.

Exploitatie

25. Wat voor soort contract (prestatie of andere vorm) heeft u met de schoonmaakdienstverlener.

Inspanningscontract

26. Zouden er veranderingen moeten worden doorgevoerd in de wijze van exploitatie van de schoonmaak?

Zo ja welke?

Meer landelijk, puur voor de prijs. Ik denk dat het voor een schoonmaakorganisatie heel interessant is om een klant als IKEA binnen te halen.

27. Welke organisatorische voordelen zitten er volgens u aan landelijke uitbesteding?

Je zou personeel bij elkaar kunnen opleiden. Ook bij extra drukte of ziekte zou je personeel makkelijker kunnen uitwisselen. Ook kan je makkelijker ervaringen uitwisselen. Je wordt wat flexibeler.

28. Welke organisatorische nadelen zitten er volgens u aan landelijke uitbesteding?

Wanneer er een groot verloop is, kan het risicovol zijn voor IKEA. Ook kan het misschien fraude gevoelig zijn. Ik kan me zo voorstellen dat wanneer je er voor opening altijd bent, je makkelijk spullen mee kan nemen. Of afspraken kan maken met medewerkers van andere vestigingen.

Ook wil een schoonmaakleverancier graag IKEA binnen halen als klant. Maar ze moeten het ook waar kunnen maken. Anders zit je er aan vast.

29. Welke financiële voordelen zitten er volgens u aan landelijke uitbesteding?

Absoluut schaalvoordeel. Misschien kunnen we ook schoonmaakartikelen scherper gaan inkopen.

30. Welke financiële nadelen zitten er volgens u aan landelijke uitbesteding?

Als een schoonmaakorganisatie zegt we gooien een hoge prijsverhoging erdoor. Dan is het risico hoog omdat je op 1 paard wed.

31. Hoeveel is uw vestiging op jaarbasis kwijt aan schoonmaak winkel?

€276000.- inclusief glasbewassing. De glasbewassing apart bedraagt ongeveer €8200,- per jaar.

32. Hoeveel is uw vestiging op jaarbasis kwijt aan schoonmaak buitenterrein?

De kosten van het buitenterrein worden gedeeld met de overige winkels hier op de woonboulevard. Ik weet ook niet wat deze kosten zijn.

33. Hoeveel is uw vestiging op jaarbasis kwijt aan gladheidbestrijding?

Er is gebudgetteerd op €4000,-

34. Hoe worden financiële gegevens geregistreerd? (systeem)

In landelijk systeem

35. Onder welke kostenposten worden de schoonmaakkosten geboekt? (begroting, jaarrekening)

#1351 "Schoonmaak"

36. Waar ben je in het begin allemaal tegen aan gelopen, toen je schoonmaak voor je rekening kreeg. (pas sinds februari Schoonmaak onder haar hoede).

Het allereerste: Je neemt het over. Je hebt een bestek en een contract. Hierover zijn allemaal afspraken gemaakt, maar niet vastgelegd.

Interview IKEA Nederland

Bas van Duivenboden, Landelijk Service Manager, IKEA Nederland,

woensdag 26 april 2006

Beleid

1. Welke definitie kunt u geven over schoonmaak?

We hebben geen definitie over schoonmaak. Wel hebben we kwaliteitsnormen waaraan elke vestiging moet voldoen.

2. Welke trends heeft u de laatste jaren opgemerkt binnen de schoonmaak van winkelpanden?

Meer professionalisering door betere materialen te gebruiken. Ook zijn de werkzaamheden zijn verbeterd. De schoonmaakbranche neemt steeds meer zijn eigen verantwoordelijkheid,

3. Zouden er veranderingen moeten worden doorgevoerd in het beleid ten aanzien van de schoonmaak?

Zo ja welke?

Het beleid is erop gericht dat de stores een welkome indruk geven naar de klant toe. Clean & Tidy moet voelbaar zijn bij de klant. In de toekomst zou bij het opmaken van het schoonmaakkudget meer gekeken moeten worden naar bezoekersaantallen dan naar omzet.

4. Bent u voorstander van een landelijk schoonmaakbeleid?

Nee, niet echt Ik zie de voordelen niet. Maar ik ben ook niet echt tegenstander. Over het algemeen zie ik alleen maar nadelen over het werken met 1 partij. Ik ben daar geen voorstander van omdat je een partij heel moeilijk scherp kan houden. Binnen IKEA is het gebruikelijk dat we langdurige contracten aangaan. Dat we vertrouwen moeten hebben in de partner waarmee we in zee gaan. Dat houdt in dat we ze niet voortdurend onder druk gaan zetten. Uiteraard blijven we wel scherp op prijs en kwaliteitsniveau. Wanneer er zo'n grote club voor IKEA werkt is het ook moeilijker om te zeggen we stoppen erbij. De diverse partijen houden elkaar op de één of andere manier scherp. Wel verwachten we dat de schoonmaak mee blijft ontwikkelen. Maar afstand nemen doen we niet snel.

5. Verwacht u weerstand in de organisatie tegen een landelijk schoonmaakbeleid?

Zo ja, waar?

Ik denk dat stores het bij hun zelf willen houden. Zodat ze makkelijker kunnen inspelen op ontwikkelingen. Met een raamovereenkomst, welke kostenreductie met zich meebrengt, zullen ze het wel eens zijn.

6. Op welke wijze denkt u deze weerstand te kunnen vermijden of verminderen?

Duidelijk maken dat het tijd scheelt. Een servicemanager heeft vaak relatief gezien weinig tijd om zich bezig te houden met schoonmaak. Je kunt natuurlijk ook een constructie bedenken zoals in Haarlem. Op deze manier heb je een zeer goede controle. Maar ik zie geen voordeel in het weghalen van de schoonmaak bij de vestigingen, nog het decentraal te gaan organiseren. Het is niet dat ik de veilige weg wil kiezen. Maar ik denk dat er weinig efficiency voordelen zullen zijn. Je zult toch contact moeten houden met de stores over de feitelijke werkzaamheden.

7. Is bij u een internationaal schoonmaak beleid bekend?

Zo ja welk beleid?

Zo nee hoe kijkt u aan tegen de invoering van een internationaal beleid?

Nee die zijn er niet. Ik vind een beleid niet nodig. Ik kan me voorstellen dat in het kader van de milieubelasting dat er een lijst komt welke producten we mogen gebruiken.

U vindt niet dat er landelijke kwaliteitseisen moeten worden ingevoerd.

Nee, ik vind dat je daar als land voor verantwoordelijk bent. Je moet ook kijken naar normen van het land. Je moet toch de bril van de klant opzetten. Vandaar dat elke vestiging ook nog zijn eigen invloed.

8. Zijn er richtlijnen vanuit Zweden ten aanzien van kwaliteit voor ondersteunende diensten?
Voor alles wat te maken heeft met de kwaliteit van producten hebben we onze zogenoemde routines. Voor schoonmaak stellen we geen eisen. VFM en Clean Concept doen wel hun eigen eisen toevoegen bij een aanbesteding. Je kan hierbij denken aan ISO certificering en dergelijke. Maar dit zijn geen eisen van IKEA.

9. Zijn er richtlijnen vanuit Zweden ten aanzien van centralisering van diensten?
Nee

10. Zijn er schoonmaakrichtlijnen vanuit Zweden (wat dient er standaard in een bestek te zijn opgenomen en hoe wordt er bekostigd)?
Nee, dit wordt landelijk geregeld. De storemanager besluit hoeveel hij van zijn totaal budget wil besteden aan schoonmaak. Wel kan ik aangegeven dat de schoonmaak niet voldoende is, en dan dient de store hier iets aan te doen. Schoonmaak is een onderwerp dat niet onder het concept valt. Wanneer een nieuwe vestiging voor het eerst in een land geopend gaat worden dan zal dat land wel zijn ervaringen opdoen bij andere landen. Hij hoeft zich hier niet aan te houden. Zo heeft Engeland vele lagere kwaliteitseisen dan Nederland. Ik ben ook internationaal reviewer. Ik moet dan ook bijvoorbeeld naar Londen en moet de store dan onder andere beoordelen op het punt van schoonmaak. Wanneer we zien dat het beter kan dan wordt dit wel meegenomen naar Zweden. En krijgt het desbetreffende land te horen neem eens contact op met je buurlanden.

Structuur

11. Hoe zijn de hiërarchische verhoudingen bij uw schoonmaakdienstverlening?
Vestigingen werken vrij autonoom. Wat een store doet met betrekking tot geld is hun eigen verantwoordelijkheid. Ik ben een matrixmanager. Men kan mij dus niet aanspreken op de uitvoering van de schoonmaakdienstverlening binnen een store. Wel kan ik hun erop aan spreken, en verzoeken om daar iets mee te gaan doen. Verder is de store en of servicemanager verantwoordelijk voor de schoonmaakdienstverlening. Aanbestedingen laten we doen door VFM en door Clean Concept.

Waarom zijn jullie sinds kort in zee gegaan met Clean Concept=
Aan de ene kant waren twee vestigingen ontevreden over VFM. Toe kwam Clean Concept naar voren. En daar hoor ik hele positieve geluiden over. En verder vindt ik het fijn om met 2 partijen te werken. Met VFM heb ik duidelijk gesproken wat onze motivatie was om in zee te gaan met Clean Concept.

12. Op welke wijze vindt de communicatie plaats tussen de schoonmaakleverancier en IKEA?

13. Zouden er veranderingen moeten worden doorgevoerd in de structuur ten aanzien van de schoonmaak?

Zo ja welke?

Haarlem:

Verhoudingsgewijs steken wij er veel tijd in. Maar eigenlijk hoort het gewoon bij het schoonmaakdienstverlener. Ik denk dat geen vestiging in Nederland zo gek is om zoveel tijd te besteden aan controles. In feite neemt ze taken over van de schoonmaakdienstverlener. Het is goed voor het resultaat maar eigenlijk niet de bedoeling.

Overige vestigingen:

Je kut beter wanneer je als service manager er geen tijd voor hebt er een groepsleidster verantwoordelijk voor maken. Zij kunnen dan ook weer meer hun leidinggevende kwaliteiten ontwikkelen.

Kwaliteit

14. Hoe beschrijft u een goede kwaliteit van de schoonmaakdienstverlening?
Zichtbaar schoon en een goede communicatie. De goede communicatie staat en valt bij de mensen die in dienst zijn bij de schoonmaakleverancier. Een vaste goede manager of dagmedewerker is essentieel. Het zou zelfs helemaal mooi zijn wanneer de dienstverlener meedenkt.

15. Wat zijn de succescriteria en hoe kunnen deze worden gemeten?

Dat klantgebieden gedurende de hele dag schoon en netjes ogen, en wanneer er calamiteiten zijn hier meteen op gereageerd wordt. Je kunt ze meten door naar de perceptie van de klant te vragen in het klantenonderzoek, en door kwaliteitsmetingen te laten uitvoeren.

16. Welke factoren van schoonmaak zijn volgens u van invloed op de tevredenheid van de klanten t.a.v. de schoonmaak?

Klanten letten vooral op sanitair, restaurant en bistro. Ook letten ze op losliggend vuil. Het is dus van groot belang dat medewerkers hier ook hun verantwoordelijkheid in nemen.

17. 2% (bron: CSI) vindt de winkel niet schoon, wat zou volgens u de oorzaak hiervan kunnen zijn?

Ik vind 2 % persoonlijk acceptabel. Ik denk ook niet dat het je lukt om dit % klachten op te lossen. Als je dit wilt oplossen moet je een voortdurende maximale bezetting van schoonmaakmedewerkers inzetten, en dat willen we niet.

18. Zou de CSI (Customer satisfaction index, klanttevredenheid onderzoek uitgevoerd door NIPO) volgens u aangevuld moeten worden met meer vragen over schoonmaak?

Zo ja, welke?

Op dit moment hebben we voor alle deelgebieden al de vraag Clean & Tidy opgenomen. Sanitair wordt al apart genoemd. Hier wordt ook bij gevraagd hoe het ruikt.

19. Welke verstoringen kunnen er ontstaan in het primaire proces wanneer de schoonmaakdienstverlening niet goed is uitgevoerd?

Het kan gebeuren dat de klant ontevreden wordt. In het eerste stadia zal dit geen verkoopbelemmering met zich mee brengen. Wel kan de klant besluiten om ons te verlaten als klant zijnde.

20. Hoe meet u de prestaties en op welke tijdstippen?

21. Hoe vaak wordt er een kwaliteitsmeting op schoonmaakgebied uitgevoerd door een externe organisatie?

22. Vindt u deze frequentie per jaar voldoende voor een kwaliteitmeting uitgevoerd door een externe organisatie?

Zo nee, welke frequentie had u in gedachten?

Mijn voorkeur gaat uit naar 2x per jaar controle. Wanneer we er zelf goed op zitten, moet dat voldoende zijn.

23. Zouden er andere methodes van kwaliteitsmetingen op schoonmaakgebied moeten worden ingevoerd volgens u?

Zo ja waar dacht u dan aan?

Ik ken de verschillende methodieken niet zo goed. Ik neem aan dat de methodieken die nu gebruikt worden hetzelfde resultaat kunnen opleveren. Op dit moment zie ik niet zo duidelijk de verschillen tussen de methodieken die nu binnen IKEA worden gehanteerd.

24. Zijn er naar uw inzicht punten die aan het standaard bestek moeten worden toegevoegd of verwijderd?

Exploitatie

25. Wat voor soort contract (prestatie of andere vorm) heeft u met de schoonmaakdienstverlener.

Er bestaan raamwerkcontracten, maar nog niet specifiek voor schoonmaak. Al hoewel we steeds meer ervaring hierin krijgen. Wel laten we periodiek contracten juridisch toetsen. De toetsing laat ik doen. Er

bestaan ook geen richtlijnen voor de te kiezen vorm van het contract. Elke vestiging is vrij om zelf te kiezen welke vorm ze graag willen.

26. Zouden er veranderingen moeten worden doorgevoerd in de wijze van exploitatie van de schoonmaak?

Zo ja welke?

Om de 4 jaar zou elke vestiging opnieuw moeten tenderen om de leveranciers scherp te houden. Ook al ben je tevreden over het schoonmaakbedrijf. Dan moet je het al doen om te kijken of ze nog de goedkoopste zijn, of ze voldoende innovatief zijn. Het kwaliteitsniveau blijft natuurlijk wel de vraag.

27. Welke organisatorische voordelen zitten er volgens u aan landelijke uitbesteding?

Voor schoonmaak zie ik weinig voordelen.

28. Welke organisatorische nadelen zitten er volgens u aan landelijke uitbesteding?

Door landelijke aansturing en controle valt de autoriteit weg bij de vestigingen.. Doordat communicatie lijnen langer worden, neemt de snelheid van handelen af. Ook willen sommige leveranciers niet in bepaalde regio's werken. Zo heeft EW zich tijdens de gunning terug getrokken uit Utrecht omdat ze geen geschikt personeel konden vinden

29. Welke financiële voordelen zitten er volgens u aan landelijke uitbesteding?

Financiële voordelen. Zo wel in het selectiedeel als de uitvoering van de dienst. Bij grotere volumes gaat de prijs omlaag. Misschien dat we wel naar het landelijk inkopen van schoonmaakmaterialen, middelen en apparatuur moeten kijken.

30. Welke financiële nadelen zitten er volgens u aan landelijke uitbesteding?

Je moet een extra persoon in dienst nemen op landelijk niveau om de schoonmaak te sturen en te controleren.

31. Hoeveel is uw vestiging op jaarbasis kwijt aan schoonmaak winkel?

32. Hoeveel is uw vestiging op jaarbasis kwijt aan schoonmaak buitenterrein?

33. Hoeveel is uw vestiging op jaarbasis kwijt aan gladheidbestrijding?

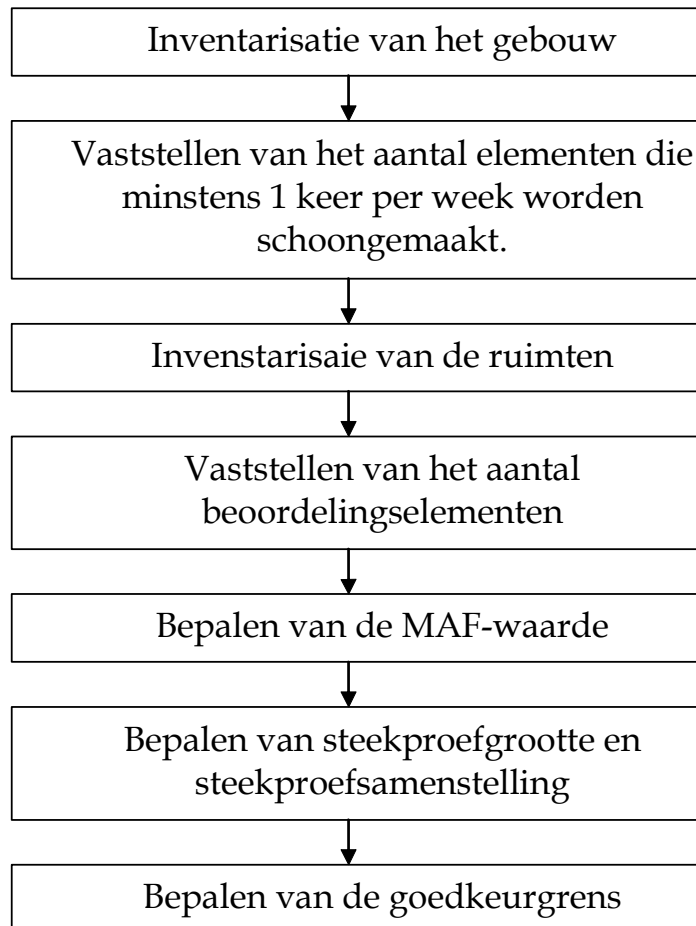
34. Hoe worden financiële gegevens geregistreerd? (systeem)

35. Onder welke kostenposten worden de schoonmaakkosten geboekt? (begroting, jaarrekening)

Vestiging	Breda	Eindhoven	Duiven	Barendrecht	Heerlen	Haarlem	Hengelo
Schoonmaak leverancier?	EW Cleaning Care	Hectas	ISS	Initial	Asito	Initial	EW Cleaning Care
Soort contract?	Resultaat	Mix van resultaat en inspanning	Resultaat	Resultaat	Resultaat	Mix van resultaat en inspanning	Resultaat
Schoonmaakbeleid?	De klant moet voelen dat het schoon en opgeruimd is.	Het moet net zo schoon zijn als je thuis ziet = stofvrij	Voldoen aan kwaliteitsnormen	Een shone en veilige winkel.	?	Vuil moet weg zijn	Binnen en buitengebied moet schoon zijn
Staat schoonmaakbeleid op papier?	nee	nee	nee	nee	nee	nee	nee
Voorstander landelijk schoonmaakbeleid?	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja
Verantwoordelijk aansturing & bewaking schoonmaak?	Service Manager	Service manager	Groepsleidster Service	Service Manager	Groepsleidster Service	Medewerkster Customer Service en facilitaire dienst	Service Manager
Meewerkend voorman/vrouw of leidinggevende?	Meewerkend voorvrouw	Leidinggevende	Meewerkend voorman	Meewerkend voorvrouw	Meewerkend voorvrouw	Meewerkend voorvrouw	Meewerkend voorman
Extern adviesbureau?	VFM	Clean Concept	VFM	VFM	VFM	Clean Concept	VFM
Type kwaliteitsmeting?	5,7,9 meting	VSR kwaliteitsmeting	5,7,9 meting	5,7,9 meting	5,7,9 meting	VSR kwaliteitsmeting	5,7,9 meting
Frequentie?	2x per jaar	4x per jaar	2x per jaar	2x per jaar	2x per jaar	4x per jaar	0x per jaar
Is deze frequentie voldoende?	ja	ja	ja	ja	te veel, zien het nut nog niet helemaal	ja	moet naar 2x per jaar om scherp te blijven
Voorstander landelijke schoonmaakexploitatie?	ja	ja, indien inspraak behouden blijft	nee	ja	ja	nee, schoonmaakbedrijven moeten concurrentie voelen	ja

Bijlage 10: Benodigde gegevens VSR controle

Alvorens er een verantwoorde controle gehouden kan worden, moeten de volgende stappen zijn uitgevoerd:



Afbeelding 4: Stappen ten behoeve van verzameling benodigde gegevens⁸⁸

⁸⁸ Bron: Clean Concept; Handleiding VSR

Bijlage 11: Reacties klant

Tevredenheid

Het is uiteindelijk de klant die oordeelt of hij de kwaliteit voldoende vindt. Zo niet, dan uit zich dat in ontevredenheid en wellicht in een veroordeling van de aanbieder. Een grote klanttevredenheid zorgt voor een positieve motivatie van medewerkers. Dit geldt echter ook andersom: gemotiveerde medewerkers hebben een gunstige invloed op de klanttevredenheid. Hierbij is sprake van een continue wisselwerking.⁸⁹

Betrokkenheid en tevredenheid van medewerkers zijn eerste vereisten om tot een goed resultaat te komen.³¹ *'Put your people first and they will put the customer in focus'*, is een slagzin die in het Amerikaanse bedrijfsleven dan ook veel wordt gehoord.³¹ 'Het complete' welbevinden van de medewerkers is daarbij van belang, omdat inzet, betrokkenheid en motivatie hierdoor worden bepaald.

Het grote van Dale woordenboek geeft de volgende twee beschrijvingen van het woord ontevredenheid:

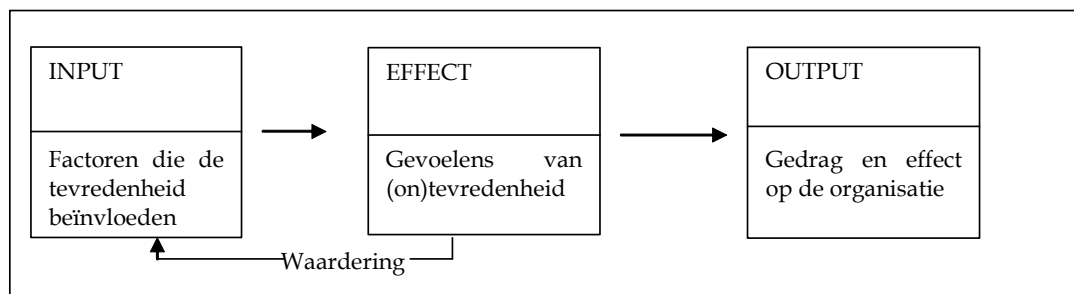
1. Niet geneigd te schikken in de eigen omstandigheid
2. Misnoegt, onvoldaan.⁹⁰

Tevredenheid is het tegenovergestelde van ontevredenheid.

Dit gevoel kan door verschillende dingen elementen ontstaan.

Klachten

Zoals zojuist hierboven beschreven, heeft de kwaliteit van de dienst een effect op de tevredenheid van de klant. Deze tevredenheid / ontevredenheid komt tot uiting in het gedrag van de klant en kan een effect hebben op de organisatie in positieve en negatieve zin.



Afbeelding5: Tevredenheid als proces³³

Positieve ervaringen resulteren vaak in tevreden klanten. Volledig tevreden klanten zijn aanzienlijk loyaler dan tevreden klanten. Zeker binnen markten met een hevige concurrentie is volledige klanttevredenheid de sleutel tot klantloyaliteit.⁹¹

Negatieve ervaringen worden vaak geuit in de vorm van een klacht.

