

Schoonmaak à la carte

Productievarianten in schoonmaakdienstverlening.

Het schoonmaakbedrijf levert in deze gevallen een toegevoegde waarde die een groter gebied bestrijkt dan dat van schoonmaakdienstverlening in enge zin. De manager van het schoonmaakbedrijf vervult de functie van organisatieadviseur, interim manager, veranderkundige en schoonmaakspecialist. Hij maakt bovendien gebruik van de personele infrastructuur van het schoonmaakbedrijf door desgewenst,

via natuurlijk verloop, te zorgen voor een geleidelijke instroom van extern schoonmaakpersoneel.

Het nog relatief jonge succes van extern management in de zorgsector kan een waardevolle les zijn voor aanbestedingsambities bij organisaties ook buiten deze sector: aanbesteden van facilitaire diensten omvat een problematiek die veel ruimer is dan die van facilitaire vraagstukken in enge zin. En een

succesvolle aanpak van een traject dat in aanbesteding moet uitmonden, vereist dan ook meer dan alleen kennis en ervaring op facilitair gebied.

Voetnoten

¹ Dit artikel is gebaseerd op ervaringen bij Abilis-ZDG, onderdeel van Abilis Nederland.

² Moret, Ernst en Young, Trends in aanbesteding 1996, Utrecht, november 1996.

Uitvoering van werkzaamheden in de institutionele schoonmaak verloopt over het algemeen op een uniforme manier. En dat terwijl de omstandigheden waaronder die werkzaamheden worden verricht, sterk uiteen kunnen lopen. Schoonmaakbedrijven doen er dan ook goed aan verschillende oplossingen voor verschillende situaties achter de hand te hebben. In dit artikel wordt een keuzemenu gepresenteerd op het gebied van productievarianten: schoonmaak à la carte dus.

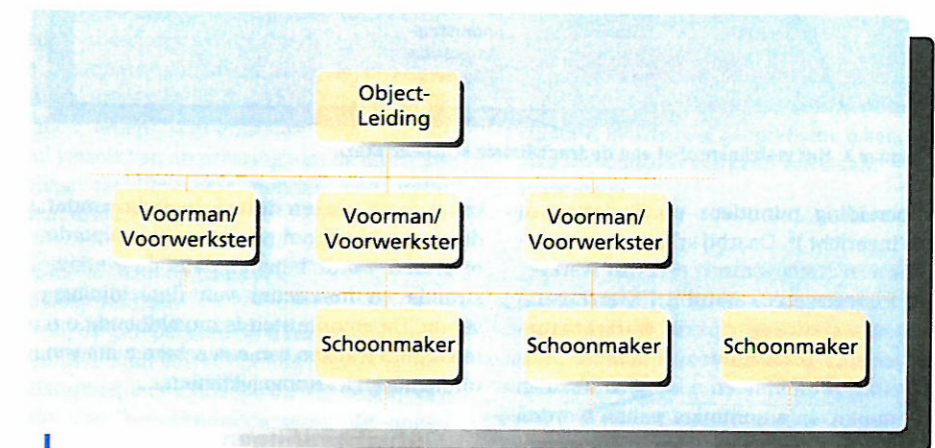
Schoonmaakdiensten worden onder zeer verschillende omstandigheden uitgevoerd. De kwaliteitseisen, de bezettingsgraad en bewonerscultuur, de aard van de werkzaamheden, de voorspelbaarheid van de behoefte en daarmee de planbaarheid van de te verrichten werkzaamheden verschillen per contract. In een eerder publicatie is een Contractmenu gepresenteerd waarin de diverse relevante contractvormen werden beschreven¹.

Niet alleen op het gebied van contractering vereisen verschillende omstandighe-

Dit menu bevat een aantal productievarianten, waarbij elke vorm zijn eigen voor- en nadelen heeft.