⁸⁹ Projectgroep MeTeO: Medewerkerstevredenheid Kluwer Bedrijfsinformatie B.V. Deventer, 1^e druk 1994, ISBN 90-267-2027-0, blz. 13-27

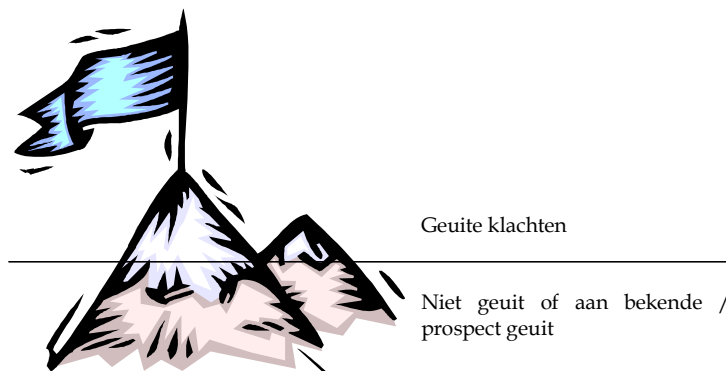
⁹⁰ Van Dale Groot Woordenboek der Nederlandse Taal, 11^{de} druk

⁹¹ Ments, S. & Boomsma, S.: Van Klaagmuur tot klaagcultuur Samson, 2000, ISBN 90-140-7185, blz. 13

In het grote van Dale woordenboek worden meerdere beschrijvingen gegeven van het woord klacht. De volgende beschrijving is voor ons onderwerp het meest van toepassing:
'Klacht: uiting, het te kennen geven van ontevredenheid, misnoegen over iets, aan iemand.'⁹²

In deze praktische definitie zitten twee essentiële aspecten.

Ten eerste is een klacht het gevolg van ontevredenheid, misnoegen over iets: het product of de dienst respectievelijk de dienstverlening en de dienstverlener. Klanten hadden een bepaald verwachtingspatroon en deze is niet waargemaakt en daaruit ontstaat onvrede. Ten tweede leidt ontevredenheid of misnoegen niet automatisch tot een klacht. Pas als de ontevredenheid of het misnoegen kenbaar wordt gemaakt, is er sprake van een klacht.⁹³



Afbeelding : De klachten ijsberg³⁵

Klagers zijn uiterst solidair en weten elkaar steeds beter te vinden. Dit kan funeste gevolgen hebben voor het imago van een afdeling of organisatie. Wanneer een organisatie of afdeling eenmaal een slecht imago heeft, is het uiterst moeilijk en kostbaar daar verandering in aan te brengen. Omdat geuite klachten slechts het topje van de ijsberg vormen en omdat het zo belangrijk is voor de kwaliteit van de dienst, is het belangrijk om ook het gedeelte onder water zichtbaar te maken.³⁵

Invloeden

Uit theoretisch onderzoek is gebleken dat de schoonmaakdienst door de verbondenheid van productie en consumptie in het dienstverleningsproces op een drietal niveaus door de mens kan worden beïnvloed:

1. De omgeving van de dienst

Mensen in de omgeving kunnen de dienst zowel positief als negatief beïnvloeden. Indien de ontastbaarheid gaat overheersen, dan zal ook de invloed van de omgeving toenemen op de totale dienstverlening.

2. Het personeel van de dienst

Aan de kwaliteit van de dienst wordt grotendeels door het personeel inhoud gegeven.

3. De afnemer of consument.

De persoonlijke situatie of gemoedtoestand waarin de afnemer zich bevindt, is nauwelijks te beheersen of te controleren. De aanbieder van de schoonmaakdienst moet echter wel rekening houden met deze 'grillige' factor.⁹⁴

⁹² Van Dale Groot Woordenboek der Nederlandse Taal, 11^{de} druk

⁹³ Ments, S. & Boomsma, S.: *Van Klaagmuur tot klaagcultuur* Samson, 2000, ISBN 90-140-7185, blz. 13

⁹⁴ Vries de, Drs. W. Kasper, Prof. dr. J.D.P & Hellingen van, Drs. P.J.C.: *Dienstenmarketing* Educatieve partners Nederland BV, Houten, 1997 tweede druk, ISBN: 90-207-2855-5, blz. 23

Net als de schoonmaakdienst wordt ook de klant van IKEA beïnvloed door bovenstaande onderwerpen. Uit de gehouden interviews is gebleken dat wanneer de winkel rommelig oogt, de klant al snel denkt dat er niet goed wordt schoongemaakt. Hoe klanten reageren op de verleende schoonmaakdienstverlening is ook afhankelijk van hun persoonlijke situatie of gemoedtoestand waarin zij zich bevinden. Tevens oordeelt de klant naar geur. Wanneer een klant de geur van een schoonmaakmiddel ruikt wordt er meteen gedacht dat het schoon is.⁹⁵ Een klant kijkt vooral naar de belevingskwaliteit van de schoonmaak en niet naar de technische kwaliteit.

Wanneer een klant naar IKEA komt heeft hij of zij verwachtingen van het product en de omgeving waarin het product gekocht moet worden. De verwachtingen van de klant worden algemeen gevormd op basis van de volgende drie factoren:

1. Eerdere ervaringen van de klant;
2. Mond-tot-mond-reclame;
3. Behoeftte en wensen van de klant.⁹⁶

Schoonmaak is een ondersteunende activiteit en de dienst moet daarom zowel met de externe als de interne klantenwensen rekening houden.⁶⁰

⁹⁵ Bron: Interview Manou Hetterschijt, Ambulant Objectmanager EW Cleaning Care, 3 april 2006

⁹⁶ Drs. Kunst, P. & Drs. Blom, P.: Meten en verbeteren van de dienstverlening, een managementbenadering Kluwer Bedrijfsinformatie B.V. Deventer, 1^e druk 1997, ISBN 90-267-2558-2, blz. 20 -23

Bijlage 12: Kwaliteitseisen

Kassa, klantenservice, informatiebalie, kassaplein

Elementen	Onderdeel	Staat van oplevering	Staat van reinheid na Oplevering	
Afvalbak		Moet stofvrij zijn Geen gehecht vuil en stickers moet leeggemaakt zijn	Moet stofvrij zijn kleine vlekken, max. 10 stuks geen gehecht vuil en stickers moet leeggemaakt zijn.	Gedurende de dag Max. 3/4 gevuld.
Balie, kassameubel (totaal incl. stoel) en beeldschermen		Moet stof en vlek vrij zijn Geen gehecht vuil en stickers Geen losliggend vuil	Lichte stofvorming Geen gehecht vuil, geen stickers Losliggend vuil	
Bewegwijzering en blusapparatuur		Moet stof en vlek vrij zijn Geen gehecht vuil en stickers	Lichte stofvorming Geen gehecht vuil, geen stickers	
Deuren	Deur	Moet stof en vlek vrij zijn Geen schopstrepen Geen strepen en aangehecht vuil.	Moet stof en vlek vrij zijn Kleine vlekken op deurpost, max. 7 toegestaan Max. 5 schopstrepen	
	Deurglas	Geen strepen en vingertasten	Geen strepen en gehecht vuil Vlekken op deurpost, max. 7 toegestaan.	
Leuning / hekwerk, radiatoren		Moet stof en vlek vrij zijn geen aanslag en stickers	Lichte stofvorming, Max. 5 kleine vlekken per m ¹ geen aanslag en stickers	
Vloeren (weging 2x)		Stof en vlek vrij zijn Geen aangehecht vuil Geen strepen en kaugom Randen en vloeren dienen schoon te zijn.	Stof en vlek vrij zijn Geen aangehecht vuil Max. 3 stukken kaugum per 10 m ² Max. 5 strepen per 10 m ²	Gedurende de dag Max. 5 losse vervuiling per 10 m ² Max. 5 strepen per 10 m ²
Telefoons		Stof en vlek vrij zijn geen aanslag en stickers	Lichte stofvorming, geen aanslag en stickers	
Plafonds		Geen stof op randen en richels Geen spinnenwebben	Licht stof op richels en randen max. 3 spinnenwebben per 10m ²	
Randen en richels en plinten		Stof en vlek vrij zijn geen aanslag en stickers	Lichte stofvorming, geen aanslag en stickers	
Seperatieglas en spiegels		Geen stof en strepen Geen aanslag en vingertasten	Geen stof en strepen Lichte aanslag toegestaan Max. 20 vingertasten per m ¹	Gedurende de dag Lichte stofvorming en max. 20 kleine vlekken
Wanden		Stof en vlek vrij zijn Geen strepen geen aanslag en stickers	Lichte stofvorming, Geen aangehecht vuil geen aanslag en stickers Schopstrepen, max. 3 per moduul	

Miljös, compacten

Elementen	Onderdeel	Staat van oplevering	Staat van reinheid na Oplevering	
Afvalbak		Moet stofvrij zijn Geen gehecht vuil en stickers moet leeggemaakt zijn	Moet stofvrij zijn kleine vlekken, max. 10 stuks geen gehecht vuil en stickers moet leeggemaakt zijn.	Gedurende de dag Max. 3/4 gevuld.
Bewegwijzering en blusapparatuur		Moet stof en vlekvrij zijn Geen gehecht vuil en stickers	Lichte stofvorming Geen gehecht vuil, geen stickers	
Assecoires, banken, stoelen, deuren,		Moet stofvrij zijn Geen vlekken en schopstrepen	Lichte stofvorming Kleine vlekken op horizontale delen, max. 5 per toegestaan. Max. 5 schopstrepen op deuren Vlekjes op deurpost, max. 7	
Leuningen, hekwerk, stellingen		geen stofvorming geen aanslag en stickers	Lichte stofvorming Max. 5 kleine vlekken per m1 geen aanslag en stickers	
Infozuil		Moet stof en vlekvrij zijn Geen aangehecht vuil	Moet stof en vlekvrij zijn Geen aangehecht vuil	
Vloeren (weging 2x)		Stof en vlekvrij zijn Geen aangehecht vuil Geen strepen en kaugom Randen en vloeren dienen schoon te zijn	Stof en vlekvrij zijn Geen aangehecht vuil Max. 3 stukken kaugom per 10 m2 Max. 5 strepen per 10 m2	Gedurende de dag Max. 5 losse vervuiling per 10 m2 Max. 5 strepen per 10 m2
Telefoons		Stof en vlekvrij zijn geen aanslag en stickers	Lichte stofvorming, geen aanslag en stickers	
Plafonds		Geen stof op randen en richels Geen spinnenwebben	Licht stof op richels en randen max. 3 spinnenwebben per 10m2	
Randen en richels en plinten		Stof en vlekvrij zijn geen aanslag en stickers	Lichte stofvorming, geen aanslag en stickers	
Seperatieglas en spiegels		Geen stof en strepen Geen aanslag en vingertasten	Geen stof en strepen Lichte aanslag toegestaan Max. 20 vingertasten per m1	Gedurende de dag Lichte stofvorming en max. 20 kleine vlekken
Wanden		Stof en vlekvrij zijn Geen strepen geen aanslag en stickers	Lichte stofvorming, Geen aangehecht vuil geen aanslag en stickers Schoopstrepen, max. 3 per moduul	

Kipa, kinderbioscoop, kinderland, smålland

Elementen	Onderdeel	Staat van oplevering	Staat van reinheid na Oplevering
Afvalbak		Moet stofvrij zijn Geen gehecht vuil en stickers moet leeggemaakt zijn	Moet stofvrij zijn kleine vlekken, max. 10 stuks geen gehecht vuil en stickers moet leeggemaakt zijn.
TV, speelgoed, meubilair, icl.huisjes		Moet stof en vlek vrij zijn Geen gehecht vuil en stickers Geen losliggend vuil	Lichte stofvorming Geen gehecht vuil, geen stickers Geen losliggend vuil
Bewegwijzering en blusapparatuur		Moet stof en vlek vrij zijn Geen gehecht vuil en stickers	Lichte stofvorming Geen gehecht vuil, geen stickers
Deuren	Deur	Moet stof en vlek vrij zijn Geen schopstrepen Geen strepen en aangehecht vuil.	Moet stof en vlek vrij zijn Kleine vlekken op deurpost, max. 7 toegestaan Max. 5 schopstrepen
	Deurglas	Geen strepen en vingertasten	Geen strepen en gehecht vuil Vlekken op deurpost, max. 7 toegestaan.
Leuning, hekwerk, radiatoren		geen stofvorming geen aanslag en stickers	Lichte stofvorming Max. 5 kleine vlekken per m1
Vloeren (weging 2x)		Stof en vlek vrij zijn Geen aangehecht vuil Geen strepen en kaugom Randen en vloeren dienen schoon te zijn.	Stof en vlek vrij zijn Geen aangehecht vuil Max. 3 stukken kaugum per 10 m2 Max. 5 strepen per 10 m2
Telefoons		Stof en vlek vrij zijn geen aanslag en stickers	Lichte stofvorming, geen aanslag en stickers
Plafonds		Geen stof op randen en richels Geen spinnenwebben	Licht stof op richels en randen max. 3 spinnenwebben per 10m2
Randen en richels en plinten		Stof en vlek vrij zijn geen aanslag en stickers	Lichte stofvorming, geen aanslag en stickers
Seperatieglas en spiegels		Geen stof en strepen Geen aanslag en vingertasten	Geen stof en strepen Lichte aanslag toegestaan Max. 20 vingertasten per m1
Wanden		Stof en vlek vrij zijn Geen strepen geen aanslag en stickers	Lichte stofvorming, Geen aangehecht vuil geen aanslag en stickers Schopstrepen, max. 3 per moduul

Restauratieve ruimten en rokershoek (winkel en perso)

Elementen	Onderdeel	Staat van oplevering	Staat van reinheid na Oplevering	
Afvalbak Asbak		Moet stofvrij zijn Geen gehecht vuil en stickers moet leeggemaakt zijn	Moet stofvrij zijn kleine vlekken, max. 10 stuks geen gehecht vuil en stickers moet leeggemaakt zijn.	Gedurende de dag In restaurant max. tot 3/4 gevuld. Enkel kleine vlekken, max. 10 Ieder uur asbak legen in rokershoek
Tafels, lampen		Lichte stofvorming Geen aangehecht vuil Geen aanslag en stickers	Lichte stofvorming Geen aangehecht vuil Geen aanslag en stickers	Gedurende de dag Tafels ieder uur schoonmaken in rokershoek
Bewegwijzering		Moet stof en vlek vrij zijn	Stof en vlek vrij Enkele vingertasten, max. 5	
Deuren	Deur Deurglas	Moet stof en vlek vrij zijn Geen schopstrepen Geen strepen en aangehecht vuil. Geen strepen en vingertasten	Moet stof en vlek vrij zijn Kleine vlekken op deurpost, max. 7 toegestaan Max. 5 schopstrepen Geen strepen en gehecht vuil Vlekken op deurpost, max. 7 toegestaan.	
Leuningen, hekwerk, radiatoren		geen stofvorming geen aanslag en stickers	Lichte stofvorming Max. 5 kleine vlekken per m1	
Vloeren (weging 4x)	Restaurant Keuken	Stof en vlek vrij zijn Geen aangehecht vuil Geen strepen en kaugom Randen en vloeren dienen schoon te zijn. Stof en vlek vrij zijn Geen gehecht vuil Geen vetaanslag op randen	Stof en vlek vrij zijn Geen aangehecht vuil Max. 3 stukken kaugum per 10 m2 Max. 5 strepen per 10 m2 Stof en vlek vrij zijn Geen aangehecht vuil Lichte vetaanslag op randen Max. 5 strepen per 10 m2	Gedurende de dag Max. 5 losse vervuiling per 10 m2 Max. 5 strepen per 10 m2
Plafonds		Geen stof op randen en richels Geen spinnenwebben	Licht stof op richels en randen max. 3 spinnenwebben per 10m2	
Randen en richels en plinten		Stof en vlek vrij zijn geen aanslag en stickers	Lichte stofvorming, geen aanslag en stickers	
Seperatieglas en spiegels		Geen stof en strepen Geen aanslag en vingertasten	Geen stof en strepen Lichte aanslag toegestaan Max. 20 vingertasten per m1	Gedurende de dag Lichte stofvorming en max. 20 kleine vlekken
Brandblus- en brandmelders		Lichte stofvorming Geen aangehecht vuil Geen aanslag en stickers	Lichte stofvorming Geen aangehecht vuil Geen aanslag en stickers	
Wanden	Restaurant Keuken	Stof en vlek vrij zijn Geen gehecht vuil en vetaanslag Geen schopstrepen Geen vetaanslag Geen gehecht vuil Geen chopstrepen	Lichte stofvorming, Geen aangehecht vuil en vetaanslag S chopstrepen, max. 3 per moduul Lichte vetaanslag Geen aangehecht vuil S chopstrepen, max. 3 per moduul	

Entrees / uitgangen / liften / buitenterrein / trappen / verkeersruimten / rolbanen en roltrappen

Elementen	Onderdeel	Staat van oplevering	Staat van reinheid na Oplevering	
Afvalbak		Moet stofvrij zijn Geen gehecht vuil en stickers moet leeggemaakt zijn	Moet stofvrij zijn kleine vlekken, max. 10 stuks geen gehecht vuil en stickers moet leeggemaakt zijn.	Gedurende de dag In restaurant max. tot 3/4 gevuld. Enkel kleine vlekken, max. 10 leder uur asbak legen in rokershoek
Spiegels		Geen methodefouten Stof en vlek vrij Geen aanslag en stickers	Geen methodefouten Kleine vlekken, max. 5 stuks per spiegel geen aanslag en stickers	
Bedieningspaneel		Moet stof en vlek vrij zijn Geen aangehecht vuil Geen aanslag en stickers	Lichte stofvorming Geen aangehecht vuil geen aanslag en stickers	
Bewegwijzering liftborden		Moet stof en vlek vrij zijn Geen stickers en aangehecht vuil	Stof en vlek vrij Enkele vingertasten, max 5	
Plantenbak, brandslang		Moet stof en vlek vrij zijn Geen aangehecht vuil en schopstraat Geen aanslag en stickers	Lichte stofvorming Geen aangehecht vuil, max. 5 Geen aanslag en stickers	
Poorten, Leuningen, hekken binnen		Stof en vlek vrij geen aanslag en stickers	Lichte stofvorming Max. 5 kleine vlekken per m1 geen aanslag en stickers	
Banken, stoelen		Stof en vlek vrij Geen aangehecht vuil geen aanslag en stickers	Lichte stofvorming Geen aangehecht vuil geen aanslag en stickers	
Balie		Stof en vlek vrij geen aanslag en stickers	Lichte stofvorming Max. 5 kleine vlekken per m1 geen aanslag en stickers	
Kluisjes, telefooncел		Stof en vlek vrij bovenzijde Geen aangehecht vuil Geen aanslag en stickers	Lichte stofvorming bovenzijde Geen aangehecht vuil geen aanslag en stickers	
Deuren (weging 2x)	Deur Deurglas	Moet stof en vlek vrij zijn Geen gehecht vuil geen aanslag en stickers Moet stof en vlek vrij zijn Geen aangehecht vuil	Kleine vlekken, max. 5 stuks Geen gehecht vuil geen aanslag en stickers Moet stof en vlek vrij zijn. Geen aangehecht vuil	Gedurende de dag Kleine vlekken max. 10 stuks Maximaal 5 schopstrepen Vingertasten of kleine vlekken max. 10 tot 15 stuks
Vloeren (weging 4x)	Entrée Buiten Lift, trap, rolbaan en roltrap	Geen losse prullen of stof Geen strepen en kaugom Geen grof losliggend vuil Geen prullen in vloerrail Stof en vlek vrij Geen losse prullen	Geen losse prullen of stof Strepen, max. 5 stuks per 50m2 Kauwgom, max. 5 per 50m2 Geen grof losliggend vuil Kleine prullen, 5 stuks per 10m2 Lichte stofvorming	Gedurende de dag Max. 5 losse vervuiling per 10 m2 Kaugom, max. 7 stuks per 50 m2
Plafonds		Stof en vlek vrij zijn Geen spinrag	Lichte stofvorming Spinrag max. 3 per 10 m2	
Randen en richels		Stof en vlek vrij zijn Geen aangehecht vuil geen aanslag en stickers	Lichte stofvorming, Geen aangehecht vuil geen aanslag en stickers	
(lift)Wanden, (rolbaan/- trap)		Stof en vlek vrij zijn Geen gehecht vuil Geen schopstrepen	Lichte stofvorming, Geen aangehecht vuil Schopstrepen, max. 7 per moduul	

Sanitaire ruimten (winkel en personeel)

Elementen	Onderdeel	Staat van oplevering	Staat van reinheid na Oplevering	
Afvalbak		Moet leeg zijn en voorzien van plastic zak Geen gehecht vuil en stickers Geen vlekken	Moet leeg zijn en voorzien van plastic zak geen gehecht vuil en stickers enkele kleine vlekken, max. 5	Gedurende de dag Max. 3/4 gevuld
Wastafel (weging 2x)		Moet stof en vlek vrij zijn Geen aanslag en stickers op bovenzijde Geen aanslag aan de onderzijde Geen kalkaanslag Geen losliggend vuil	Moet stof en vlek vrij zijn Geen aanslag en stickers op bovenzijde Lichte aanslag aan de onderzijde Geen kalkaanslag Enkele druppels zijn toegestaan Geen losliggend vuil.	Gedurende de dag Waterdruppels toegestaan Enkele vlekken max. 5
Automate sanitaire middelen		Geen stofvorming bovenzijde Geen vingertasten, zeepresten Geen gehecht vuil en stickers	Lichte stofvorming bovenzijde Enkele vingertasten. Max. 5 stuks Lichte zeepresten onderzijde geen gehecht vuil en stickers	Gedurende de dag Idem
Randen en richels		Stof en vlek vrij zijn Geen stickers	Moet vlek vrij zijn Geen stickers Lichte stofvorming	
Deuren (weging 2x)		Geen vingertasten of zichtbare vlekken Op deurknop en deurglas geen vingertasten of zichtbare vlekken	Enkele vingertasten of zichtbare vlekken, max. 5 Op deurknop en deurglas enkele vingertasten of zichtbare vlekken, max. 3	Gedurende de dag Enkele vingertasten of zichtbare vlekken, max. 20 stuks
Lichtknop, randen en richels		Geen stofvorming bovenzijde Geen aangehecht vuil, aanslag en stickers	Lichte stofvorming bovenzijde Geen aangehecht vuil, aanslag en stickers	
Luchtrooster		Geen aangehecht vuil Geen stofvorming	Geen aangehecht vuil Lichte stofvorming	
Planchet		Moet stof en vlek vrij zijn Geen gehecht vuil en stickers Geen losliggend vuil	Moet stof en vlek vrij zijn geen gehecht vuil en stickers Geen losliggend vuil.	Gedurende de dag Idem
Spiegels		Moet stof en vlek vrij zijn Geen gehecht vuil en stickers Geen kalkaanslag	Moet stof en vlek vrij zijn geen gehecht vuil en stickers Geen kalkaanslag	
Toilet, urinoir, schaamschot (weging 2x)	Bovenkant Onderkant	Moet stof en vlek vrij zijn Geen gehecht vuil en stickers Geen kalkaanslag Moet stof en vlek vrij zijn Geen vlekken Geen gehecht vuil en stickers Geen kalkaanslag	Moet stof en vlek vrij zijn geen gehecht vuil en stickers Geen kalkaanslag Moet stof en vlek vrij zijn Kleine vlekken, max. 7 stuks geen gehecht vuil en stickers Geen kalkaanslag	Gedurende de dag Kleine vlekken en strepen max. 7 stuks
Sanitaire middelen		Bijgevoerd	Bijgevoerd	Gedurende de dag Idem
Wanden		Moet stof vrij zijn Geen vingertasten Geen gehecht vuil en strepen	Moet stof vrij zijn Vingertasten max. 10m2 Geen gehecht vuil en strepen	
Vloeren (weging 4x)		Geen stofvorming in randen Geen gehecht vuil, losliggend vuil en strepen Geen kalkaanslag	Lichte stofvorming in randen Geen gehecht vuil, losliggend vuil en strepen Lichte kalkaanslag	Gedurende de dag Waterdruppels toegestaan Enkele kleine prullen, max. 3 per toiletgroep

Kantoren, receptie, TD en vergaderzalen, kassakantoor			
Elementen	Onderdeel	Staat van oplevering	Staat van reinheid na Oplevering
Asbak		Moet vlek- en stofvrij zijn Geen gehecht vuil en stickers Geen nicotine of teeraanslag	Moet vlek- en stofvrij zijn Geen gehecht vuil en stickers lichte nicotine of teeraanslag
Afvalbak		Moet leeg en stofvrij zijn Geen vlekken Geen aangehecht vuil en stickers Moet van plastic zak voorzien zijn	Moet leeg en stofvrij zijn Enkele kleine vlekken (max. 3) geen aangehecht vuil en stickers Moet van plastic zak voorzien zijn
Deuren (weging 2x)	deur	Geen vingertasten Geen gehecht vuil en stickers Stofvrij	Vingertasten, max. 7 per zijde Geen gehecht vuil en stickers Stofvrij
	deurknop	Geen vingertasten Geen gehecht vuil en stickers Stofvrij	Vingertasten, max. 3 Geen gehecht vuil en stickers Stofvrij
	deurpost	Geen vingertasten Geen gehecht vuil en strepen	Vingertasten (max.5) Geen gehecht vuil en strepen
Radiatoren		Stof en vlek vrij geen gehecht vuil en stickers	Lichte stofvorming Geen gehecht vuil en stickers Kleine vlekken, max. 7 per m1
Seperatieglas(alleen naast deuren)	glas	Moet vlek vrij zijn Geen vingertasten Geen gehecht vuil en stickers Geen vingertasten Geen gehecht vuil en strepen	Moet vlek vrij zijn Vingertasten, max. 5 stuks per m2 geen gehecht vuil en stickers vingertasten, max. 10 stuks geen gehecht vuil en stickers
Telefoons	Hoorn en houder	Moet vlek en stofvrij zijn Geen gehecht vuil en stickers Geen oorvet / haarvet	Moet stofvrij zijn Kleine vlekken, max. 5 stuks geen gehecht vuil en stickers Geen oorvet / haarvet
Stoelen / krukken	zitvlakken	Moet stofvrij zijn Geen gehecht vuil en stickers Geen losliggend vuil	Lichte stofvorming Kleine vlekken, max. 5 stuks. Geen gehecht vuil, geen stickers Geen losliggend vuil
Bureau's tafels (weging 2x)		Moet stof en vlek vrij zijn Geen gehecht vuil, losliggend vuil, geen aanslag en stickers	Moet stof en vlek vrij zijn Geen gehecht vuil, geen stickers Geen losliggend vuil

Vensterbank		Stof en vlek vrij Geen aangehecht vuil, aanslag en stickers	Moet stof en vlek vrij zijn Geen aangehecht vuil, aanslag en stickers
Kasten	horizontale vlakken	Moet stof en vlek vrij zijn Geen gehecht vuil, losliggend vuil, geen aanslag en stickers	Moet stof vrij zijn kleine vlekken, max. 10 stuks geen gehecht vuil, losliggend vuil, geen aanslag en stickers
Vloeren (weging 4x)		Stof en vlek vrij zijn Geen gehecht vuil, geen kaugom geen losliggend vuil randen vloer dienen schoon te zijn	Moet stof vrij zijn kleine vlekken, max. 5 stuks per 20 m2 geen gehecht vuil, geen kaugom Geen losliggend vuil op linoleum enige streepvorming, max. 5 per 20 m2 Lichte stofvorming bij randen toegestaan
Lichtknoppen, stopcontacten en IT- aansluitpunten		Stof en vlek vrij bovenzijde Geen gehecht vuil en stickers	Lichte stofvorming bovenzijde kleine vlekken, max. 3 stuks geen gehecht vuil en stickers
Randen en richels en kabelgoten		Stof en vlek vrij zijn Geen gehecht vuil en stickers	Lichte stofvorming, geen gehecht vuil en stickers
Plantenbakken		Stof en vlek vrij op randen Geen losliggend vuil, aanslag en stickers geen vlekken of strepen	Lichte stofvorming op randen Geen losliggend vuil, aanslag en stickers Kleine vlekken of strepen, max. 3
Plafonds en lichtarmaturen		Stof en vlek vrij Geen aangehecht vuil, aanslag en stickers Geen spinrag	Lichte stofvorming Geen aangehecht vuil, aanslag en stickers Geen spinrag

Conclusie

Deze huidige kwaliteitseisen zijn jaren gelden opgesteld. Voordat men besluit landelijk te gaan aanbesteden dienen alle verantwoordelijke binnen IKEA bij elkaar te gaan zitten om ze door te spreken. Je dient eerst samen op 1 lijn te zitten voordat je volgens een schema kunt gaan controleren. De ene leidinggevende controleert op technische kwaliteit en de andere leidinggevende controleert op belevingskwaliteit. Met bovenstaand schema kan je alleen controleren op technische kwaliteit. Terwijl de belevingskwaliteit net zo belangrijk is. Bovenstaand schema dient te worden hierzien op basis van de kennis en ervaring die de verantwoordelijke voor de schoonmaak hebben binnen IKEA. Bij deze herziening dienen ze een goede balans te vinden tussen technische kwaliteit en belevingskwaliteit. Eventueel zouden ze een onafhankelijk adviesbureau kunnen inschakelen om hierbij te helpen.

Bijlage 13: Werkplannen

Kassa, Klantenservice, informatiebalie en kassaplein

Frequentie per jaar

Elementen	Onderdeel element	Handeling	Breda	Hengelo	Amsterdam	Duiven	Eindhoven	Haarlem
Afvalbakken		Legen	318	306	322	320	365	365
		Nalopen	318	3x per dag	322	320	4x per dag	4* per dag
		Stof- en vlek vrij maken	52	306	52	52		
		Nat reinigen		12				
Bewegwijzeringsborden	Boven 2 meter	Stof- en vlek vrij maken	12	6	12	12		
		Nat reinigen		2				
	Tot 2 meter	Stof- en vlek vrij maken	52	52	52	52		
		Nat reinigen		12				
Brandblusapparatuur		Stof- en vlek vrij maken	26	12	26	26		
		Nat reinigen		2				
Kassameubels totaal (stoel, band, sherm e.d.)		Stof- en vlek vrij maken	318	306	322	320	365	365
		Vochtig reinigen						
		Nat reinigen	52	52	52	52		
Balie		Stof- en vlek vrij maken	318	306	322	320		
		Nat reinigen		12				
Deuren		Stof- en vlek vrij maken	318	306	322	320		
		Vingertasten verwijderen	318	306	322	320		
		Wassen	52	26	52	52		
	Glasdeuren	Stof- en vlek vrij maken	52	26	52	52		
Leuning / hekwerk		Stof- en vlek vrij maken	52	26	52	52		
Kassanummerborden	Boven 2 meter	Stof- en vlek vrij maken	52	26	52	52		
Lichtarmaturen		Stof- en vlek vrij maken	12	12	12	52		
Radiatoren	Bovenzijde	Stof- en vlek vrij maken	12	12	12	12		
Ramen	Uitgang / pick-up Zelfbediening	Nalopen		3x per dag				
		Wassen	318	52	322	320		
Telefoons		Nat reinigen	318	52	322	320		
		Stof- en vlek vrij maken					365	365
		Vingertasten verwijderen					365	365
Laag meubilair	Bovenzijde	Stof- en vlek vrij maken	153	153	153	153		
		Nat reinigen	12	12	12	12		
Randen en richels	Tot 2 meter	Stof- en vlek vrij maken	52	52	52	52		
Plafonds		Spinrag verwijderen	12	6	12	12		
Vloeren		Wissen met vochtige wisdoek	318	306	322	320	365	365
		Nalopen		3x per dag				
		Schrobben	254	52	254	254		
		Moppen					365	365
		Kaugom verwijderen					365	365
		Sprayen en opblokken	52	26	52	52		
		Wissen en schrobben	318		322	320		
Kassa Bistro Kassaplein en Bistro		Wissen en schrobben	318		322	320		
		Nalopen	4x per dag		4x per dag	4x per dag	4x per dag	4x per dag
Wanden		Schopstrepen verwijderen	52	52	52	52		
		Stof- en vlek vrij maken				52		
Stoelen	Geheel	Stof- en vlek vrij maken					365	365
		Vingertasten verwijderen					365	365
Stellingen, schappen		Stof- en vlek vrij maken					365	365
		Vingertasten verwijderen					365	365
Buizenframes tussen kassa		Vochtig reinigen					52	52
		Stickers verwijderen					52	52

Kipa, Kinderbioscoop en smålland
Frequentie per jaar

Elementen	Onderdeel element	Handeling	Breda	Hengelo	Amsterdam	Duiven	Eindhoven	Haarlem
TV, speelgoed, kindermeeubelair (incl. speelhuisjes door de winkel heen)	Tot 2 meter	Vochtig afnemen	318		322	320		365
	Van 2 tot 4 meter	Vochtig afnemen	12		12	12		365
	Tot 2 meter	Stof- en vlekvrj maken		306				
	Vanaf 2 meter	Nat reinigen		12				
Afvalbakken		Nalopen		3x per dag			4x per dag	4x per dag
		Legen	318	306	322	320	365	365
		Stof- en vlekvrj maken	52	52	52	52		
		Vochtig reinigen		12			365	365
Bewegwijzeringsborden	Boven 2 meter	Nat reinigen		12			6	6
		Stof- en vlekvrj maken	12	6	12	12		
		Nat reinigen		2				
		Stof- en vlekvrj maken	52	52	52	52		
Brandblusapparatuur	Tot 2 meter	Nat reinigen		12				
		Stof- en vlekvrj maken	26	12	26	26	12	12
		Vingertasten verwijderen					12	12
		Vochtig reinigen		2			6	6
Brandmelders		Vochtig reinigen					12	12
Deuren		Stof- en vlekvrj maken	318	52	322	320	365	365
		Vingertasten verwijderen	318	306	322	320	365	365
		Nat reinigen					12	12
		Wassen	52		52	52	365	365
Leuning / hekwerk	Glasdeuren	Stof- en vlekvrj maken	52	26	52	52		
		Stof- en vlekvrj maken	12	12	12	12		
Radiatoren	Bovenzijde	Stof- en vlekvrj maken	12	12	12	12		
	Geheel	Nat reinigen					6	6
Vloeren	KIPA	Wissen en moppen	318	306	322	320		
		Schrobben	318	52	322	320		
		Nalopen	4x per dag	4x per dag	4x per dag	4x per dag	4x per dag	4x per dag
		Wissen en moppen	318	306	322	320		
	Kinderland	Schrobben	52	1x per dag	52	52		
		Nalopen		52				
		Stofwissen					365	365
		Moppen					365	365
	Linoleum	Kaugom verwijderen					365	365
		Sprayen en opblokken					6	6
		Stofwissen					365	365
		Moppen					365	365
Rubber	Kaugom verwijderen					365	365	
						365	365	
Wanden		Schrobstrepen verwijderen	52	52	52	52		
		Stof- en vlekvrj maken					52	52
		Spinrag verwijderen					52	52
		Vingertasten verwijderen					52	52
Randen en richels	Tot 2 meter	Stof- en vlekvrj maken	52	52	52	52		
	Tot 1,80 meter	Vochtig reinigen					52	52
	Van 2 tot 4 meter	Stof- en vlekvrj maken	12	12	12	12		
	Boven 4 meter	Stofvrj maken	6	2	6	6		
Plafonds		Spinrag verwijderen	12	6	12	12	52	52
		Stof- en vlekvrj maken					52	52
		Vingertasten verwijderen					52	52
Balie	Horizontale vlakken	Vochtig reinigen					365	365
		verticale vlakken					52	52
		Geheel					6	6
		Nat reinigen					365	365
Bank	balieglas	Nat reinigen					365	365
							365	365
Bank	Hout / kunstof	Stof- en vlekvrj maken					365	365
		Vingertasten verwijderen					365	365
		Stof- en vlekvrj maken					365	365
		Vingertasten verwijderen					365	365
Bureau's / tafels	stof	Uitzuigen					52	52
							365	365
		Stof- en vlekvrj maken					52	52
		Vingertasten verwijderen					365	365
Bureau's / tafels	Horizontale vlakken	Vochtig reinigen					365	365
		verticale vlakken					52	52
		Nat reinigen					6	6
Kasten hoog	verticale vlakken	vlek verwijderen					365	365
		Vingertasten verwijderen					365	365
	Horizontale vlakken	Vochtig reinigen					12	12
		Nat reinigen					6	6
Kasten laag	Geheel	Stof- en vlekvrj maken					365	365
		Vingertasten verwijderen					365	365
		Vochtig reinigen					12	12
		Nat reinigen					6	6

papierbakken		Legen					365	365
	Buitenzijde	Vochtig reinigen					365	365
Stoelen	Geheel	Stof- en vlekvrj maken					365	365
		Vingertasten verwijderen					365	365
		Vochtig afnemen					12	12
		Stofzuigen					6	6
Telefoons		Stof- en vlekvrj maken					365	365
		Vingertasten verwijderen					365	365
Televisie		Stof- en vlekvrj maken					365	365
		Vingertasten verwijderen					365	365
kabelgoten		Vochtig afnemen					52	52
Kapstok		Stof- en vlekvrj maken					52	52
		Vingertasten verwijderen					52	52
		Vochtig reinigen					6	6
Lichtschakelaars / stopcontacten		Stof- en vlekvrj maken					52	52
		Vingertasten verwijderen					52	52
Planken	(mits ontruimd)	Stof- en vlekvrj maken					52	52
		Vingertasten verwijderen					52	52
		Vochtig reinigen					12	12
Plinten		Vochtig reinigen					52	52
Radiatoren		Vochtig reinigen					52	52
Tubelight		Vochtig reinigen					52	52
Tussenschotten	Hout / kunstof	Vochtig reinigen					52	52
Vloer van de ballenbak		Geheel reinigen					12	12
Leidingen		Vochtig reinigen					12	12
Schilderijen		Stof- en vlekvrj maken					12	12
		Vingertasten verwijderen					12	12
Klokken		Vochtig reinigen					6	6
Verlichting		Stof verwijderen					6	6
		Spinrag verwijderen					6	6

Restaurant, Kantine en rokershoek en bistro Frequentie per jaar

Elementen	Onderdeel element	Handeling	Breda	Hengelo	Amsterdam	Duiven	Eindhoven	Haarlem
Asbakken en		Legen	318	306	322	320	365	365
		Nalopen	keer per dag	ieder uur	4x per dag		4x per dag	4x per dag
		legen bij 3/4 vol						
		Nalopen en vlekverwijderen				4x per dag	4x per dag	4x per dag
		Stof- en vlekvrj maken	52		52			
		Nat reinigen		306			52	52
		vochtig reinigen					365	365
		Natreinigen (Binnen- en Buitenzijde)				52		
Tafels	Bovenzijde restaurant	Afnemen	318		322			
		Nat reinigen		306				
	Bovenzijde rokershoek personeel	Afnemen	318		322	3x per dag		
		Nalopen (rokershoek personeel)	365	ieder uur	14,00 uur		14,00 uur	14,00 uur
	Onderstel	Nat reinigen	52	52	52			
	Geheel restaurant, bistro	Nat reinigen, incl. kaugom verwijderen				52		
	Geheel rokershoek	Nat reinigen, incl. kaugom verwijderen				12		
Bewegwijzeringsborden	Boven 2 meter	Stof- en vlekvrj maken	12	6	12	12		
		Nat reinigen		2				
	Tot 2 meter	Stof- en vlekvrj maken	52	52	52	52		
		Nat reinigen		12				
Lampen		Vingertasten verwijderen	318	306	322	320		
		Klamvochtig reinigen	52	52	52	52		
Stoelen	Bovenzijde	Stof- en vlekvrj maken	318	306	322	320		
		Nalopen (rookruimte)	ieder uur	ieder uur	ieder uur			
		Nat reinigen	52	26	52			
		Nat reinigen		26				
	Geheel restaurant, bistro	Nat reinigen, incl. kaugom verwijderen				52		
	Geheel rokershoek	Nat reinigen, incl. kaugom verwijderen				12		
Deuren	Deur + omlijsting	Stof- en vlekvrj maken	254	52	254	320	365	365
		Vingertasten verwijderen	318	306	322	320	365	365
		Nat reinigen					12	12
	Glasdeuren	Wassen	318	306	322	320		
	Seperatieglas in deuren	Nat reinigen					365	365
	Seperatieglas naast deuren	Nat reinigen					365	365
ramen / separatieglas	Binnenzijde	Wassen	254	254	254	52		
		Vingertasten verwijderen				320		
Hekwerk/ Afruimstations		Stof- en vlekvrj maken					153	
	Afruimstations	Nat reinigen					320	

Keuken	Afzuigkap in- en uitwendig incl. panelen	Vochtig reinigen		4				
Leuning / hekwerk		Stof- en vlek vrij maken Nat reinigen	153	153	153	320		
Radiatoren		Stof- en vlek vrij maken Vochtig reinigen Nat reinigen	12	12	12	12	52	52
Trolleys restaurant		Vochtig afnemen	318	306	322		6	6
Randen, richels, lichtknop	Tot rijkhoogte 1,80cm Bij de ramen	Stof- en vlek vrij maken vochtig reinigen	153	153	153	153	52	52
Lichtschakelaars / stopcontacten		Stof- en vlek vrij maken Vingertasten verwijderen					52	52
Lichtarmaturen		Stof- en vlek vrij maken Vingertasten verwijderen					52	52
Plafonds		Spinrag verwijderen Stof- en vlek vrij maken Vingertasten verwijderen	12	12	12	12	52	52
	Bistro, swedisch foodmarket Roosters restaurant Plafondplaten rest. & rokers	Vochtig reinigen Vochtig reinigen Vochtig reinigen	1	1	1	1 (op afroep) 1 (op afroep) 1 (op afroep)	52	52
Vloeren	linoleum	Wissen met een vochtige doek Nalopen Moppen Schrobben Kaugom verwijderen Sprayen en opblokken Sprayen en opblokken	318 4x per dag 318 52	306 4x per dag 306 26	322 4x per dag 322 52	320 4x per dag 320 52	365 4x per dag 365 52	365 4x per dag 365 52
	Tegelvloer uitgifte	Wissen met een vochtige doek Nalopen Moppen Schrobben	12	12	12	320 4x per dag 320 52	4x per dag	4x per dag
	Beton	Vegen Vlekken verwijderen Kaugom verwijderen Stofzuigen	318	306	322	52	365	365
	Tapijt	Vlekken verwijderen					365	365
Vensterbanken		Nat reinigen	318	306	322	320	52	52
Wanden		Spinrag verwijderen Schopstrepen verwijderen Stof- en vlek vrij maken Vingertasten verwijderen	12 52	12 52	12 52	12 52	52	52
Brandblus- en meldapparatuur	apparaatuur Melders	Stof- en vlek vrij maken Vingertasten verwijderen Stof- en vlek vrij maken vochtig reinigen				52	12	12
						52	12	12
Uitgiftemeubels, buffet, actiemeubel, koel- en vriesapparatuur bisto swedisch food market	Voorkant meubels en buffet Buitenzijde apparatuur	Nat reinigen Nat reinigen				320 52		
Uitgiftemeubel	Voorkant	Stof- en vlek vrij maken Nat reinigen	318	306	322	320		
Kapstokken		Stof- en vlek vrij maken Vingertasten verwijderen vochtig reinigen					52	52
Plinten		vochtig reinigen					52	52
Leidingen		Vochtig reinigen					12	12
Schilderijen		Stof- en vlek vrij maken Vingertasten verwijderen					12	12
Klokken		vochtig reinigen					6	6
Verlichting		Stof verwijderen Spinrag verwijderen					6	6
							6	6

IKEA Eindhoven: de rokershoek van het personeel hoeft maar 1 keer per dag rond 14,00 uur gecontroleerd te worden.

Marketplace
Frequentie per jaar

Elementen	Onderdeel element	Handeling	Breda	Hengelo	Amsterdam	Duiven	Eindhoven	Haarlem
Afvulbakken	Buitenzijde	Nalopen	4x per dag 318	2x per dag 306	4x per dag 322	4x per dag 320	4x per dag 365	4x per dag 365
		Legen	152	306	153	153		
		Stof- en vlekvrj maken Nat reinigen Vochtig reinigen		52				12 365
Brandblusapparatuur		Stof- en vlekvrj maken Vochtig reinigen Nat reinigen	52	52	52	52	12	12
Brandmelders		Stof- en vlekvrj maken Vochtig reinigen	12	12	12	12	12	12
Bewegwijzeringsborden	Boven 2 meter	Stof- en vlekvrj maken	12	6	12	12		
	Tot 2 meter	Stof- en vlekvrj maken	52	52	52	52		
Deuren	deuren en -omlijsting	Stof- en vlekvrj maken Vingertasten verwijderen Nat reinigen	254	306	254	254	365	365
		Wassen	52	52	52	52	12	12
		Glasdeuren Seperatieglas in deuren Seperatieglas naast deuren					365	365
Leuning / hekwerk		Stof- en vlekvrj maken	153	153	153	153		
Radiatoren	Bovenzijde	Stof- en vlekvrj maken Nat reinigen Vochtig reinigen	12	12	12	12	12	12
Wanden		Spinrag verwijderen Stof- en vlekvrj maken Vingertasten verwijderen Schopstrepn verwijderen	6	6	6	6	52	52
Randen, richels, lichtknop	tot 1,80 meter	Stof- en vlekvrj maken Stofvrj maken Vochtig reinigen	52	52	52	52	52	52
Showtafels, displays e.d.	tot 1,80 meter	Stof- en vlekvrj maken Vingertasten verwijderen Vochtig reinigen				104	52	52
							52	52
	boven 1,80 meter	Vochtig reinigen Stof- en vlekvrj maken Vingertasten verwijderen					12	12
Plafonds		Spinrag verwijderen Vingertasten verwijderen Stof- en vlekvrj maken	2	2	2	2	52	52
Vloeren (ook onder pallets)	linoleum, harde vloeren	Vegen wissen en vlekwiijderen Nalopen Moppen	318	306	322	320	365	365
		Kaugom verwijderen Sprayen en opblokken Schrobben	318	306	322	320	365	365
			104	52	104	104	6	6
	tapijt	stofzuigen vlek verwijderen Kaugom verwijderen					365	365
							365	365
	Beton	Vegen Vlek en kaugom verwijderen					365	365
Onder pallets	Vegen wissen en vlekwiijderen Schrobben		52			365	365	
Pallets	Erachter en eronder	goed schoonhouden				365	365	
Vitrinekasten		Stof- en vlekvrj maken Vingertasten verwijderen Nat reinigen					365	365
	Buitenzijde					6	6	
Vloerkleden in interieurs		Stofzuigen				365	365	
Kabelgoten		Vochtig reinigen				52	52	
Plinten		Vochtig reinigen				52	52	
Tubelight		Vochtig reinigen				52	52	
Leidingen		Vochtig reinigen				12	12	
Schilderijen		Stof- en vlekvrj maken Vingertasten verwijderen				12	12	
Klokken		Vochtig reinigen				6	6	

Zelfbediening / goederenontvangst / magazijn
Frequentie per jaar

Elementen	Onderdeel element	Handeling	Breda	Hengelo	Amsterdam	Duiven	Eindhoven	Haarlem
Afvalbakken		Nalopen	4x per dag	geen bestek	4x per dag	4x per dag	4x per dag	4x per dag
		Legen	318		322	320		
		Stof- en vlekvrj maken	52		52	52		
Brandblusapparatuur		Stof- en vlekvrj maken	6		6	6		
		Vochtig reinigen					52	52
Brandmelders		Vochtig reinigen					52	52
Stellingen		Stof- en vlekvrj maken	52		52	52		
Infobalie	Afvalbak	Legen	318		322	320		
		Stof- en vlekvrj maken	318		322	320		
		Stof- en vlekvrj maken	318		322	320		
Bewegwijzeringsborden	Boven 2 meter	Stof- en vlekvrj maken	2		2	2		
	Tot 2 meter	Stof- en vlekvrj maken	6		6	6		
Deuren		Stof- en vlekvrj maken	52		52	52		
Leuning / hekwerk		Stof- en vlekvrj maken	12		12	12		
Radiatoren	Bovenzijde	Stof- en vlekvrj maken	4		4	4		
Randen, richels		Stofvrj maken	4		4	4		
Plafonds		Spinrag verwijderen	2		2	2		
Showmodellen & Plateau's	Stellingniveau Op de kopse kanten Geheel*	Stof- en vlekvrj maken	12		12	12		
		Stof- en vlekvrj maken			52	52		
		Vochtig reinigen					12	12
Vloeren		Wissen en vlekverwijderen	318		322	320		
		Schrobben	104		104	104		
		Kaugom verwijderen	318		322	320		
	Zelfbediening goederenontvangst (om pallets heen niets verplaatsen) Groot magazijn	Vegen					365	365
		Grofvuil verwijderen reinen met schrob / zuigmachine					365	365
		reinen met schrob / zuigmachine					52	52
Schappen	tot 1,80 meter	Vochtig reinigen				12	12	

Showmodellen in het magazijn staan vaak hoger dan 1,80 meter, dus er moet rekening gehouden worden dat hiervoor extra materiaal ingezet moet worden.