Traditionele productieorganisatie

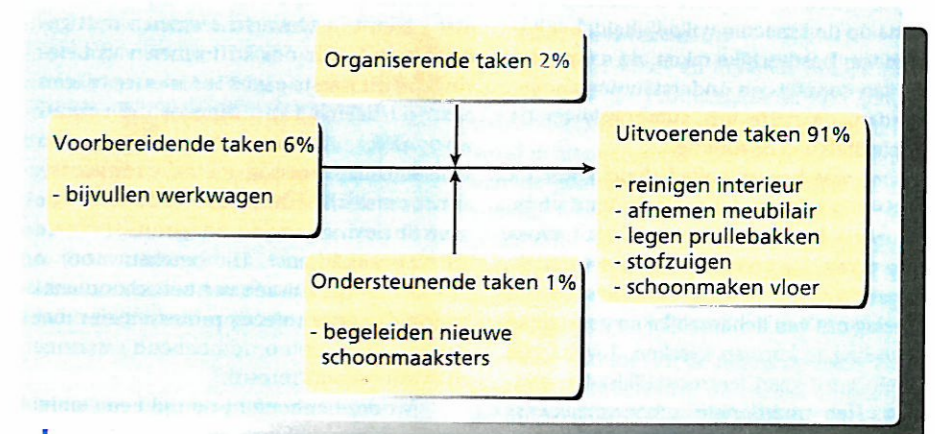
Het organogram van figuur 1 geeft een veel voorkomend beeld van de formele productieorganisatie in de grotere schoonmaakprojecten. In veel gevallen wordt er 2 uur per dag volgens een zogenaamd werkprogramma gewerkt, traditioneel meestal na kantooruren, en dat vijf dagen in de week.



Figuur 1. De gebruikelijke toezichtstructuur is grotere schoonmaakprojecten.

den verschillende oplossingen, datzelfde geldt ook voor de inrichting van de productie van schoonmaakdiensten. In dit artikel wordt een Productiemenu gepresenteerd.

De objectleiding is verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken op het object, zoals de verdeling van werkzaamheden en de personeelsplanning. De (meewerkend)



Figuur 2. De functiesamenstelling van de traditionele schoonmaker: organiserende taken 2%, voorbereidende taken 6%, ondersteunende taken 1%, uitvoerende taken 91%.

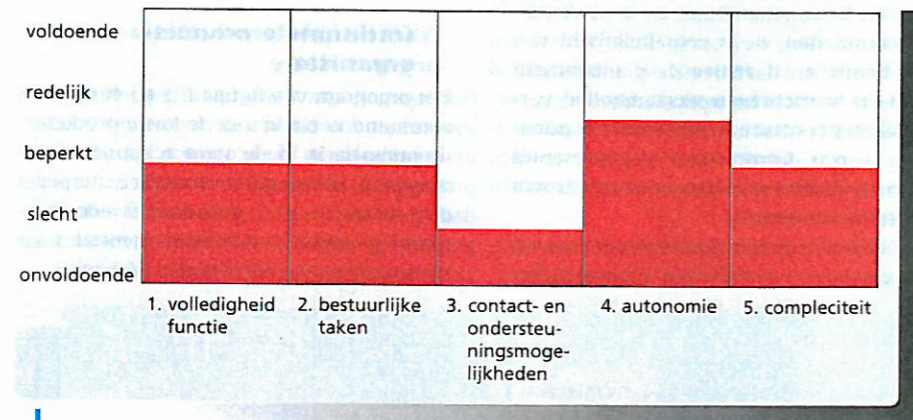
Drs. Nico Lemmens is Hoofd afdeling Techniek, Systemen en Producten bij Abilis Nederland.
Drs. Carla de Bont is Coördinator zelfsturende teams bij Abilis Nederland.

voorwerker heeft weinig formele bevoegdheden. De schoonmaker heeft als voorbereidende taak het gereedmaken van de werkruimte. Als enige ondersteunende taak vindt soms begeleiding van nieuw personeel plaats en als organiserende taak het bijwonen van het werkoverleg. Al het overige werk is in de praktijk puur uitvoerend. De schoonmaker houdt zich dus vooral bezig met het 'doen'. Het 'denkwerk' gebeurt door de objectleiding.