Miljös
Frequentie per jaar

Elementen	Onderdeel element	Handeling	Breda	Hengelo	Amsterdam	Duiven	Eindhoven	Haarlem
Meubilair	Zwarte glazen	Stof- en vlekvrj maken	104	52	104	104	365	365
	Afwerkmaterialen	Stof- en vlekvrj maken	318	306	322	320	365	365
Vloeren		Wissen / tippend stofzuigen	318	306	322	320	365	365
		Nalopen		1x per dag			4x per dag	4x per dag
		Moppen / stofzuigen	153	153	153	153	365	365
		Kaugom verwijderen	318	306	322	320	365	365
Assecoires, deuren en wanden	Incl. displays en tussenschotten	Stof- en vlekvrj maken Schopstrepen verwijderen	52	52	52	52	365	365
					52	52	52	

Kasten compact
Frequentie per jaar

Elementen	Onderdeel element	Handeling	Breda	Hengelo	Amsterdam	Duiven	Eindhoven	Haarlem
Kasten compact	Zwarte-, en glazen-, en vitrinekasten	Stof- en vlekvrj maken	52	52	52	52	52	52
		Stof- en vlekvrj maken	318	306	322	320	365	365
Vloeren		Vlekken en stickers verwijderen	318	306	322	320	365	365
		Nalopen		1x per dag			4x per dag	4x per dag
		Wissen en moppen	318	306	322	320	365	365
		Schrobben	52	12	52	52	52	365
		Wissen en moppen	318	306	322	320	365	365
Infozuil	Afvalbak	Legen	318	306	322	320	365	365
		Stof- en vlekvrj maken	318	306	322	320	365	365
	Meubel	Nat reinigen		12				
		Stof- en vlekvrj maken Nat reinigen	318	306	322	320	365	365
Plafonds		Spinrag verwijderen	2	52	2	2	2	
Randen en richels		Stof- en vlekvrj maken	104	52	104	104	52	365
Bewegwijzeringsborden	Boven 2 meter	Stof- en vlekvrj maken	52	12	52	52	52	52
		Nat reinigen		6				
		Stof- en vlekvrj maken Nat reinigen	318	153	322	320	365	365
	Tot 2 meter							

Banken compact
Frequentie per jaar

Elementen	Onderdeel element	Handeling	Breda	Hengelo	Amsterdam	Duiven	Eindhoven	Haarlem
Banken		Stofzuigen	318	104	104	104	104	104
Vloeren		Vlekken en stickers verwijderen	318	306	322	320	365	365
		Nalopen		1x per dag			4x per dag	4x per dag
		Wissen	318	306	322	320	365	365
		Moppen	52	52	52	52	52	52
Infozuil	Afvalbak	Legen	318	306	322	320	365	365
	Afvalbak	Stof- en vlekvrj maken	318	306	322	320	365	365
	Meubel	Nat reinigen		12				
		Stof- en vlekvrj maken	318	306	322	320	365	365
Plafonds		Nat reinigen		12				
		Spinrag verwijderen	2	2	2	2	2	2
Bewegwijzeringsborden	Boven 2 meter	Stof- en vlekvrj maken	52	12	52	52	52	52
	Tot 2 meter	Stof- en vlekvrj maken	318	153	322	320	365	365
		Nat reinigen		6				

Tafel compact
Frequentie per jaar

Elementen	Onderdeel element	Handeling	Breda	Hengelo	Amsterdam	Duiven	Eindhoven	Haarlem
Tafels en stoelen		Klamvochtig reinigen	52	52	52	52	52	52
Vloeren		Vlekken en stickers verwijderen	318	306	322	320	365	365
		Nalopen		1x per dag			4x per dag	4x per dag
		Wissen	318	306	322	320	365	365
		Moppen	52	52	52	52	52	52
Infozuil	Afvalbak	Legen	318	306	322	320	365	365
	Afvalbak	Stof- en vlekvrj maken	318	306	322	320	365	365
	Meubel	Nat reinigen		12				
		Stof- en vlekvrj maken	318	306	322	320	365	365
Plafonds		Nat reinigen		12				
		Spinrag verwijderen	2	2	2	2	2	2
Bewegwijzeringsborden	Boven 2 meter	Stof- en vlekvrj maken	52	12	52	52	52	52
	Tot 2 meter	Stof- en vlekvrj maken	318	153	322	320	365	365
		Nat reinigen		6				

Kantoor compact
Frequentie per jaar

Elementen	Onderdeel element	Handeling	Breda	Hengelo	Amsterdam	Duiven	Eindhoven	Haarlem
tafels		klamvochtig reinigen	104	104	104	104	104	104
Stoelen		Stofzuigen en/of vochtig reinigen	104	104	104	104	104	104
Vloeren		Vlekken en stickers verwijderen	320	306	320	320	365	365
		Nalopen		1x per dag			4x per dag	4x per dag
		Wissen en moppen	104	104	104	104	104	104
Overig meubilair	Tot 2 meter	Stof- en vlekvrj maken	104	104	104	104	104	104
Randen en richels		Stof- en vlekvrj maken	104	104	104	104	104	104
Plafonds		Spinrag verwijderen	2	2	2	2	2	2
Infozuil	Afvalbak	Legen	318	306	322	320	365	365
	Afvalbak	Stof- en vlekvrj maken	318	306	322	320	365	365
	Meubel	Nat reinigen		12				
		Stof- en vlekvrj maken	318	306	322	320	365	365
Bewegwijzeringsborden		Nat reinigen		12				
		Stof- en vlekvrj maken	52	12	52	52	52	52
		Nat reinigen		6				
	Tot 2 meter	Stof- en vlekvrj maken	318	153	322	320	365	365
		Nat reinigen		6				

Slaapkamer afdeling (compact en miljös)
Frequentie per jaar

Elementen	Onderdeel element	Handeling	Breda	Hengelo	Amsterdam	Duiven	Eindhoven	Haarlem
Vloeren		Vlekken en stickers verwijderen	318	306	322	320	365	365
		Nalopen		1x per dag			4x per dag	4x per dag
		Wissen en moppen	104	104	104	104	104	365
Overig meubilair	Tot 2 meter	Stof- en vlek vrij maken	104	104		104	104	104
Infozuil		Legen	318	306	322	320	365	365
	Afvalbak	Stof- en vlek vrij maken	318	306	322	320	365	365
	Meubel	Nat reinigen		12				
		Stof- en vlek vrij maken	318	306	322	320	365	365
		Nat reinigen		12				
Bewegwijzeringsborden	Boven 2 meter	Stof- en vlek vrij maken	52	12	52	52	52	52
		Nat reinigen		6				
	Tot 2 meter	Stof- en vlek vrij maken	318	153	322	320	365	365
		Nat reinigen		6				
Plafonds		Spinrag verwijderen	2	2	2	2	2	2
Kasten		Stof- en vlek vrij maken	52	52	52	52	52	52
	Zwarte en glazen afwe	Stof- en vlek vrij maken	318	306	322	320	365	365

Badkamer en keuken compact
Frequentie per jaar

Elementen	Onderdeel element	Handeling	Breda	Hengelo	Amsterdam	Duiven	Eindhoven	Haarlem
Vloeren		Vlekken en stickers verwijderen	318	306	322	320	365	365
		Nalopen		1x per dag			4x per dag	4x per dag
		Wissen	104	306	322	320	365	365
		Moppen	104	52	52	52	52	365
Overig meubilair	Tot 2 meter	Stof- en vlek vrij maken	104	104	104	104	104	
Infozuil	Afvalbak	Legen	318	306	322	320	365	365
	Afvalbak	Stof- en vlek vrij maken	318	306	322	320	365	365
	Meubel	Nat reinigen		12				
		Stof- en vlek vrij maken	318	306	322	320	365	365
		Nat reinigen		12				
Bewegwijzeringsborden	Boven 2 meter	Stof- en vlek vrij maken	52	12	52	52	52	52
		Nat reinigen		6				
	Tot 2 meter	Stof- en vlek vrij maken	318	153	322	320	365	365
		Nat reinigen		6				
Plafonds		Spinrag verwijderen	2	2	2	2	2	2
Kasten		Stof- en vlek vrij maken	52	104	104	104	104	104
	Zwarte en glazen afwerkmaterialen	Stof- en vlek vrij maken	318	306	322	320	365	365

Roltrappen en Rolbanen (Travelator)
Frequentie per jaar

Elementen	Onderdeel element	Handeling	Breda	Hengelo	Amsterdam	Duiven	Eindhoven	Haarlem
Wanden	Glazen binnenwand	Zemen	318		322	320	365	365
	Overig binnenwand	Vochtig afnemen	318		322	320	365	365
	Buitenwand	Zemen	52		52	52	52	52
Leuning	Leuning	Vochtig reinigen	318		322	320	365	365
Randen en richels		Vochtig reinigen	318		322	320	365	365
Vloertreden en loopband		Vegen	318		322	320	365	365
Stootvlakken		Vochtig afnemen	52		52	52	52	52
Plateau		Vegen / tippend zuigen	318		322	320	365	365
		Schrobben	52		52	52	52	52
		Kaugom verwijderen	318		322	320	365	365
Stickers en graffiti		Verwijderen	318		322	320	365	365

Entrees, uitgangen, buitengebieden, bezoekerslift, trappen, liften en verkeersruimten			Frequentie per jaar					
Elementen	Onderdeel element	Handeling	Breda	Hengelo	Amsterdam	Duiven	Eindhoven	Haarlem
Deuren	Deur + omlijsting	Stof- en vlek vrij maken	318	306	322	320	365	365
		Vingertasten verwijderen Nat reinigen					365	365
	Deurglas	Wassen	318	306	322	320	12	12
Overig sep. glas	Overig sep. glas	Vlek- en vingertasten verwijderen					365	365
		Wassen	52	306	52	52	313	313
		Wassen deuren in gangen Vlek- en vingertasten verwijderen Nalopen	4 keer per dag				52	52
Vloer entrée	Schoonloopmat	Stofzuigen en uitkloppen	318	306	322	320	365	365
		Nalopen			4x per dag	4x per dag	4x per dag	4x per dag
	Buitentree	Vlek en kaugom verwijderen					365	365
		Nalopen		2x per dag				
	Buitentree	Nalopen		2x per dag				
		Vegen	(afroep)		(afroep)	(afroep)	365	365
	Binnenentree	Kaugom verwijderen					365	365
		Schrobben					52/6	52/6
	Binnenentree	Stofwissen					365	365
		Vegen					365	365
Binnenentree	Kaugom verwijderen					365	365	
	Moppen / stofzuigen	318	306	322	320	365	365	
Vloer showroom	Gangpaden	Nalopen	4 keer per dag		4x per dag	4x per dag	4x per dag	4x per dag
		Stof- en vlek vrij maken	318		322	320	365	365
	Harde vloer	Kaugom verwijderen	318		322	320	365	365
		Moppen / wissen					365	365
	Randen en naden van de paden	Schrobben	104		104	104		
		Sprayen en blokken	6		6	6	12/6	12/6
	Stof en vlek vrij maken	318		322	320			
Vloer buitengebied		Grof vuil verwijderen	afroep		(afroep)	(afroep)		
Vloer parkeerplaats		Nalopen (tot 10 meter rondom)	2 keer per dag	1x per dag	2x per dag	2x per dag	4x per dag	4x per dag
		Grofvuil verwijderen	318		322	320		
Vloeren lift, trap	Vloerrail Vloer	Nalopen		1x per dag			4x per dag	4x per dag
		Vegen	afroep		(afroep)	(afroep)		
		Losliggend vuil verwijderen	318	306	322	320		
Liftwanden		Vegen / moppen	318	306	322	320		
		Stofzuigen					365	365
Liftdeuren		Vlek- en vingertasten verwijderen					365	365
		Nat reinigen	4 keer per dag	2x per dag	4x per dag	4x per dag	4x per dag	4x per dag
Wandelwagens		Vingertasten verwijderen	254	254	254	254		
Spiegels		Vochtig reinigen	52	52	52	52		
Wandelwagens		Nat reinigen	12	12	12	12		
Spiegels		Zemen	318	254	322	320		
Spiegels		Nat reinigen					365	365
Aanzuigroosters luchtgordijnen		Geheel vochtig reinigen					52	52
Bewegwijzering	Boven 2 meter	Stof- en vlek vrij maken	52	52	52	52		
		Nat reinigen		6				
	Tot 2 meter	Vochtig reinigen					6	6
		Stof- en vlek vrij maken	318	306	322	320	12	12
Informatiezuil		Vingertasten verwijderen					12	12
		Vochtig reinigen					6	6
Bedieningspaneel lift		Nat reinigen		12				
		Vochtig reinigen	318	254	322	320		
Plafonds		Vlek en vingertasten verwijderen					4* per week	4x per dag
		Stof- en vlek vrij maken				52	52/6	52/6
Wanden		Vingertasten verwijderen					52	52
		Spinrag verwijderen				52	52/6	52/6
		Stof- en vlek vrij maken					52	52
Wanden		Vingertasten verwijderen					52	52
		Spinrag verwijderen					52	52

Pilaren		Stof- en vlek vrij maken Vingertasten verwijderen Spinrag verwijderen						52	52
								52	52
								52	52
Portalen en leuning		Stof- en vlek vrij maken Nat reinigen	153	153	153	153			
				6					
Plantenbak		Stof- en vlek vrij maken Vingertasten verwijderen Vochtig reinigen Nat reinigen	12	12	12	12		52	52
								52	52
								6	6
Banken, stoelen		Stof- en vlek vrij maken Vingertasten verwijderen Vochtig reinigen Stofzuigen	153		153	153		365	365
	Geheel							365	365
	Geheel							12	12
								6	6
Liftborden		Stof- en vlek vrij maken	318		322	320			
Brandslang		Stof- en vlek vrij maken Vingertasten verwijderen Vochtig reinigen Nat reinigen	12	12	12	12		12	12
								12	12
				2				6	6
Brandmelders		Vochtig reinigen						12	12
Baile		Stof- en vlek vrij maken Nat reinigen	318	306	322	320			
				12					
Kluisjes	Verticale vlakken	Stof- en vlek vrij maken Nat reinigen Vochtig reinigen	52	52	52	52		365	365
				6				365	365
	Horizontale vlakken	Stofvrij maken Nat reinigen	12	12	12	12			
				2					
	Geheel	Vochtig reinigen						12	12
Kasten	Verticale vlakken	Vochtig reinigen						365	365
Vitrinekasten		Stof- en vlek vrij maken Vingertasten verwijderen						365	365
								365	365
	Buitenzijde	Nat reinigen						6	6
Kinderzitje, speeltafel		Vochtig reinigen						365	365
Asbak / afvalbak		Legen en uitvegen Nat reinigen Nalopen Vochtig reinigen	318	306	322	320		365	365
			52	52	52	52		6	6
			4 keer per dag	2x per dag	4x per dag	4x per dag		2x per dag	2x per dag
								365	365
Vloerkleden		Stofzuigen						365	365
Kunstwerken		Vochtig reinigen						12	12
Showmodellen		Vochtig reinigen						365	365
Beeldschermen		Vingertasten verwijderen						52	52
(Computer)apparatuur		Stofvrij maken						52	52
Telefooncel		Nat reinigen Bovenzijde dak reinigen	318	254	322	320			
			12	12	12	12			
Radiatoren		Vochtig reinigen Nat reinigen						52	52
								6	6
Kapstokken	Geheel	Stof- en vlek vrij maken Vingertasten verwijderen Vochtig reinigen						52	52
								52	52
								6	6
Randen en richels		Stofvrij maken Vochtig reinigen	52	52	52	52		52	52
	Tot 1,80							52	52
Plinten		Vochtig reinigen						52	52
Leidingen		Vochtig reinigen						12	12
Paraplustandaarden		Vochtig reinigen						12	12
Schilderijen		Stof- en vlek vrij maken Vingertasten verwijderen						12	12
								12	12
Klokken		Vochtig reinigen						6	6
Verlichting		Vochtig reinigen Stof verwijderen Spinrag verwijderen						6	6
								6	6
								6	6
Papierbakken		Legen Vochtig reinigen Nat reinigen						365	365
								365	365
								6	6
Kabelgoten		Vochtig reinigen						52/6	52/6
Lichtarmaturen		Stof- en vlek vrij maken Vingertasten verwijderen						52	52
								52	52
Lichtschakelaar/ stopcontacten		Stof- en vlek vrij maken Vingertasten verwijderen						52	52
								52	52
Waterkoelers		Stof- en vlek vrij maken Vingertasten verwijderen Vochtig reinigen						52	52
								52	52
								12	12
Luchtroosters		Stof verwijderen Spinrag verwijderen						6	6
								6	6

Liften personeel, trappenhuizen en nooduitgangen

Frequentie per jaar

Elementen	Onderdeel element	Handeling	Breda	Hengelo	Amsterdam	Duiven	eindhoven	Haarlem
Wanden lift		Vochtig reinigen	12	12	12	12		
		Vlek verwijderen					52	52
		Stof verwijderen					6	6
		Spinrag verwijderen					6	6
		Vingertasten verwijderen					52	52
Spiegels		Zemen	153	52	153	153		
		Nat reinigen					365	365
bedieningspaneel		Vochtig reinigen	153	52	153	153	52	52
		Vlek verwijderen					365	365
		Vingertasten verwijderen					365	365
Deuren	Trappenhuizen / nooduitgangen	Vingertasten verwijderen	153	52	153	153		
		Vochtig reinigen	52	52	52	52		
	Liften	Vingertasten verwijderen	153	52	153	153	365	365
		Vochtig reinigen	52	52	52	52		
		Nat reinigen					12	12
		Vlek verwijderen					365	365
		RVS opwrijven	12	12	12	12		
Plafond	Lift trappenhuizen	Vochtig reinigen	2	2	2	2		
		Stof- en vlek verwijderen					52/6	52/6
		Vingertasten verwijderen					52	52
		Spinrag verwijderen				52/6	52/6	
Leuning		Vochtig reinigen	52	52	52	52		
		Nat reinigen					6	6
Vloeren lift		Wissen	153	52	153	153	365	365
		vegen					365	365
		Kaugom verwijderen					365	365
		Moppen	52	52	52	52	365	365
		Schrobben					12	12
Deuren en omlijsting	Deur en omlijsting	vlek verwijderen					365	365
		Vingertasten verwijderen					365	365
	Seperatieglas in deuren Seperatieglas naast deuren	Nat reinigen					12	12
		Nat reinigen					365/52	365/52
		Nat reinigen				365	365	
Leuning en balustrades		Vochtig reinigen					365	365
		Nat reinigen					6	6
Plaatwerk bij trap		stof- en vlek verwijderen					365	365
		Vingertasten verwijderen					365	365
		Vochtig reinigen					52	52
Trap vloer	Linoleum, hout	Stof wissen	153	52	153	153	365	365
		Moppen	52	52	52	52	365	365
	tapijt	Kaugom verwijderen					365	365
		Sprayen en opblokken					6	6
		Stofzuigen					365	365
		vlek verwijderen					365	365
		Kaugom verwijderen					365	365
Decoratiemateriaal		Vochtig reinigen en / of stofzuigen				52	52	
Lichtarmaturen		stof- en vlek verwijderen					52	52
		Vingertasten verwijderen					52	52
Lichtschakelaars en stopcontacten		stof- en vlek verwijderen					52	52
		Vingertasten verwijderen					52	52
Plinten		Vochtig reinigen					52	52
Radiatoren		Vochtig reinigen					52	52
		Nat reinigen					6	6
Randen en richels	Tot 1,80	Vochtig reinigen					52	52
Brandblusapparaten		Stof- en vlek verwijderen					12	12
		Vingertasten verwijderen					12	12
		Vochtig reinigen					6	6
Brandmelders		Vochtig reinigen					12	12
Leidingen		Vochtig reinigen					12	12
Schilderijen		Stof- en vlek verwijderen					12	12
		Vingertasten verwijderen					12	12
Tourniquettes Bewegwijzering	Tot reikhoogte	Vochtig reinigen					365	365
		Stof- en vlek verwijderen					12	12
		Vingertasten verwijderen					12	12
	Boven reikhoogte	Vochtig reinigen					6	6
		Vochtig reinigen					6	6
Verlichting		Stof verwijderen					6	6
		Spinrag verwijderen					6	6
Telefoons		Stof- en vlek verwijderen					365	365
		Vingertasten verwijderen					365	365
Liftrichel		Stof- en vlek verwijderen					52	52

Nooduitgangen en noodtrappenhuizen en vluchtweg

Frequentie per jaar

Elementen	Onderdeel element	Handeling	Breda	Hengelo	Amsterdam	Duiven	Eindhoven	Haarlem
Wanden lift		Vochtig reinigen	2		2	2	2	0
Spiegels		Zemen	2		2	2	2	0
bedieningspaneel		Vochtig reinigen	2		2	2	2	0
Deuren	deur en omlijsting	Vingertasten verwijderen	2		2	2	2	0
		Vochtig reinigen	2		2	2	2	0
		RVS opwrijven	2		2	2	2	0
		Vochtig reinigen					52	0
Plafond	Lift	Vochtig reinigen	2		2	2	2	0
Leuning		Vochtig reinigen	2		2	2	2	0
Vloeren		Wissen	2		2	2	2	0
		Moppen	2		2	2	2	0
		Vegen					52	0
		Vlek verwijderen					52	0
Nooduitgangbordjes		Vochtig reinigen					6	0
Brandblusapparaten		Stof- en vlek verwijderen					52/12/2	0
		Vingertasten verwijderen					52/12/2	0
Brandmelders		Vochtig reinigen					52/12/2	0
Leuning		Vochtig reinigen					52/12/2	0
Randen en richels		Vochtig reinigen					52/12/2	0
Trap/ staal		Vlek verwijderen					52/12/2	0

Sanitaire ruimten (bezoekers) + kinderverzorgkamer

Frequentie per jaar

Elementen	Onderdeel element	Handeling	Breda	Hengelo	Amsterdam	Duiven	Eindhoven	Haarlem
Afvalbakken	kinderverzorgkamer	Legen	318	306	322	320	365	365
		Nat reinigen		52			52	52
		Vochtig reinigen	52		52	52	365	365
		Nat reinigen					6	6
Spiegels		Zemen	318	306	322	320	365	365
Urinoirs, toiletten, wastafels		Nat reinigen	318	306	322	320	365	365
		Ontkalken	12	12	12	12	52	52
Planchet		Nat reinigen	318	306	322	320	365	365
Deuren		Vingertasten verwijderen	318	306	322	320	365	365
		Vlek verwijderen					365	365
		Nat reinigen		153			12	12
		Vochtig reinigen	153		153	153		
Baby unit		Nat reinigen		306			12	12
		Vochtig reinigen	318		322	320	365	365
Ventilatieroosters		Vochtig reinigen	12		12	12		
		Nat reinigen		12				
Sanitaire middelen		Bijvullen	318	306	322	320	365	365
Sanitaire apparatuur	borstelhouders damesverbandcontainers	Vochtig reinigen	254		254	254		
		Nat reinigen		254				
		Nat reinigen					365	365
	handhoekautomaten	Nat reinigen					365	365
		Stof- en vlek verwijderen					52	52
		Vingertasten verwijderen					52	52
	Toiletrolhouders	Bijvullen					365	365
		Vochtig reinigen					365	365
	doorspoelinstallaties zeepdispensers	Bijvullen					365	365
		Vochtig reinigen					365	365
	Luchtverfrissers	Nat reinigen					365	365
		bijvullen					365	365
	luierautomaat	Vochtig reinigen					365	365
Vochtig reinigen						12	365	
Randen en richels	tot reikhoogte 1,80	Vochtig reinigen	52		52	52	52	52
		Nat reinigen		52				
Wanden	Rondom sanitair, wastafels	Nat reinigen	318	306	322	320		
	Overige tegels	Nat reinigen	52	52	52	52	12	12
		Vochtig reinigen					52	52
		Vlek verwijderen					365	365
		Vingertasten verwijderen					365	365
tegels kinderverzorging	Nat reinigen					52	52	
Vloeren	tegels	Moppen	318	306	322	320	365	365
		Schrobben	254	52	254	254	52	52
	linoleum	Moppen					365	365
		Moppen met wasmiddel					52	52
		Sprayen en opblokken stof wissen					6	6
					365	365		

Plafond		Vochtig reinigen Stof en spinrag verwijderen	(afroep)	(afroep)	(afroep)	(afroep)	6	6
Chroom		Droog wrijven					365	365
Handgrepen		Vochtig reinigen					365	365
Schaamschotten		Nat reinigen					365	365
Schrobputjes		Haren verwijderen schoonmaken en met water vullen					365	365
Kranen		Ontkalken					6	6
Lichtarmaturen		Stof- en vlek verwijderen Vingertasten verwijderen					52	52
Lichtschakelaars/stopcontacten		Stof- en vlek verwijderen Vingertasten verwijderen					52	52
Verlichting		Stof en spinrag verwijderen					6	6
Plinten		Vochtig reinigen					52	52
decoratieve artikelen		Vochtig reinigen					365	365
Radiatoren		Vochtig reinigen Nat reinigen					52	52
kapstokken		Vochtig reinigen					6	6
Kinderzitje		Stof- en vlek verwijderen Vingertasten verwijderen					365	365
Stoel met bekleding		Vochtig reinigen Stofzuigen					365	365
Planken	mits ontruimd	Stof- en vlek verwijderen Vingertasten verwijderen Vochtig reinigen					52	52
kasten laag		Stof- en vlek verwijderen Vingertasten verwijderen					52	52
Leidingen		Vochtig reinigen					12	12
Luchtroosters		Stof en spinrag verwijderen					6	6

Sanitaire ruimten en kleedruimten (personeel)
Frequentie per jaar

Elementen	Onderdeel element	Handeling	Breda	Hengelo	Amsterdam	Duiven	Eindhoven	Haarlem
Afvالبakken		Legen	318	306		320	365	365
		Nat reinigen		52			52	52
		Vochtig reinigen	52			52	365	365
Spiegels		Zemen	318	306		320		
		Nat reinigen					365	365
Urinoirs, toiletten, wastafels		Nat reinigen	318	306		320	365	365
		Ontkalken	6	6		6	52	52
Planchet		Nat reinigen	318	306		320	365	365
Deuren		Vingertasten verwijderen	318	306		320	365	365
		Vlek verwijderen					365	365
		Nat reinigen		52		52	12	12
		Vochtig reinigen	52					
Ventilatiroosters		Vochtig reinigen	12			12		
		Nat reinigen		12				
Sanitaire middelen		Bijvullen	318	306		320		
Sanitaire apparatuur		Vochtig reinigen	153			153		
		Nat reinigen		153				
		Doucheinstallatie					365	365
		handdoekautomaten					365	365
		Zeeppdispensers					365	365
		damesverbandcontainer					52	52
		Stof- en vlek verwijderen					52	52
Vingertasten verwijderen					12	12		
Randen en richels		Vochtig reinigen	52			52	52	52
		Nat reinigen		52				
Wanden	Rondom sanitair, wastafels	Nat reinigen	318	306		320		
		Overige tegels	52	52		52		
		douche					365	365
	Overige tegels	Vlek verwijderen					365	365
		Vingertasten verwijderen					12	12
		Nat reinigen					52	52
		Vlek verwijderen					52	52
		Vingertasten verwijderen					52	52
		Vochtig reinigen					12	12
		Nat reinigen					52	52
		Ontkalken					6	6
		Stof verwijderen					6	6
		Spinrag verwijderen						
Vloeren	Linoleum / tegels	Moppen	318	306		320	365	365
		Schrobben	52	52		52	12	12
		Moppen						
		Moppen						
Plafond		Vochtig reinigen	(afroep)	(afroep)		(afroep)		
		Stof verwijderen					6	6
		Spinrag verwijderen					6	6
Aankleedbanken		Vochtig reinigen				365	365	
Chroom		droogwrijven				365	365	

Garderobekasten	Verticale vlakken	Vlek verwijderen					365	365
		Vingertasten verwijderen					365	365
	horizontale vlakken	Vochtig reinigen					52	52
	Geheel	Nat reinigen					6	6
schroefputjes		haren verwijderen					365	365
		Schoonmaken en vullen met water					6	6
kapstokken		Stof- en vlek verwijderen					52	52
		Vingertasten verwijderen					52	52
		Vochtig reinigen					6	6
Kranen		Ontkalken					52	52
lichtarmaturen		Stof- en vlek verwijderen					52	52
		Vingertasten verwijderen					52	52
lichtschakelaars / stopcontacten		Stof- en vlek verwijderen					52	52
		Vingertasten verwijderen					52	52
planken		Stof- en vlek verwijderen					52	52
		Vingertasten verwijderen					52	52
		Vochtig reinigen					12	12
plinten		Vochtig reinigen					52	52
Radiatoren		Vochtig reinigen					52	52
		Nat reinigen					6	6
		Stof- en vlek verwijderen					52	52
Stoelen		Vingertasten verwijderen					52	52
		Vochtig reinigen					12	12
		Vochtig reinigen					12	12
leidingen		Vochtig reinigen					6	6
Klokken		Vochtig reinigen					6	6
Luchtroosters		Stof verwijderen					6	6
		Spinrag verwijderen					6	6
		Stof verwijderen					6	6
Verlichting		Spinrag verwijderen					6	6

Kantoren, vergaderruimten, technische dienst, receptie, kassakantoor,
Frequentie per jaar
magazijn, opslag, archief, computerruimte, printerruimte en ehbo.

Elementen	Onderdeel element	Handeling	Breda	Hengelo	Amsterdam	Duiven	Eindhoven	Haarlem	
Afvالبakken		Legen	52	52		52	365	52	
		Stof- en vliekvrij maken	12	12		12			
	Buitenzijde	Nat reinigen		6			6	6	
		Vochtig reinigen					365	52	
Papierbakken		Legen					365	52	
	Buitenzijde	Vochtig reinigen					365	52	
	Geheel	Nat reinigen					6	6	
Brandblusapparaten		Stof- en vliekvrij maken					12	52	
		Vingertasten verwijderen					12	52	
		Vochtig reinigen					6	6	
Brandmelders		Vochtig reinigen				12	52		
Bureau's en tafels		Stof- en vliekvrij maken	52	52		52			
		Nat reinigen		6			6	6	
	verticale vlakken	Vochtig reinigen	12			12	52	52	
	Horizontale vlakken	Vochtig reinigen	12			12	365	52	
Deuren		Vochtig reinigen	12			12			
		Nat reinigen		6			12	52	
		Vlek verwijderen					365	52	
	Seperatieglas in deuren		Vingertasten verwijderen	52	52		52	365	52
			Vlek verwijderen					365	52
			Vingertasten verwijderen					365	52
	Seperatieglas naast deuren		Nat reinigen					52	52
			Vlek verwijderen					365	52
	Vingertasten verwijderen					365	52		
Stoelen		Stof- en vliekvrij maken	52	52		52	365	52	
		Vingertasten verwijderen					365	52	
		Nat reinigen		6					
		Vochtig reinigen	12			12	12	52	
		Stofzuigen					6	6	
Radiatoren		Stof- en vliekvrij maken	12	12		12			
		Vochtig reinigen					52	52	
		Nat reinigen		2			6	6	

Laag meubilair	Horizontaal	Stof- en vlekvrj maken	52	52	52	365	52	
		Vingertasten verwijderen				365	52	
		Vochtig reinigen				12	12	
	Verticaal	Nat reinigen		4		6	6	
		Stof- en vlekvrj maken	12	12	12	365	52	
		Vingertasten verwijderen				365	52	
kasten		Vochtig reinigen				12	12	
		Nat reinigen		4		6	6	
		Stof- en vlekvrj maken				365	52	
		Vingertasten verwijderen				365	52	
		Vochtig reinigen				12	52	
		Nat reinigen				6	6	
Randen en richels	tot reikhoogte 1,80 meter	Stof- en vlekvrj maken	12	12	12	52	52	
Beeldschermen		Vochtig reinigen				52	52	
		Stofvrj maken	52	26	52	52	52	
computerapparatuur		Vingertasten verwijderen				52	52	
Plafonds		Stofvrj maken				52	52	
		Spinrag verwijderen	12	12	12	52/6	52	
		Stof- en vlekvrj maken				52/6	52	
Vloeren	beton	Vingertasten verwijderen				52	52	
		Stofzuigen	104	52	104			
		Tippend zuigen		52				
		vegen				365	52	
	Linoleum	Vlek verwijderen				365	52	
		Kaugom verwijderen				365	52	
		Stofwissen				365	52	
		Vlek verwijderen				365	52	
	met wasmiddel	moppen met wiswasmiddel				52	52	
		Moppen				52	52	
	tapijt	Sprayen en opblokken				6	6	
		Vlek verwijderen				365	52	
Geheel stofzuigen					52	52		
Plan- / prik- / whiteboard	inclusief richel	Stof- en vlekvrj maken				52	52	
		Vingertasten verwijderen				52	52	
		Vochtig reinigen				6	6	
Seperatieglas		Wassen	4	4	4	52	52	
		Vlek verwijderen				365	52	
		Vingertasten verwijderen				365	52	
Telefoons		Vochtig reinigen	52	26	52			
		Stof- en vlekvrj maken				365	52	
		Vingertasten verwijderen				365	52	
Wanden		Spinrag verwijderen				52/6	52	
		Stof- en vlekvrj maken				52/6	52	
		Vingertasten verwijderen				52	52	
Vensterbanken		Stof- en vlekvrj maken			52			
Kabelgoten		Vochtig reinigen				52	52	
Kapstokken		Stof- en vlekvrj maken				52	52	
		Vingertasten verwijderen				52	52	
		Vochtig reinigen				6	6	
Lichtarmaturen		Stof- en vlekvrj maken				52	52	
		Vingertasten verwijderen				52	52	
Lichtschakelaars / stopcontacten		Stof- en vlekvrj maken				52	52	
		Vingertasten verwijderen				52	52	
		Vochtig reinigen						
Tubelicht		Vochtig reinigen				52	52	
Planken	mits ontruimd	Stof- en vlekvrj maken				52	52	
		Vingertasten verwijderen				52	52	
		Vochtig reinigen				12	52	
Leidingen		Vochtig reinigen				12	52	
balie	Horizontale vlakken	Vochtig reinigen				365	52	
		Vochtig reinigen				52	52	
	verticale vlakken	Geheel				6	6	
		balieglas	Vlek verwijderen				365	52
		Vingertasten verwijderen				365	52	
Nat reinigen				52	52			
Klokken		Vochtig reinigen				6	6	
Schildderijen		Stof- en vlekvrj maken				12	52	
		Vingertasten verwijderen				12	52	
Verlichting		Stof en spinrag verwijderen				6	6	
Plantenbakken		Stof- en vlekvrj maken				52	52	
		Vingertasten verwijderen				52	52	
		Vochtig reinigen				6	6	
Grote papiercontainer		dagelijks afvoeren				365		
Luchtroosters		Stof en spinrag verwijderen				6	6	
Piinten		Vochtig reinigen				52	52	

Werkruimtes werkprogramma 9

Elementen	Onderdeel element	Handeling	Breda	Hengelo	Amsterdam	Duiven	Eindhoven	Haarlem
Afvالبakken	Buitenzijde	Legen	52	52		52	52	52
		Stof- en vlek vrij maken	12	12		12		
		Nat reinigen		6				
		Vochtig reinigen					52	52
Bureau's en tafels		Stof- en vlek vrij maken	52	52		52		
		Nat reinigen		6				
		Vochtig reinigen	12			12	52	52
Deuren		Vochtig reinigen	12			12		
		Nat reinigen		6				
		Vlek verwijderen					52	52
		Vingertasten verwijderen	52	52		52	52	52
Stoelen		Stof- en vlek vrij maken	52	52		52	52	52
		Vingertasten verwijderen					52	52
		Nat reinigen		6				
		Vochtig reinigen	12			12		
Radiatoren		Stof- en vlek vrij maken	12	12		12		
		Vochtig reinigen					52	52
		Nat reinigen		2				
Laag meubilair	Horizontaal	Stof- en vlek vrij maken	52	52		52		
	Verticaal	Nat reinigen		4				
		Stof- en vlek vrij maken	12	12		12		
		Nat reinigen		4				
Randen en richels	tot reikhoogte 1,80 meter	Stof- en vlek vrij maken	12	12		12		
		Vochtig reinigen					52	52
Beeldschermen		Stofvrij maken	52	26		52		
Plafonds		Spinrag verwijderen	12	12		12		
Vloeren	beton	Stofzuigen	104	52		104		
		Tippend zuigen		52				
		vegen					52	52
		Vlek verwijderen					52	52
		Kaugom verwijderen					52	52
		Stofwissen					52	52
Linoleum		Moppen					52	52
Seperatieglas		Wassen	4	4		4		
Telefoons		Vochtig reinigen	52	26		52		
Vensterbanken		Stof- en vlek vrij maken				52		
Plinten		Vochtig reinigen					52	52

Opslagruimte / archief

Elementen	Onderdeel element	Handeling	Breda	Hengelo	Amsterdam	Duiven	Eindhoven	Haarlem
Brandblusapparatuur		Stof- en vlek vrij maken					12	12
		Vingertasten verwijderen					12	12
		Vochtig reinigen					6	6
Brandmelders		Vochtig reinigen					12	12
Afvالبakken	Buitenzijde	Legen	52	52		52		
		Stof- en vlek vrij maken	12	12		12		
		Nat reinigen		6				
		Vochtig reinigen						
Bureau's en tafels		Stof- en vlek vrij maken	52	52		52		
		Nat reinigen		6				
		Vochtig reinigen	12			12		
Deuren		Vochtig reinigen	12			12		
		Nat reinigen		6				
		Vlek verwijderen					12	12
		Vingertasten verwijderen	52	52		52	12	12
Stoelen		Stof- en vlek vrij maken	52	52		52		
		Vingertasten verwijderen						
		Nat reinigen		6				
		Vochtig reinigen	12			12		
Radiatoren		Stof- en vlek vrij maken	12	12		12		
		Vochtig reinigen					12	12
		Nat reinigen		2			6	6
Laag meubilair	Horizontaal	Stof- en vlek vrij maken	52	52		52		
	Verticaal	Nat reinigen		4				
		Stof- en vlek vrij maken	12	12		12		
		Nat reinigen		4				
Randen en richels	tot reikhoogte 1,80 meter	Stof- en vlek vrij maken	12	12		12		
		Vochtig reinigen					12	12
Beeldschermen		Stofvrij maken	52	26		52		
Plafonds		Spinrag verwijderen	12	12		12	6	6
		Stof verwijderen					6	6

Vloeren	beton	Stofzuigen	104	52		104		
		Tippend zuigen		52				
		vegen					12	12
	Linoleum	Vlek verwijderen						
		Kaugom verwijderen					6	6
		Moppen					12	12
	Tegels	Vlek verwijderen					12	12
		Moppen					6	6
		Vlek verwijderen					12	12
	Seperatieglas	Wassen	4	4		4		
	Telefoons	Vochtig reinigen	52	26		52		
	Vensterbanken	Stof- en vlek vrij maken				52		
Wanden		Vlek verwijderen					12	12
		Stof verwijderen					6	6
		Spinrag verwijderen					6	6
		Vingertasten verwijderen					12	12
Planken	Mits ontruimd	Stof- en vlek vrij maken					12	12
		Vingertasten verwijderen					12	12
		Vochtig reinigen					6	6
lichtarmaturen		Stof- en vlek vrij maken					12	12
		Vingertasten verwijderen					12	12
		Vochtig reinigen					12	12
Lichtschakelaars / stopcontacten		Stof- en vlek vrij maken					12	12
		Vingertasten verwijderen					12	12
Leidingen		Vochtig reinigen					12	12
Verlichting		Stof verwijderen					6	6
		Spinrag verwijderen					6	6
Plinten		Vochtig reinigen					12	12

Spreekkamers / interviewruimte / leslokaal
Frequentie per jaar

Elementen	Onderdeel element	Handeling	Breda	Hengelo	Amsterdam	Duiven	Eindhoven	Haarlem
Afvالبakken	Buitenzijde geheel	Legen	52	52		52	365	52
		Stof- vlek vrij maken						
		Vochtig reinigen		6			365	52
Bureaus / tafels	Horizontale vlakken verticale vlakken geheel	Nat reinigen	12	12		12	6	6
		Stof- vlek vrij maken	52	52		52		
		Vochtig reinigen	12			12	365	52
Deuren en -omlijsting		Vochtig reinigen	12			12	52	52
		Nat reinigen		6			6	6
		Vlek verwijderen					365	52
Kasten hoog	verticale vlakken Horizontale vlakken Geheel	Vingertasten verwijderen					365	52
		Vochtig reinigen	52	52		52	365	52
		Nat reinigen		6			12	12
Kasten laag	Horizontale vlakken verticale vlakken	Vochtig reinigen	12			12	6	6
		Stof- vlek verwijderen	52	52		52	365	52
		Vingertasten verwijderen					365	52
Papierbakken	Buitenzijde Geheel	Nat reinigen		4				
		Stof- vlek vrij maken	12	12		12		
		Vingertasten verwijderen						12
Seperatieglas in deuren		Vochtig reinigen		4			12	12
		Nat reinigen		4				
		Vlek verwijderen					365	52
Seperatieglas		Vingertasten verwijderen					365	52
		Nat reinigen	4	4		4	52	52
		Vochtig reinigen						

Seperatieglas naast deuren		Vlek verwijderen Vingertasten verwijderen				365 365	52 52
			4	4			
					4		
Stoelen	geheel	Stof,- vlek verwijderen Vingertasten verwijderen Nat reinigen Vochtig reinigen stofzuigen	52 12	52 6		365 365 12 6	52 52 12 6
Telefoons		Stof,- vlek verwijderen Vingertasten verwijderen Vochtig reinigen	52	26		365 365 52	52 52
Vitrinekasten	buitenzijde	Stof,- vlek verwijderen Vingertasten verwijderen Nat reinigen				365 365 6	52 52 6
Vloer	linoleum	Stofzuigen Tippend zuigen Stofwissen Vlek verwijderen moppen kaugom verwijderen sprayen en opblokken	104	52 52			
	tapijt	Bijtippen Vlek verwijderen geheel stofzuigen			104	365 365 365	52 52 52
hanglamp		vochtig reinigen				52	52
kabelgoten		vochtig reinigen				52	52
kapstokken	geheel	Stof,- vlek verwijderen Vingertasten verwijderen Vochtig reinigen				52 52 6	52 52 6
Lichtarmaturen		Stof,- vlek verwijderen Vingertasten verwijderen				52 52	52 52
Lichtschakelaars / stopcontacten		Stof,- vlek verwijderen Vingertasten verwijderen				52 52	52 52
verlichting		Stof verwijderen Spinrag verwijderen				6 6	6 6
Plantenbakken		Stof,- vlek verwijderen Vingertasten verwijderen Vochtig reinigen				52 52 6	52 52 6
Plinten		vochtig reinigen				52	52
Radiatoren		Stof,- vlek verwijderen Vochtig reinigen Nat reinigen	12	12		52 6	52 6
wanden		Vlek verwijderen Vingertasten verwijderen Stof verwijderen Spinrag verwijderen		2		52 52 6 6	52 52 6 6
overheadprojectors		Stof,- vlek verwijderen Vingertasten verwijderen Vochtig reinigen				104 104 6	104 104 6
Beeldschermen		Stofvrij maken	52	26		52	
Plan- / prik- / whiteboard	inclusief richel	Stof,- vlek verwijderen Vingertasten verwijderen Vochtig reinigen				104 104 6	104 104 6
Leidingen		Vochtig reinigen				12	12
Schilderijen		Stof,- vlek verwijderen Vingertasten verwijderen				12 12	12 12
Klokken		Vochtig reinigen				6	6
Plafonds		Stof verwijderen Spinrag verwijderen	12	12		6 6	6 6
Randen en richels		Stof- en vlek vrij maken	12	12		12	
Vensterbanken		Stof,- vlek verwijderen				52	
Projectieschermen		Vochtig reinigen				6	6