Traditioneel wordt er in de uitvoering van schoonmaakwerkzaamheden in de grotere projecten gewerkt op basis van individuele taken. Deze worden door de werk-

of per twee maanden plaats. De contactmogelijkheden zijn onvoldoende. Communicatie komt niet voor tijdens het werk, omdat iedereen geïsoleerd werkt. Mogelijkheden tot ondersteuning zijn er wel, maar alleen als de schoonmaker tijd over heeft, en dat komt bij de huidige werkdruk zelden voor.

De functie van de schoonmaker bevat een beperkte autonomie. De autonomie ten aanzien van het tempo is beperkt, omdat er strenge kwantitatieve normen zijn. De autonomie ten aanzien van de werkmethode is beperkt door nauwkeurige instructies over de werkwijze. De autonomie ten aanzien



Figuur 3. Het welzijnsprofiel van de traditionele schoonmaker.

voorbereiding minutieus op Tayloriaanse wijze ingericht)². Daarbij krijgt een schoonmaker over het algemeen een vast werkgebied toegewezen, waarbij hij met behulp van een werkwagen diverse werkzaamheden verricht, zoals bureaus afnemen, sanitair reinigen en vloeren wassen, stofzuigen en moppen. In sommige gevallen worden delen van de werkzaamheden in gespecialiseerde taken ondergebracht. Dit kan betekenen dat schoonmakers uitsluitend stofzuigen of afval inzamelen.

Figuur 3 laat het zogenaamde welzijnsprofiel zien van de traditionele schoonmaakfunctie volgens de Arbeids Situatie Analyse (ASA)³. De ASA beoordeelt een functie op de aspecten volledigheid, het bevatten van bestuurlijke taken, de aanwezigheid van contact- en ondersteuningsmogelijkheden, de mate van autonomie en de complexiteit van de functie.

Voor wat betreft volledigheid komt de functie van schoonmaker slecht uit de bus. De functie bestaat grotendeels uit uitvoerende taken. De voorbereidende en ondersteunende taken nemen onvoldoende tijd in beslag om van lichamelijke en geestelijke afwisseling te kunnen spreken. Tevens zijn er weinig tot geen leermogelijkheden aanwezig. Het traditionele schoonmaakwerk bevat een gering aantal bestuurlijke taken. Het werkoverleg, waarbij over 'werkzaken' in plaats van ook over 'personeelszaken' wordt gesproken, vindt één maal per maand

van de volgorde ten slotte is beperkt, omdat de mogelijkheid om een bepaalde volgorde te kiezen wordt beperkt door de werkinstructie en instructies van de leidinggevende. De complexiteit is onvoldoende om te kunnen spreken van een zekere mate van uitdaging en leermogelijkheden.

Ontwikkelingen

De ontwikkelingen in de schoonmaakbranche wijken op veel punten niet af van die in andere branches³: klanten vragen een gelijk blijvende (en soms hogere) kwaliteit tegen lagere kosten, of een hogere kwaliteit tegen gelijk blijvende kosten. Daarbij valt een trend te bespeuren waarbij 'kwaliteit' niet alleen in technische termen wordt gedefinieerd, maar ook in termen van beleving. Bij dit laatste gaat het niet meer alleen om de beleving van diegenen die verantwoordelijk zijn voor de aansturing van schoonmaakprocessen en de contractverantwoordelijkheden, maar steeds meer ook om de beleving van de eindgebruiker van de schoonmaakdienst. Dit betekent voor de productie-organisatie van het schoonmaakbedrijf dat deze steeds professioneler moet kunnen inspelen op de behoefte waarmee zij wordt geconfronteerd.

Als deze behoefte in de tijd een stabiel verloop zou hebben, zouden traditionele productievormen redelijk afdoende zijn. Dat is echter niet het geval. De behoefte aan schoonmaakdiensten heeft vaak een fluctu-

erend patroon en is soms weinig voorspelbaar. Met de toename van de kwaliteitseisen nemen daarom ook de eisen toe die aan de flexibiliteit van de productie-organisatie worden gesteld. Dit betekent dat een werkwijze die gebaseerd is op een vaste personeelsinzet met een vast werkprogramma steeds minder acceptabele resultaten oplevert. Figuur 4 geeft de problematiek op simpele wijze weer. In de blauwe zones is sprake van efficiency-verlies.