EHBO ruimte
Frequentie per jaar

Elementen	Onderdeel element	Handeling	Breda	Hengelo	Amsterdam	Duiven	Eindhoven	Haarlem
Afvالبakken	Buitenzijde	Legen					52	52
		Vochtig reinigen					52	52
		Nat reinigen					6	6
Behandelbedden		Vochtig reinigen				52	52	
Bureau's / tafels	Geheel	Vochtig reinigen					52	52
		Nat reinigen					6	6
Deuren en -omlijsting		Vlek verwijderen					52	52
		Vingertasten verwijderen					52	52
Kabelgoten		Vochtig reinigen					52	52
Kapstokken	Geheel	Stof- en vlek verwijderen					52	52
		Vingertasten verwijderen					52	52
		Vochtig reinigen					6	6
Lichtarmaturen		Stof- en vlek verwijderen					52	52
		Vingertasten verwijderen					52	52
Planken	mits ontruimd	Stof- en vlek verwijderen					52	52
		Vingertasten verwijderen					52	52
Plinten		Vochtig reinigen					52	52
Radiatoren		Vochtig reinigen					52	52
		Nat reinigen					6	6
Randen / richels	tot reikhoogte 1,80meter	Vochtig reinigen					52	52
Spiegels		Nat reinigen					52	52
Stoelen	geheel	Stof- en vlek verwijderen					52	52
		Vingertasten verwijderen					52	52
		Stofzuigen					6	6
Telefoons		Stof- en vlek verwijderen					52	52
		Vingertasten verwijderen					52	52
Vloer	Linoleum	Stofwissen					52	52
		Moppen					52	52
		Sprayen en opblokken					6	6
Wanden		Stof- en vlek verwijderen					52	52
		Vingertasten verwijderen					52	52
		Spinrag verwijderen					52	52
Plafond		Stof- en vlek verwijderen					52	52
		Vingertasten verwijderen					52	52
		Spinrag verwijderen					52	52
Brandblusapparaten		Vochtig reinigen				6	6	
Luchtroosters		Stof verwijderen					6	6
		Spinrag verwijderen					6	6
Verlichting		Stof verwijderen					6	6
		Spinrag verwijderen					6	6

Pantry		Frequentie per jaar						
Elementen	Onderdeel element	Handeling	Breda	Hengelo	Amsterdam	Duiven	Eindhoven	Haarlem
Afvالبakken	Buitenzijde	Legen					365	365
		Vochtig reinigen					365	365
		Nat reinigen					52	52
Aanrechtblokken	incl. kastjes onder	Vochtig reinigen					365	365
		Nat reinigen					12	12
Aanrechtkastjes boven		Stof- en vlek verwijderen					365	365
		Vingertasten verwijderen					365	365
		Nat reinigen					6	6
deuren en -omlijsting		Vlek verwijderen					365	365
		Vingertasten verwijderen					365	365
		Nat reinigen					12	12
Handoekautomaten		Vochtig reinigen					365	365
Kasten hoog	Verticale vlakken	Vlek verwijderen					365	365
		Vingertasten verwijderen					365	365
		Vochtig reinigen					12	12
	geheel	Nat reinigen					6	6
Kasten laag	geheel	Stof- en vlek verwijderen					365	365
		Vingertasten verwijderen					365	365
		Vochtig reinigen					12	12
Koelkasten / vriezers		Stof- en vlek verwijderen					365	365
		Vingertasten verwijderen					365	365
		Vochtig reinigen					12	12
Tafels	Horizontale vlakken	Vochtig reinigen					365	365
	Verticale vlakken	Vochtig reinigen					52	52
	geheel	Nat reinigen					12	12
Telefoons		Stof- en vlek verwijderen					365	365
		Vingertasten verwijderen					365	365
Vloer	Linoleum	Stofwissen					365	365
		Moppen met een wismiddel spraven en opblokken					365	365
							12	12
Wanden	tegels	Vlek verwijderen					52	52
		Vingertasten verwijderen					52	52
		Stof verwijderen					6	6
		Spinrag verwijderen					6	6
		Vlek verwijderen					365	365
		Vingertasten verwijderen					365	365
Vochtig reinigen					52/12	52/12		
Kabelgoten		Stofvrij maken					52	52
Lichtarmaturen		Stof- en vlek verwijderen					52	52
		Vingertasten verwijderen					52	52
Lichtschakelaars /stopcontacten		Stof- en vlek verwijderen					52	52
		Vingertasten verwijderen					52	52
Planken	Mits ontruimd	Stof- en vlek verwijderen					52	52
		Vingertasten verwijderen					52	52
		Vochtig reinigen					12	12
Plinten		Vochtig reinigen					52	52
Radiatoren		Stofvrij maken					52	52
		Nat reinigen					6	6
Randen / richels	Tot reikhoogte 1,80cm	Stofvrij maken					52	52
Brandblusapparaten		Stof- en vlek verwijderen					12	12
		Vingertasten verwijderen					12	12
		Vochtig reinigen					6	6
brandmelders		Stofvrij maken					12	12
leidingen		Stofvrij maken					12	12
Klokken		Stofvrij maken					6	6
Luchtroosters		Stof verwijderen					6	6
		Spinrag verwijderen					6	6
Plafonds		Stof verwijderen					6	6
		Spinrag verwijderen					6	6
verlichting		Stof verwijderen					6	6
		Spinrag verwijderen					6	6

Conclusies

Eigenlijk mag naar de werkplannen van de vestigingen Breda, Hengelo, Amsterdam en Duiven niet gekeken worden omdat deze tijdens de aanbesteding ter indicatie zijn opgesteld. De veranderingen die zichtbaar zijn komt door ervaringen die VFM heeft opgedaan in het verleden en het budget wat de store beschikbaar had. Deze werkplannen zijn ook net meer "up-to" date doordat tussentijdse wijzigingen niet zijn geregistreerd. Naar de werkplannen van de vestigingen Eindhoven en Haarlem mag wel gekeken worden. Deze bestekken komen aardig overeen doordat ze tegelijkertijd zijn aanbesteed door Clean Concept. Opvallend is dat Haarlem vaak elementen wekelijks reinigen wanneer Eindhoven deze elementen dagelijks laat reinigen. Waarschijnlijk heeft dit te maken doordat Trees Schelvis, medewerkers Customer Service en facilitaire zaken zelf periodiek onderhoud doet. En dat ze regelmatig controleert. Ook laat zij de dagkracht wel eens extra taken opknappen.

Bijlage 14: Facilitaire adviesbureaus

VFM⁹⁷

Victory Facility Management adviesgroep (VFM) is een facilitair advies bureau. VFM is breed georiënteerd, flexibel, integer en resultaatgericht. VFM heeft deze woorden al ruim vijf jaar hoog in het vaandel. En niet zonder succes. Een eenmanszaak groeide uit tot een middelgroot bureau op het gebied van Facility Management. Door veel klanten gewaardeerd om de pragmatische aanpak en de persoonlijke, integere benadering. En natuurlijk om de bijdrage die het werk levert aan verbetering van het resultaat van de klant.

Ze bemoeien zich niet met de core business van de opdrachtgevers. Wel kunnen ze uitstekend ondersteunen bij het optimaliseren van facilitaire organisatie processen. En wel zodanig dat hierdoor de core-business hierdoor optimaal kan functioneren. Daar draait Facility Management tenslotte om. Het Facilitair werkveld is zeer veelomvattend en relatief weinig gespecialiseerd. Ze vinden dat ze als advies bureau zo breed mogelijk georiënteerd moeten zijn en expertise beschikbaar moeten kunnen stellen op deelgebieden van Facility Management. Logisch gevolg hiervan: VFM kiest er voor zich niet te beperken en te “gaan” voor fullservice. Ze kopen voor klanten in, beheren de contracten en optimaliseren de organisatie waar nodig.

Clean Concept⁹⁸

Clean Concepts B.V. is een onafhankelijk adviesbureau dat bestaande en nieuwe contracten doorlicht op het gebied van schoonmaak, beveiliging, catering, receptiediensten en andere facilitaire diensten binnen een organisatie.

Ze adviseren niet alleen in het beginstadium maar maken in een langer tijdsbestek een profiel van alle facilitaire processen waar middelgrote en grote organisaties mee te maken hebben. De resultaten van de gevolgde handelingen worden opgeslagen in een uniek informatiesysteem zodat Clean Concepts B.V. haar klanten up-to-date kan informeren over de geleverde faciliteiten. Met deze methodiek is Clean Concepts B.V. in staat de klant voortdurend op de hoogte te houden van processen binnen de organisatie en adviseert en grijpt in op momenten wanneer dat nodig is. Hiermee wordt voor de klant tijd en kosten bespaard.

Clean Concepts B.V. richt zich op het vertalen van kostbare tijd naar kwaliteit en winst voor iedere opdrachtgever. Dit doet Clean Concepts B.V. onder andere door het in- of uitbesteden van facilitaire productgroepen tot en met het waarborgen van de afgesproken kwaliteit met leveranciers. En daarbij gaan zij nog een stap verder: ze maincontracten facilitaire diensten.

Clean Concepts B.V. werkt met 14 mensen door heel Nederland en heeft een vestiging in Eindhoven.

Missie

Clean Concepts B.V. positioneert zich als onafhankelijk organisatie- en adviesbureau in het facilitaire werkveld. Ze staan voor een langdurige relatie voor op basis van wederzijds respect, objectiviteit en deskundigheid. Integriteit, betrouwbaarheid, kwaliteit, betrokkenheid, snelheid en innovatie, alsmede een praktische haalbaarheid van hun adviezen staan hiervoor garant.

⁹⁷ <http://www.vfmadvies.nl>, 31 Maart 2006

⁹⁸ <http://www.cleanconcept.nl>, 31 Maart 2006

Schoonmaakdiensten

Clean Concepts B.V. geeft specialistisch advies en controleert op het gebied van de schoonmaakdienstverlening. Behalve de algemene schoonmaakdiensten betreft dit ook specialistisch werk zoals industriële reiniging, reiniging en desinfectie voor de voedingsmiddelenindustrie.

Clean Concepts B.V. licht bestaande schoonmaakcontracten door, ondersteunt en adviseert bij aanbestedingen met nieuwe leveranciers en waarborgt de afgesproken kwaliteit met gediplomeerde VSR-kwaliteitsinspecteurs.

Kwaliteitsborging

Clean Concepts B.V. onderscheidt zich van andere aanbieders door technische kwaliteit en belevingskwaliteit te analyseren en te beoordelen. Voor het beoordelen van de technisch geleverde kwaliteit maakt Clean Concepts B.V. meestal gebruik van het VSR (Vereniging Schoonmaak Research) kwaliteitsmeetsysteem.

De VSR-procedure is een representatieve en willekeurige steekproef. Clean Concepts B.V. kijkt echter daarnaast ook naar periodieke werkzaamheden, de meetbare ruimten en het werkprogramma. Hierdoor krijgt de klant een heldere analyse van de gemeten resultaten.

Belevingskwaliteit

Clean Concepts B.V. weet dat de kwaliteit van dienstenleveranciers niet alleen bestaat uit het resultaat van de geleverde kwaliteit. Om u een helder beeld te geven van de belevingskwaliteit van deze leveranciers heeft Clean Concepts B.V., in samenwerking met Hogeschool Diederik Staring, een innovatief kwaliteit belevingsmeetsysteem (KBS) ontwikkeld. Het KBS inventariseert de waardering en het belang van relevante kwaliteitsaspecten door middel van een geautomatiseerde of een persoonlijk afgenomen enquête.

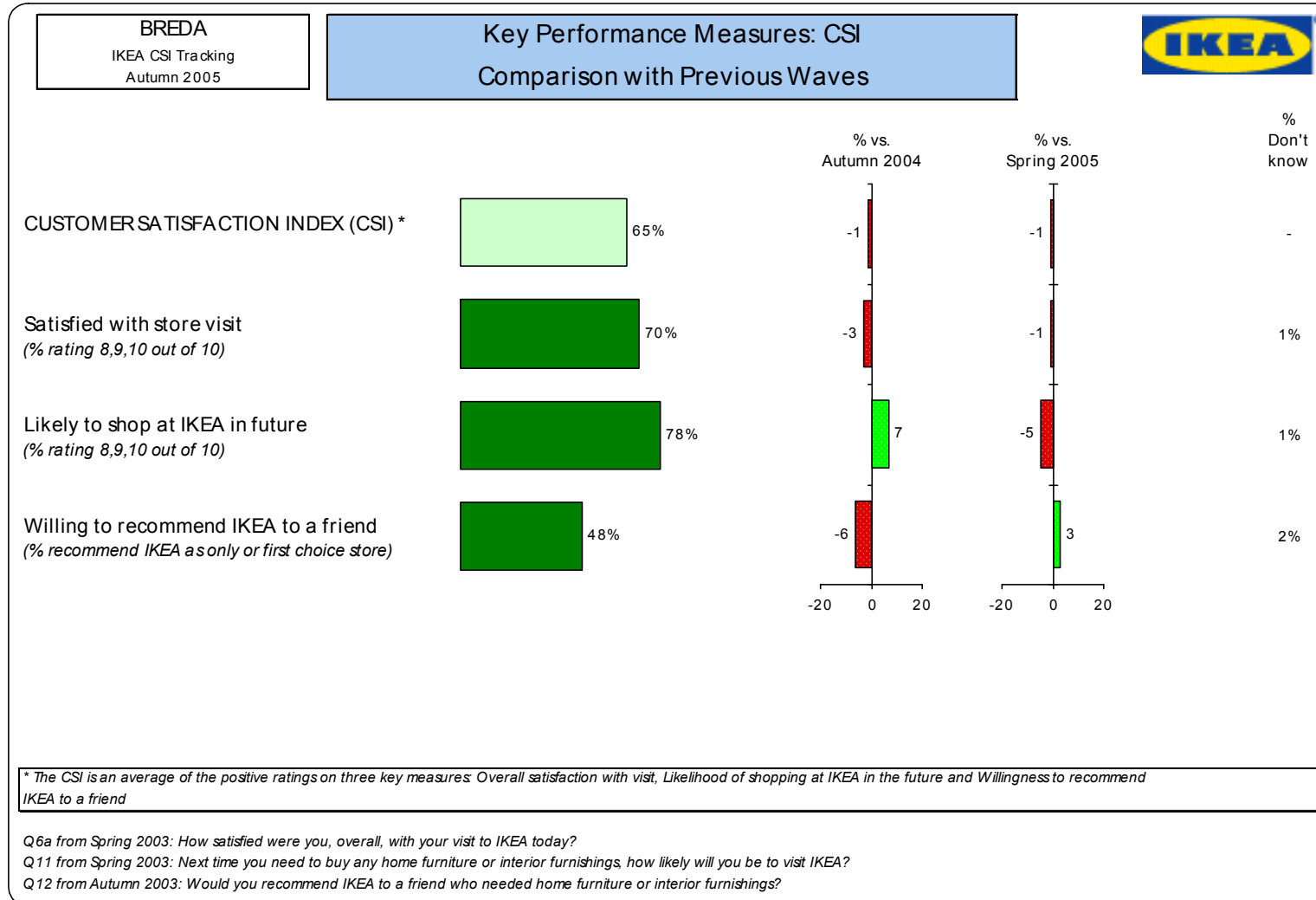
Specialistische reiniging

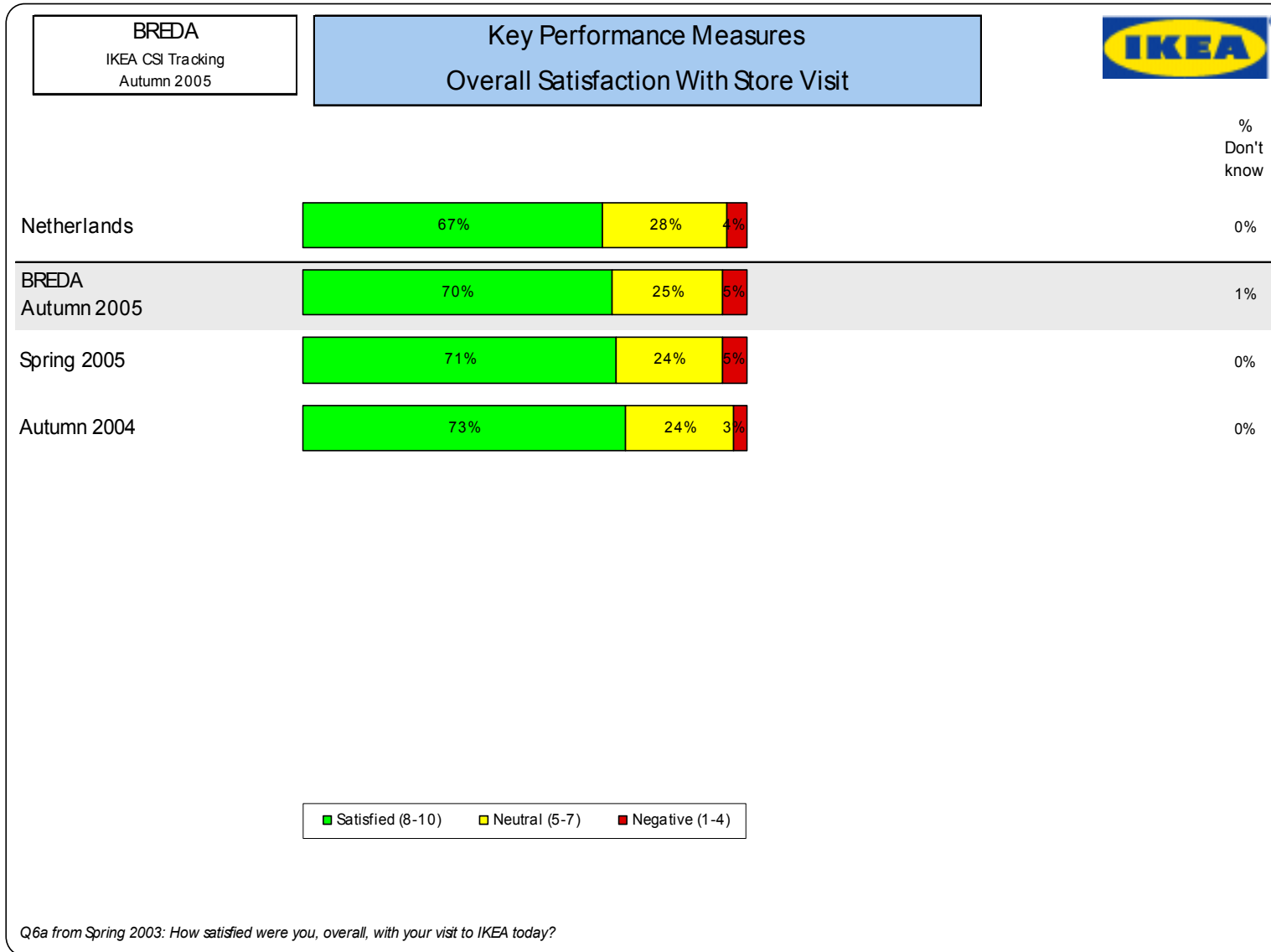
Een advies op maat voor o.a. brandschadesanering, industriële reiniging, machinereiniging, reiniging van luchtbehandelingkanalen en gevelonderhoud.

Maincontracting

Clean Concepts B.V. kan met haar ruime ervaring op het gebied van contracteren, organiseren en controleren van facilitaire diensten klanten adviseren en ondersteunen in uw overweging de totale facilitaire diensten uit te besteden. Clean Concepts B.V. gaat met de klant een zakelijk contract aan met daarin afspraken en meetbare doelstellingen. Ze organiseren voor de klant diensten zoals zij deze in het (main)contract hebben vastgelegd, door ze uit te laten voeren door gerenommeerde dienstenleveranciers. Clean Concepts B.V. richt zich uitsluitend op het management van deze processen. Clean Concepts B.V. controleert en meet de dienstenleveranciers en verwerkt de resultaten in een overzichtelijk managementinformatiesysteem. De klant krijgt altijd antwoord op de vraag: Krijg ik datgene waarvoor ik betaal? Als dit niet zo is dan is dit een probleem van Clean Concepts B.V. als maincontractor. Kortom: maincontracting volgens Clean Concepts B.V. geeft de klant meer zekerheid en tijd om te richten op datgene waar zij het allerbeste in is en wilt zijn. Want dat doen zij namelijk ook. Voor hun is dat Schoonmaak, Catering, Beveiliging en Receptie diensten.

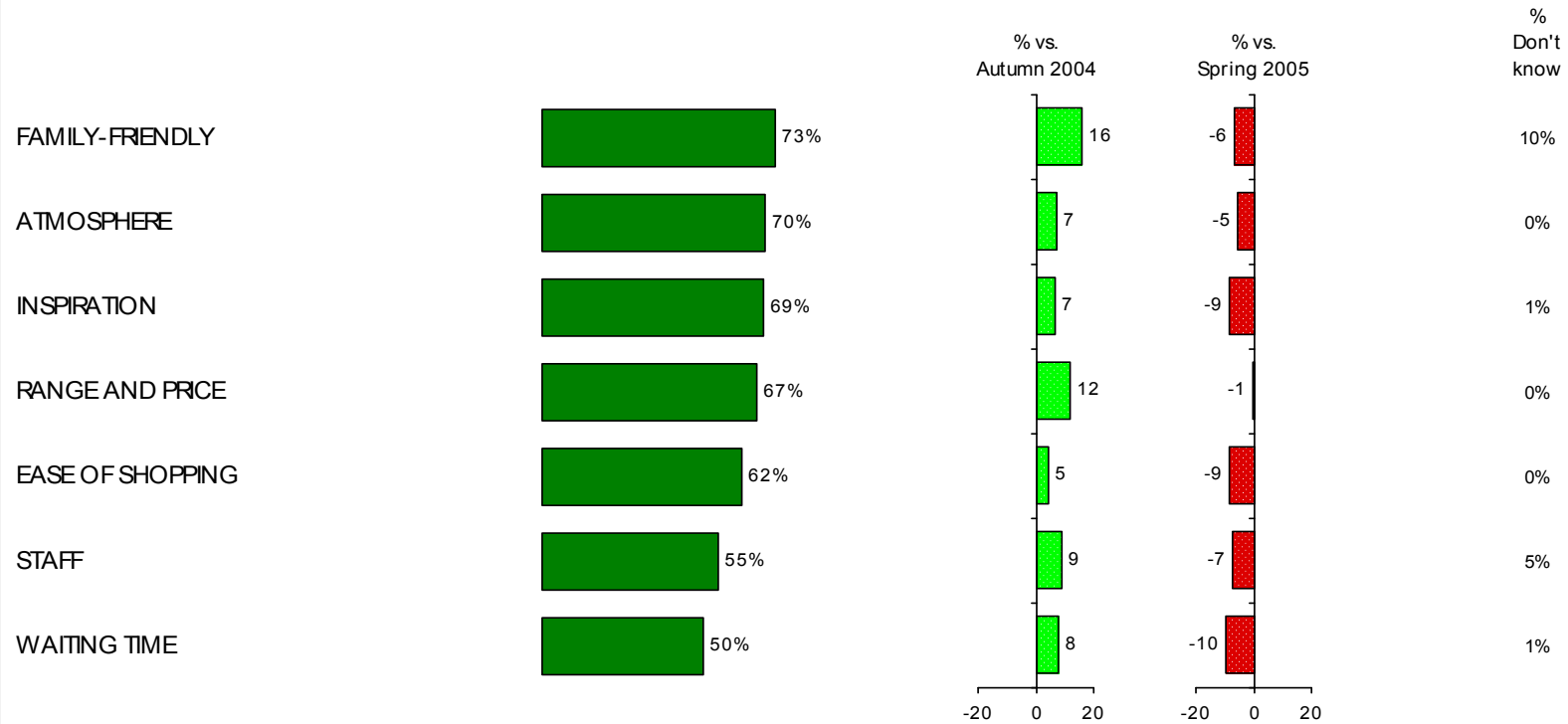
Bijlage 15 : Uitkomsten CSI





BREDA
IKEA CSI Tracking
Autumn 2005

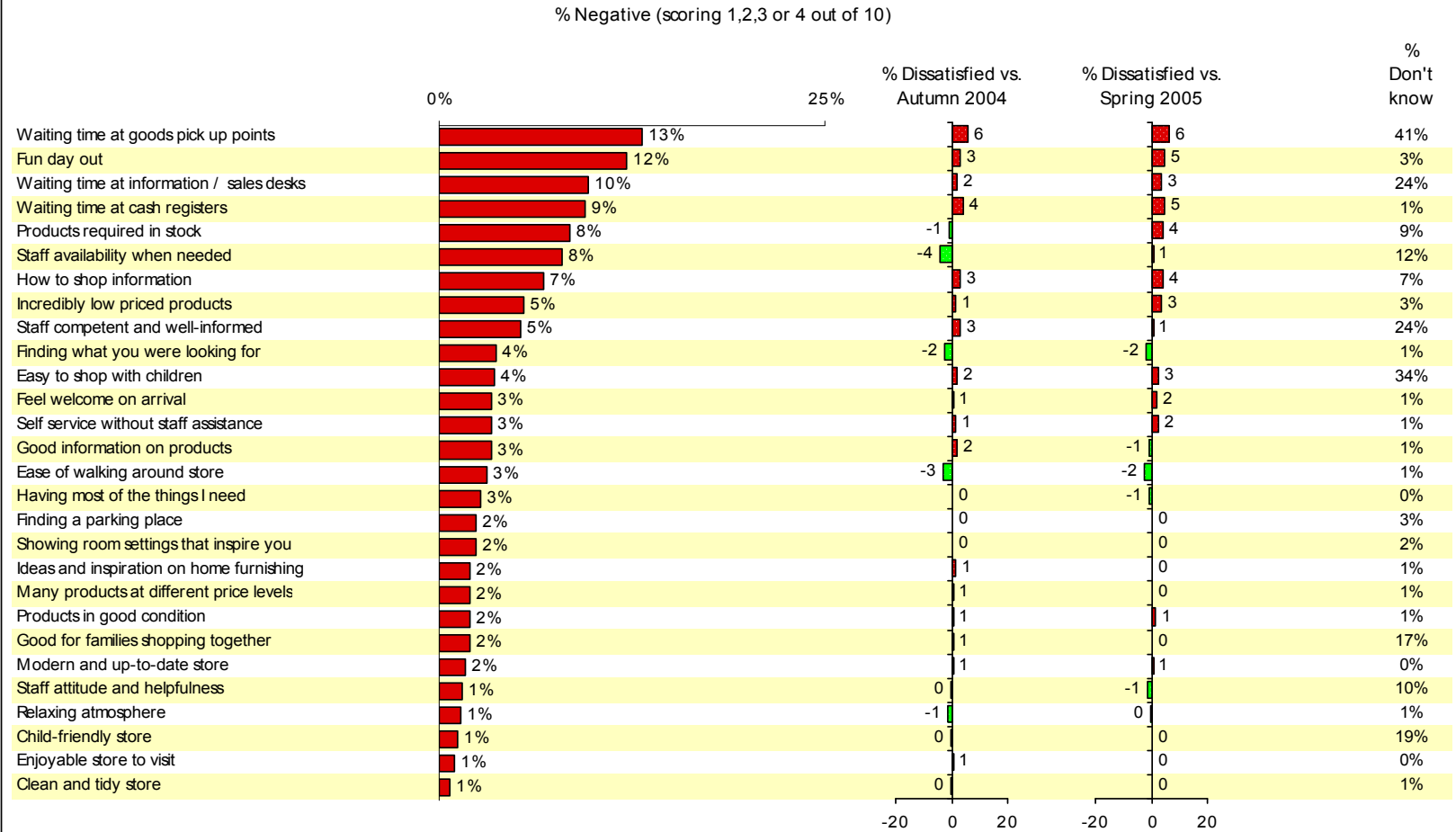
Key Performance Measures: Indices
Comparison with Previous Waves



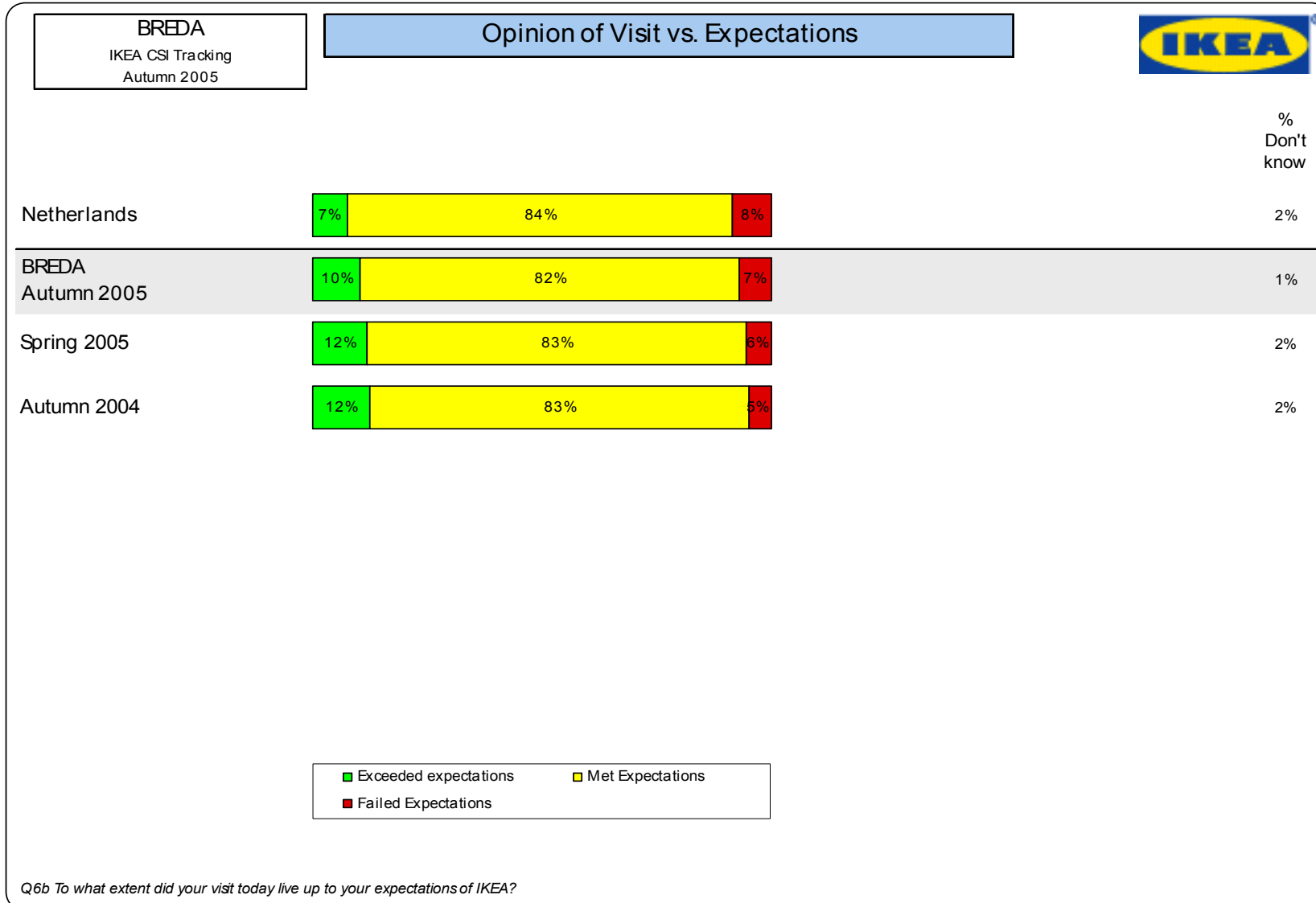
Q7 Now I am going to ask you to rate IKEA on many aspects of the store. Please answer by selecting one of the ten boxes between extremely poor and extremely good.
Note: Each Index is calculated from the 'satisfied' scores 8, 9, or 10 from relevant statements in Q7

BREDA
IKEA CSI Tracking
Autumn 2005

**Store Performance - Dissatisfaction
Comparison with Previous Waves**

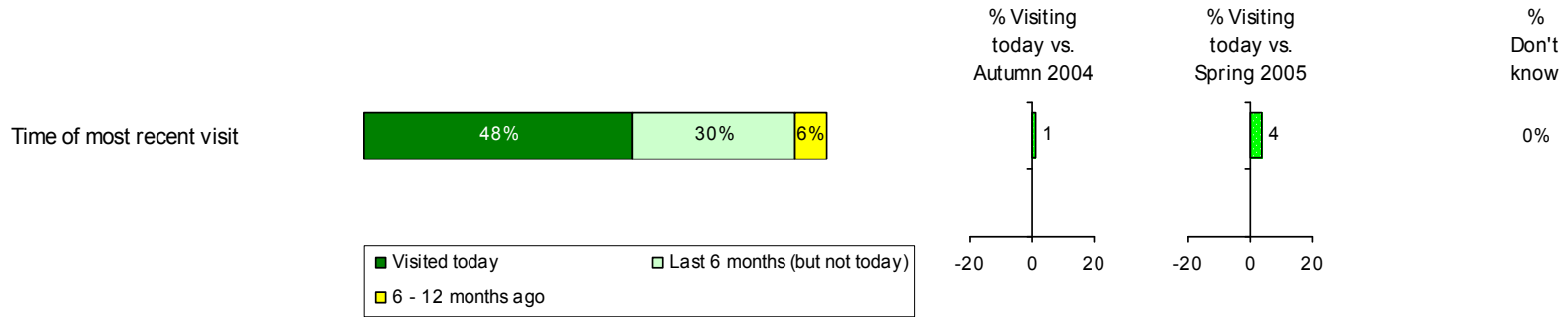


Q7 Now I am going to ask you to rate IKEA on many aspects of the store. Please answer by selecting one of the ten boxes between extremely poor and extremely good.

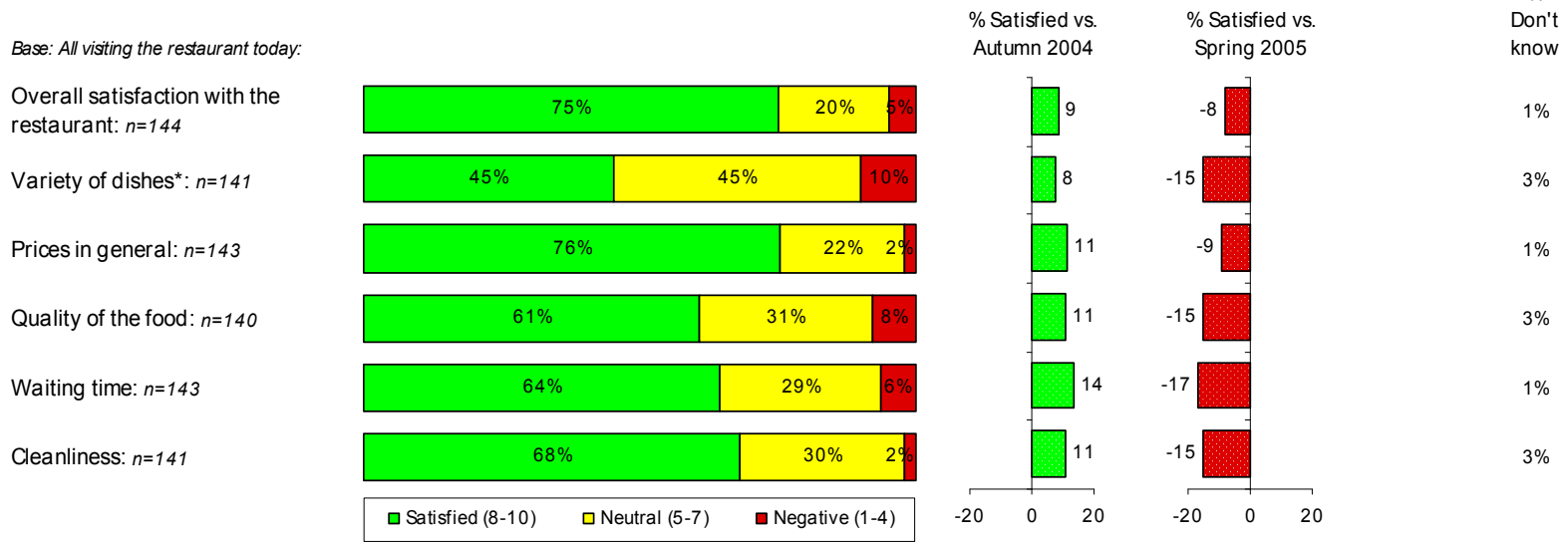


BREDA
IKEA CSI Tracking
Autumn 2005

**Opinions of the Restaurant
Comparison with Previous Waves**



Base: All visiting the restaurant today;

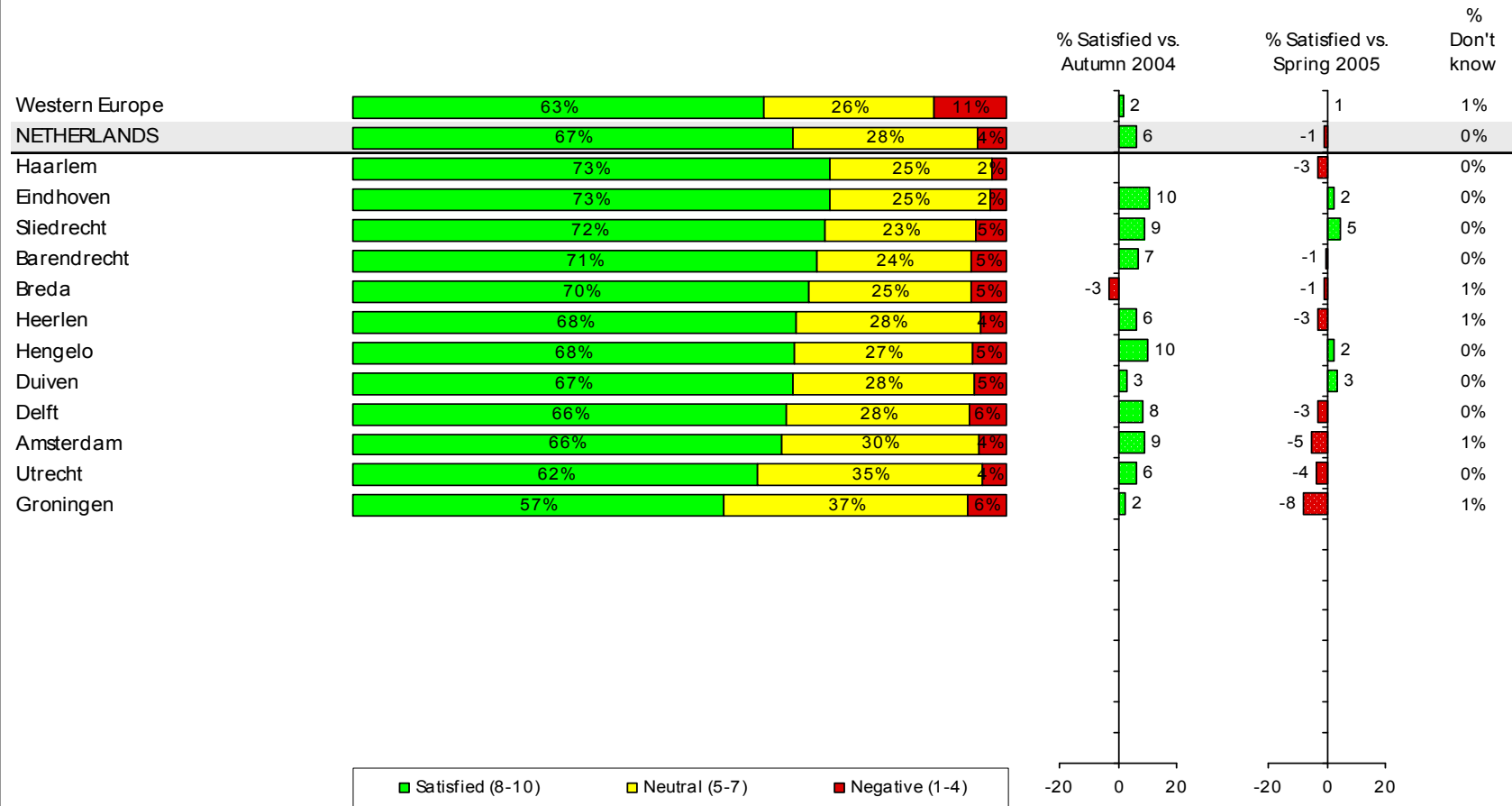


Q8 from Spring 2004: When was your most recent visit to the IKEA restaurant inside this store?
 Q9a from Spring 2004: How satisfied were you, overall, with your most recent visit to the IKEA restaurant inside this store?
 Q9b from Spring 2004: How would you rate the IKEA restaurant inside this store when it comes to...?
 *From Autumn 2004


NETHERLANDS

IKEA CSI Tracking
Autumn 2005

Key Performance Measures
Overall Satisfaction With Store Visit



Q6a from Spring 2003: How satisfied were you, overall, with your visit to IKEA today?

BREDA IKEA CSI Tracking Autumn 2005		Onderzoeksdagen		
•De onderzoeksdagen waren:				
		<i>Omzet</i>	<i>Klanten</i>	
<i>Donderdag</i>	<i>29 Sept</i>	<i>€ 123,7</i>	<i>2.329</i>	
<i>Vrijdag</i>	<i>30 Sept</i>	<i>€ 157,0</i>	<i>2.842</i>	
<i>Zaterdag</i>	<i>01 Okt</i>	<i>€ 299,4</i>	<i>4.487</i>	
		<i>(drukste dag van dit FY)</i>		

© Inter IKEA Systems B.V. 2005

Chart No. 3

Bijlage 16: EW⁹⁹

Schoonmaakorganisatie EW dienstengroep opereert sinds 1992 in de markt van facilitaire dienstverleners. De directeur van de organisatie is Eric Wentink. De eerste letters van zijn voornaam en achternaam maken de naam van de organisatie "EW". Vandaar de naam EW. Op dit moment werken bij EW circa 1500 medewerkers, aangestuurd vanuit diverse steunpunten door het hele land. Het hoofdkantoor is gevestigd in Arnhem. Vanuit deze locatie bedienen de stafafdelingen Finance, Human Resource Management en Sales opdrachtgevers en medewerkers.

EW neemt inmiddels de achtste plaats in op de nationale schoonmaakmarkt. EW richt zijn diensten op opdrachtgevers waarbij de tevredenheid van de gast / bezoeker het uitgangspunt is. EW zegt dat je van hen expertise van een grote landelijke organisatie mag verwachten evenals een persoonlijke dienstverlening zoals een regionale marktspeeler die biedt.

In de dienstverlening van EW staat de tevredenheid van uw gast / bezoeker centraal. EW begrijpt heel goed dat het werk dat zij doen, essentieel is voor de service-beleving van de gebruiker van het pand. Een niet goed schoongemaakte hotelkamer zal door de gast niet worden geaccepteerd en een vervuild warenhuis zal het aankoopgedrag van bezoekers niet bevorderen. De hele organisatie van EW is er dan ook op ingericht deze dienstverlening te waarborgen. Natuurlijk draait het hierbij om het leveren van een zo hoog mogelijke kwaliteit, maar ook worden de schoonmaakmedewerkers bijvoorbeeld op de EW Business School opgeleid en getraind om volgens de hospitality visie van EW te werken. Hiervoor is specialistische kennis nodig. Om die reden bedient EW de markt vanuit twee disciplines: EW Cleaning Care en EW Hotel Care. Binnen de discipline EW Cleaning Care richten zij zich op objecten als bioscopen, warenhuizen, dierentuinen, evenementengebouwen en ook kantoren, scholen en fabrieken. EW Hotel Care daarentegen richt zich op hotels en andere horecabedrijven.

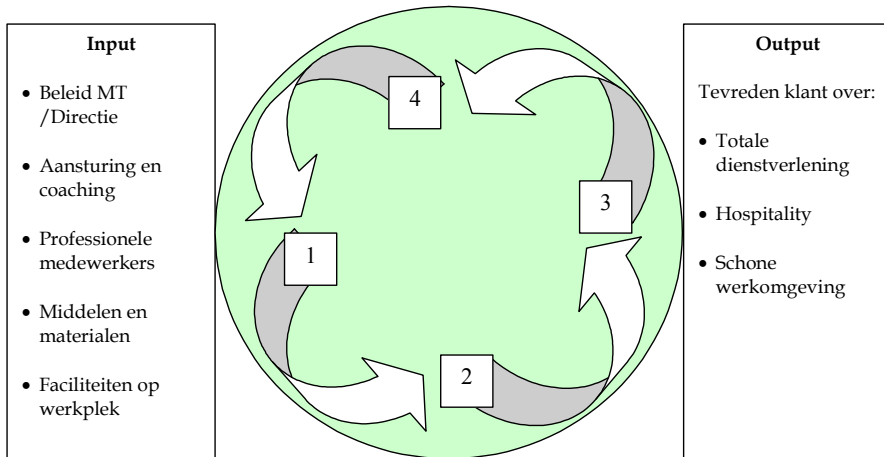
EW is gecertificeerd volgens de internationale norm voor kwaliteit managementsystemen ISO 9100:2000. Het kwaliteit managementsysteem bestaat bij EW uit een kwaliteitshandboek waarin wordt aangegeven hoe aan de normwaarden wordt voldaan.

Het kwaliteitssysteem van EW is gericht op de divisies Cleaning Care, Hotel Care, Lin Lease Care en Special Care. De processen hebben te maken met de wijze waarop werkzaamheden worden georganiseerd en de wijze waarop de schoonmaakwerkzaamheden worden uitgevoerd en de wijze waarop de controle van de schoonmaakwerkzaamheden wordt uitgevoerd.

Goede medewerkers zijn voor EW de belangrijkste factor in het schoonmaakproces omdat zij immers de werkzaamheden bij de klant uitvoeren. De vakkundigheid speelt een grote rol bij het tot stand brengen van een goed eindresultaat. De directie en het MT stellen in samenwerking met andere medewerkers het beleid op voor de gehele organisatie zodat iedereen weet wat er van hem of haar verwacht wordt. Om je werk te kunnen uitvoeren moet de werkomgeving aan een aantal eisen voldoen welke zijn vastgelegd in de overeenkomst met de opdrachtgever. Daarnaast zijn er goed werkende middelen en materialen nodig.

⁹⁹ www.ew.nl, 31 Maart 2006

Het hieronder beschreven model geeft het gewenste verbeterproces van EW weer.



1. Uitvoering werkzaamheden 2. Resultaat werkzaamheden 3. Meting, registratie en analyse
4. Verbetering in beleid aanbrengen.

Bijlage 17: Benchmark verschillen in schoonmaakkosten

De vestigingen	A'dam	Heerlen	Utrecht	Duiven	Groningen	Barendrecht	Hengelo	Eindhoven
Datum gegevens	11.06.2002	2000	01.09.2002	5-8-2002	5-8-2002	2001	11.04.02	01.09.2002
Gebouwgegevens								
m ² vloeroppervlakte binnen	m2 28.870,40	17.972,00	16.234,62	16.310,00	12.915,00	21.017,00	22.239,00	23.361,75
Entree's/uitgangen	19,88	25,01	Niet bekend	21,65	22,31	29,76	32,81	Niet bekend
sanitaire ruimten klanten	338,79	667,11		332,24	173,29	235,88	265,22	
sanitaire ruimten personeel	171,29	667,11		168,02	173,29	147,43	105,48	
showroom	10,75	4,73		11,39	10,93	13,09	13,67	
marketplace	9,00	9,61		8,83		14,74	5,96	
zelfbediening	7,45	9,60		7,30	7,53	3,93	4,85	
m ² oppervlakte buitenterrein								
m ² blauwe gevel								
m ² gevelglas en separatieglas								
inhoud ballenbad				58 m3	nvt			
m ² plafond winkelgebied	7.510				5.256			
Aantal bezoekers per jaar	3.060.000	1.710.000	2.094.000	1.300.000	1.924.000	2.000.000	1.300.000	

Tarieven per uur								
uurlonen maandag - vrijdag								
partimers volwassen	€	17,70	17,03		14,45	18,35	18,47	17,15
fulltimers volwassen		?	18,66			18,35	18,74	19,22
dagkrachten		?			17,30	18,35		19,22
meewerkend voorwerkster	€	20,17	18,58		17,68	20,17	18,81	19,52
objectleiding	€	20,80	20,89		17,85	20,8	19,41	21,57
glazenwasser				21,00				21,00
gemiddeld tarief	€	17,05	18,38	15,60	16,66	18,35	18,13	16,66
zaterdag	€	24,32	23,94	23,40				23,63
zondag	€	24,32	23,94	31,20				31,50
feestdagen	€	33,76		33,54				33,86

glasbewassing							
entree en buitenglas				0,28	in bestek	0,49	0,20
separatieglas winkel		0,48			in bestek	0,49	0,30
restaurant gevel bi en bu	€	0,84	0,63	0,33	0,88	0,49	0,7
gevelglas binnen	€	0,42	0,48	niet bekend	0,3	0,44	0,45
gevelglas buiten	€	0,42	0,48		0,3	0,44	0,45
gevelglas binnen 1e etage	€	0,42	0,48		0,3	0,44	0,5
gevelglas buiten 1e etage	€	0,42	0,48		0,3	0,44	0,5
rokershoek binnen	€	0,42	0,63		0,4	0,44	0,49
hoogwerker dagdeel		208,78	382,37		208,78	220,01	254,91
hoogwerker hele dag		339,27	637,28		339,27	357,52	407,86
							75 en 120
							120 en 195

verrekenarieven							
vloeronderhoud (250- 500 m2)							
schrobben tegels/pvc	€	0,39	0,51	Niet bekend	0,39	0,41	0,64
sprayen pvc	€	0,14	0,48		0,14	0,14	0,51
vegen buitenterrein machinaal	€	0,44	0,13			0,46	0,0073
schrobben epoxy vloer	€	0,39	0,51		0,39	0,41	0,64
tapijt host	€	1,84	3,54		1,93	0,2	1,87
tapijt sproei-extraheren	€	0,20	1,78		1,84	1,94	1,55
beton schrobben	€	0,39	0,51		0,39	0,41	0,64

Regietarieven (06.00 - 20.30)							
parttime vakvolwassene	€	17,70	17,83	Niet bekend	16,62	17,71	18,86
fulltime vakvolwassenen	€		21,14				20,4
vloerspecialist	€	22,47	20,36		22,47	22,47	27,68
graffity verwijderen	€	28,06	20,36		28,06	28,06	27,68
servicekracht	€	22,47	17,83		22,47	22,47	19,44
gevelreiniging	€	28,06	20,36		28,06	28,06	41,27
verbouwingsschoonmaak	€	22,47	21,14		22,47	22,47	18,62
verhuizingsschoonmaak	€	22,47	21,14		22,47	22,47	18,62

Uren per jaar ma-zat								
productie dag/periodiek	23.208,61	12.772,30	10.958	9.142,66	3.907,27	12.512,51	7.840,20	11.916
dagelijks glaswassen	in bestek	319		in bestek	in bestek	153	0	
dagkracht bestek	0			2.615,42	3.078,02	3.262	4.620,80	
dagkracht geen bestek	5.918,00		2.608,50					
prod meew toezicht	0	1.595,00		918	612		451,96	
Subtotaal	24.196,61	14.686,31		12.676,08	7.597,29	15.927,51	12.912,96	11.916
toezicht objectleiding	2.032,00	765	incl	912,68	799,83	918	774,78	
toezicht voorlieden	1.836,00		incl	190,14	306		0	
Subtotaal	3.868,00	765		1.102,82	1105,83	918	774,78	
TOTAAL	32.994,61	15.451,30	13.566,50	13.778,90	8703,12	16.845,51	13.687,74	
uren zondag per dag	99		26					30
uren feestdag per dag	99		26					32
Kosten per jaar ma-zat								
dag/periodiek onderhoud ma-zat	396.554,59		179.056,80	225.839,75	180.604,52	179.146,97	137.847,09	
toeslag specifiek amsterdam	24.911,32						nvt	
talon			12.214,80		3.630,24		0	
dagkrachten	110.383,62		43.734,60			64.732,92	67.688,78	
service en calamiteiten	dag	58.096,64			n.v.t.			
laadperron buiten	afroep	1.840,51						
toilettrondes	dag	52.286,98	in bestek		in bestek	in bestek	in bestek	in bestek
toezicht	81.905,55			20.622,71	25.765,51	18.971,45	25.048,23	
Machines	17.573,14		6.540,00	6.864,83	4.621,96	19.071,03	6.975,30	
Kosten totaal bestek	631.328,22	275.642,02	241.546,20	253.327,29	184.234,76	281.922,37	237.559,40	179.247,58
exclusief zondagen en feestdagen								
Kosten per m2	21,87	15,34	14,88	15,53	14,27	13,41	10,68	
Kosten per bezoeker	0,21	0,16	0,12	0,19	0,10	0,14	0,18	
Inzet uren per m2	1,14	0,86	0,84	0,84	0,67	0,80	0,62	

Aanvullende werkzaamheden

De vestigingen	A'dam	Heerlen	Utrecht	Duiven	Groningen	Barendrecht	Hengelo ov	Eindhoven
ballenbad per beurt	€ 652,45	407,86	802,84	652,45	n.v.t.	428,82	275,00	521,22
gritt plafond winkel	€ 5.914,32	?	3.300,00	8.884,81	4.965,50	5.710,72	6500,00	
<i>gritt per m2 winkelvloer</i>	<i>0,20</i>		<i>0,20</i>	<i>0,54</i>	<i>0,38</i>	<i>0,27</i>	<i>0,29</i>	
gritt plafond restaurant			1.700,00					
reinigen toiletten met fantomat	€ 27,92 per uur							
beeldschermen	in bestek							
verlichtingsarmaturen, luifels ed.		774,93		276,06	163,36	1534,32	per beurt	
grof vuil complex	?	3882,13			n.v.t.	3.945,05	per beurt(wekenlijks)	
vuil bordes en tuinen	?	387,46			n.v.t.	1.429,44	per beurt	
reclameborden en bewegwijzering	?	387,46		104,15	508,23	1774,18	per beurt	
glasbewassing per beurt			4.932,00		2.268,90			
1/5 buitenterrein vegen, afval		7764,27			n.v.t.	18.178,80	1x per 2 weken, per b.	
ledigen afvalbakken		4759,35		2.303,53		2138,52		
Afvalemballage en vuilverwerkers							per beurt (12x)	
Plafonds winkelgebied				8.884,81	4.965,60			
Schrobben keukenvloer				617,31				
Reinigen afzuigkap				823,08				
Afvalbakken schoonspuiten				120,99				
Inzetten en afspuiten buitengevel		3.874,65			4.443,97			



Bijlage 18: Schoonmaakbeleid

Missie

Klanten moeten voelen dat ze welkom zijn.

Visie

Om klanten zoveel mogelijk te laten voelen dat ze welkom zijn moet het publiek in zo schoon mogelijke omgeving kunnen winkelen.

Definitie schoonmaak

“Schoonmaakonderhoud is een systeem van werken, waarbij met behulp van meerdere voorgeschreven schoonmaakmethoden en -frequenties een esthetisch en hygiënisch verantwoorde leef- en werkomgeving gehandhaafd blijft en de levensduur van de materialen wordt verlengd”.¹⁰⁰

Doel schoonmaak

Doel van schoonmaak is het zodanig organiseren van de schoonmaakactiviteiten dat het vereiste kwaliteitsniveau wordt behaald en waarbij het beoogde rendement en de continuïteit van het geheel zijn gewaarborgd.¹⁰¹

Dit kan gedaan worden door:

- Altijd een schone winkel bij de opening voor het publiek;
- Een goede verdeling tussen uitvoering van de werkzaamheden gedurende de ochtend en dag;
- Een schone en klantvriendelijke uitstraling van het schoonmaakbedrijf (mensen, machines en materialen) naar klanten;
- Het contracteren van een professioneel en innovatief schoonmaakbedrijf.
- Na de uitvoering van de ochtend schoonmaak dient het IKEA gebouw en het buitenterrein huishoudelijk schoon te zijn.
- Gedurende de dag dient de winkel er voor de klant esthetisch schoon uit te zien.
- Sanitaire ruimten dienen hygiënisch schoon te zijn gedurende de gehele dag.¹⁰²

Wetten

Schoonmaakapparatuur en -materialen welke door de leverancier worden gebruikt voor de schoonmaakactiviteiten dienen te voldoen aan algemeen erkende veiligheidseisen. Elektrische apparatuur dient te zijn voorzien van een NEN 3140 certificaat of vergelijkbaar keurmerk.

De schoonmaakmiddelen die worden gebruikt, moeten aan de laatste inzichten wat betreft mogelijke beperkingen van milieubelasting voldoen

¹⁰⁰ Boer de, B e.a. Accommodatiebeheer 1, opleiding Facilitaire Dienstverlening, Haagse Hogeschool, 1997

¹⁰¹ Bisseling, T. & Iskes, J.: Organisatie en beheer van schoonmaakdienstverlening, Samson Bedrijfsinformatie, Alphen aan den Rijn / Zaventem 1994, ISBN: 90-14-04999-4, blz. 62

¹⁰² Bestek en offerte Aanvraag, Schoonmaakonderhoud en Glasbewassing, Ikea Nederland, Vesting Breda, december 2002, blz. 12

Structuur

- Een groepsleider service dient verantwoordelijk te zijn voor de aansturing en bewaking van het schoonmaakproces. Hij of zij dient operationele taken te bespreken met de meewerkende voorman of vrouw. Ook dienende ontwikkelingen binnen de store te worden gerapporteerd aan de Service Manager. Die op zijn beurt weer rapporteert aan de storemanager. Met een frequentie van twee keer per jaar dienen de groepsleiders van alle vestigingen bij elkaar te komen en te praten over de ontwikkelingen op schoonmaakgebied binnen de eigen vestigingen.
- Wanneer er een landelijke aanbesteding plaatsvindt, dient er een functie landelijk medewerker schoonmaakaansturing en bewaking te worden gecreëerd. Deze persoon is dan verantwoordelijk Deze voor het beheer van het contract en de uitvoering ervan.
- Wanneer er een landelijke aanbesteding heeft plaatsgevonden en er tussentijds wordt geconstateerd dat de werkplannen niet toereikend zijn voor de betreffende vestiging dan dient er contact opgenomen te worden met de Landelijk medewerker schoonmaakaansturing en bewaking. Hij of zij dient te onderzoeken of andere vestigingen tegen hetzelfde probleem aanlopen. Indien dit het geval is kan dit een extra toevoeging of aanpassing zijn in het contract.
- Overkoepelend is er een matrixmanager (Bas van Duivenboden). Wanneer er niet landelijk is uitbesteed kan hij niet aangesproken worden over de schoonmaakkwaliteit binnen de diverse vestigingen. Hij mag dit dan wel andersom doen.
- Bij een landelijke aanbesteding dient hij de Landelijke medewerker schoonmaakaansturing en bewaker aan te spreken over de schoonmaakkwaliteit binnen een vestiging.
- Zolang er niet landelijk wordt uitbesteed dient de groepsleidster te rapporteren aan de store manager en de matrix manager. Bij een landelijke aanbesteding dient de groepsleidster de ontwikkelingen te rapporteren aan de storemanager en de landelijk medewerker schoonmaakaansturing en bewaking.

Uitvoering

De schoonmaak dient altijd in de ochtend te gebeuren. De toegangsbeveiliging en sleutelcodes komen op deze manier niet in handen van mensen buiten IKEA. Bovendien zijn veel industrieterreinen en woonboulevards, waarop de meeste IKEA's zijn gevestigd, s'avonds uitgestorven en is het voor schoonmaakpersoneel vaak onplezierig om er te werken. Het scheelt in de beveiliging en de stookkosten. Een bijkomend voordeel is dat IKEA zicht op de schoonmaak houdt. Je kunt makkelijker controleren of ze ook doen wat er in het contract staat.

Elke IKEA vestiging dient ervoor te zorgen dat het gebouw gemakkelijk schoon te maken is in de tijd die ervoor staat. Dat kan IKEA doen door van bovenkanten van kasten en vensterbanken geen vergaarplaatsen voor rommel te maken. Medewerkers dienen geregeld hun bureau op te ruimen. Een schoonmaker heeft meestal de instructies om niets op een bureau te verplaatsen. En kan dus geen bureau schoon gemaakt worden dat is bezaaid met rommel. Let op met kabels. Grote bossen op de vloer maken het schoonmaken lastig.

Kwaliteitseisen

De kwaliteitseisen dienen momenteel nog te worden herzien. Hierbij moet worden kritisch worden gekeken naar wat er nu eigenlijk schoongemaakt moet worden. Er moet een ruimtebestand gemaakt worden waarin de functie van iedere ruimte die moet worden schoongemaakt wordt aangegeven. Daarnaast het aantal vierkante meters van muur tot muur en de vloerafwerking. Maak daarna een kwaliteitsontwerp, waarin wordt bepaald hoe schoon IKEA het gebouw wilt hebben. Alles perfect gereinigd is onbetaalbaar. IKEA moet zelf aangeven wat voor u nog acceptabel is, iedere dag stofzuigen of eenmaal per week. Bij het opstellen van deze kwaliteitseisen moeten de volgende elementen niet vergeten worden:

- hoog stof in malland
- Zagerij
- Potloodstrepen op muren
- Gritt

Dit zijn elementen waar vaak niet aan gedacht wordt.

Werkplannen

Op basis van de geformuleerde kwaliteitseisen dienen er werkplannen te worden opgesteld.

Kwaliteitsmetingen

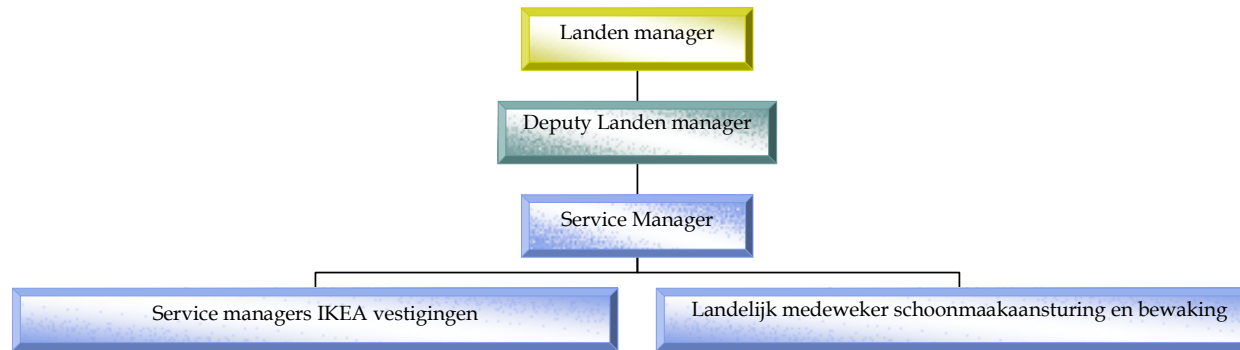
- Binnen alle vestigingen dient er gebruik te worden gemaakt van de VSR meting gekoppeld aan een belevingsmeting. Dit dient te gebeuren met een frequentie van 2x op jaarbasis.
- Wanneer een schoonmaakleverancier twee maal achtereenvolgens een onvoldoende scoort bij een kwaliteitsmeting dient de leverancier als boete een hermeting te betalen die plaats zal vinden twee weken na de laatste meting. Wanneer de leverancier dan weer onvoldoende scoort dan dient IKEA over te gaan tot opnieuw aanbesteden.
- Bij een landelijke uitbesteding dient de landelijke medewerker Schoonmaakaansturing en bewaking altijd aanwezig te zijn bij een kwaliteitscontrole. Hij of zij dient de uitkomsten van de controles bij de diverse vestigingen met elkaar te vergelijken en waar nodig maatregelen te nemen. Wanneer er geconstateerd wordt dat binnen 1 vestiging de controles keer op keer voldoende zijn, maar in de overige vestigingen niet. Dan dient de schoonmaakleverancier nieuw personeel in te zetten op de betreffende vestiging. Schoonmaak blijft tenslotte mensenwerk.
- Medewerkers die de dagelijkse aansturing en bewaking doen van het schoonmaakdienstverleningsproces dienen goed op de entree en het sanitair te letten. Als het schoonmaakwerk te wensen over laat, dan wordt dit vaak het eerste duidelijk bij de entree en het sanitair. Als die langzaam vervuilen, wordt het tijd om aan de bel te trekken.

Schoonmaakkosten

De groepsleidster dient te overleggen met de servicemanager hoeveel budget er wordt gedacht nodig te hebben. De service manager bepaalt in overeenstemming met de store manager wat het budget zal worden.

Bij een landelijke aanbesteding dienen alle vestigingen minder totaal budget te krijgen. Hoeveel minder is afhankelijk van het bedrag dat ze voorgaande jaren ongeveer kwijt waren aan de schoonmaakdienstverlening. Het schoonmaakkudget wordt centraal beheerd door de landelijk medewerker schoonmaakaansturing en bewaking. Elke vesting krijgt hiervan een klein deel, afhankelijk van de grootte van de vesting, voor periodiek onderhoud. Wel moet er gerapporteerd worden naar de landelijk medewerkers schoonmaakaansturing en controle hoeveel er gespendeerd is aan periodiek onderhoud en waarom.

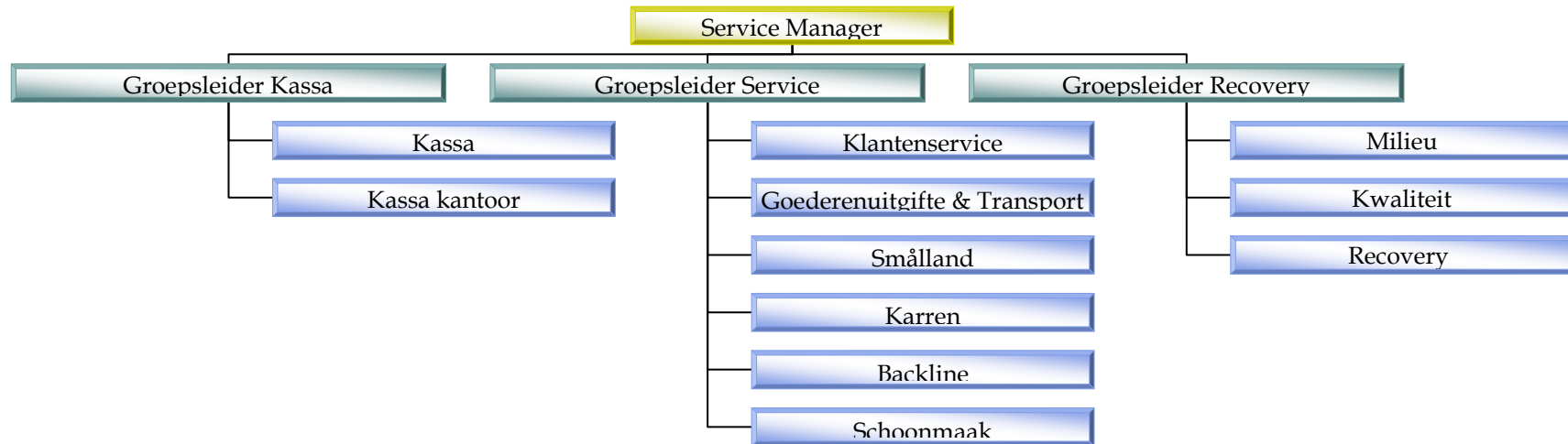
Bijlage 19: Organogram hiërarchische plaats schoonmaakmedewerker aansturing en bewaking IKEA Nederland



Afbeelding: Organogram hiërarchische plaats schoonmaakmedewerker aansturing en bewaking IKEA Nederland

Voor een korte omschrijving van de verantwoordelijkheden en werkzaamheden zie bijlage 18.

Bijlage 20: Organogram hiërarchische plaats Schoonmaak



Afbeelding: Organogram afdeling Service

Bijlage 21: Implementatieplan

Actie	Doel	Verantwoordelijke	tijd
Basic dag organiseren	Medewerkers duidelijk maken waarom meehelpen aan het schoonmaakdienstverlening zo belangrijk is.	Store Manager	twee maal per jaar in mei en november
Contractuele afspraken communiceren naar medewerkers IKEA	Onduidelijkheden voorkomen over wie waar voor verantwoordelijk is	Service Manager	juli
Beleidsdocument ontwikkelen en verspreiden	Eenduidige uitvoering beleid	Landelijk Service Manager	Juni
Overstappen naar microvezel methodiek	Duurzaam en milieubewust ondernemen	Service Manager	Juni
Landelijk medewerker schoonmaak aansturing en bewaking aanstellen	Eenduidige uitvoering beleid en en hetzelfde kwaliteitsniveau creëren binnen alle vestigen	Landelijk Service Manager	Bij landelijke exploitatie
Groepsleider service verantwoordelijk maken voor de aansturing en bewaking van de schoonmaak	Betere controle en aansturing schoonmaakdienstverlening	Service Manager	Juni
Taakomschrijving groepsleidster wijzigen	Groepsleidster verantwoordelijk maken voor de schoonmaakdienstverlening	Afdeling HR	Juni
In contract opnemen dat IKEA betrokken dient te worden bij de aanname van een meewerkend voorman / vrouw	Goede communicatie IKEA --> Schoonmaakleverancier	Service Manager	Juni
Kwaliteitsbeleid ontwikkelen	Verouderde kwaliteitseisen weer "up to date" maken.	Landelijk Service Manager	Juni
Contact op nemen met VFM adviesgroep en Clean Concept, beide verantwoordelijke voor de uitvoering van de kwaliteitsmetingen binnen IKEA, om ze te informeren dat IKEA wenst dat er bij komende metingen gebruik gemaakt dient te worden van een VSR meting gekoppeld aan een belevingsmeting.	1 soort kwaliteitsmeting, zodat uitkomsten met elkaar vergeleken kunnen worden	Landelijk Service Manager	Juni
Vraagstelling CSI herzien	Duidelijk laten worden waar de klant ontevreden over is zodat er actie op ondernomen kan worden.	Landelijk Service Manager	September
Overstappen naar één adviesbureau	Eenduidiger uitvoering van het schoonmaakbeleid	Service Manager	Juni
Mix resultaat / inspanningscontract afsluiten met schoonmaakleverancier	Schoonmaakdienstverlening makkelijker controleren	Service Manager	Bij nieuwe aanbesteding
Overleg over ervaringen met betrekking tot het schoonmaakdienstverleningsproces	Voorkomen dat vestigen niet elke keer alles opnieuw hoeven uit te zoeken	Landelijk Service Manager	Twee maal per jaar in april en oktober
Meetsysteem ontwikkelen voor de dagelijkse controle dat aansluit op de kwaliteitsmeting uitgevoerd door een externe organisatie.	Uitkomsten makkelijker kunnen vergelijken	Stagiaire	September
Bij een resultaatcontract eisen dat schoonmaakleverancier inzichtelijk maakt hoe het gewenste kwaliteitsniveau tot stand komt	Verbeterd inzicht op prijs / kwaliteit verhouding	Service Manager	Juni
Landelijk aanbesteden	eenduidiger uitvoering schoonmaakbeleid en kostenreductie	Landelijk Service Manager	Juli