De schoonmaakinzet is groter dan nodig. In de rode zones daarentegen is sprake van kwaliteitsproblemen. Er wordt immers minder ingezet dan nodig is om de vervuiling te bestrijden.

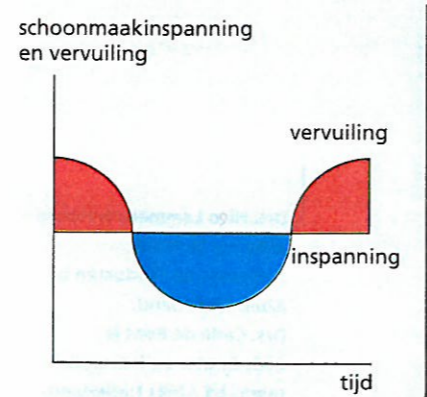
Het uitvoerende schoonmaakwerk vertoont steeds minder overeenkomst met het in grote hoeveelheden produceren van hetzelfde (massaproductie) en vertoont steeds meer kenmerken van dienstverlening, waarbij alert moet worden ingespeeld op onvoorspelbare behoefte. Daarbij wordt steeds meer belang gehecht aan service-elementen, waardoor de eisen die gesteld worden aan het herstel- en reactievermogen van de dienstverlener toenemen. Tegen deze achtergrond wordt momenteel veel energie gestoken in de ontwikkeling van alternatieve productievormen, om aan deze toenemende eisen beter het hoofd te kunnen bieden.

Het productiemenu

Figuur 5 bevat de hoofdvarianten van het zogenaamde Productiemenu. In de figuur zijn de varianten afgezet op een as waarop de mate van groepsgerichtheid van de varianten wordt weergegeven. Dit productiemenu bestaat uit vier varianten.

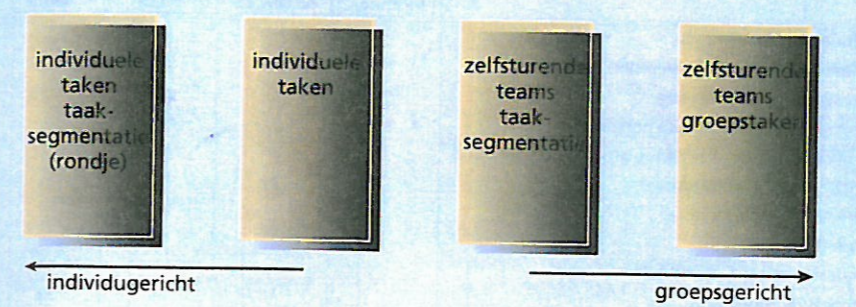
1. Individuele taken op basis van taaksegmentatie

Deze eerste variant heeft maar weinig gemeen met traditionele werkmethode. Het vertrouwde beeld van de schoonmaker die alleen een afdeling reinigt met een compleet uitgeruste werkwagen, is bij deze variant nagenoeg verleden tijd geworden. Daarvoor in de plaats komen 'specialisten'



Figuur 4. Variatie in vervuilingsgraad.

Productiemenu



Figuur 5. Het productiemenu.

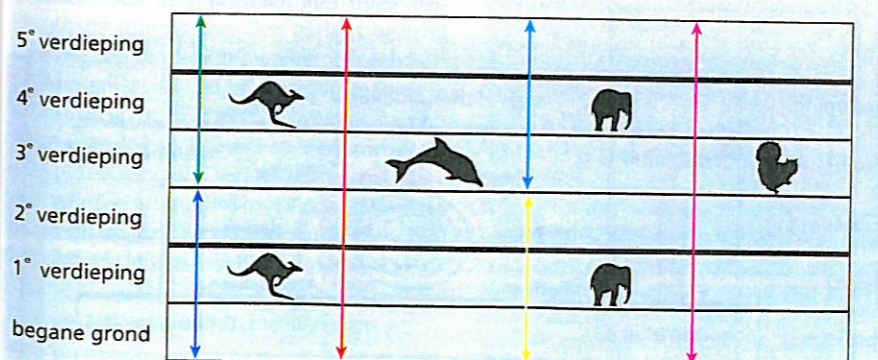
met aangepaste werkkleding, middelen en materialen, waarin alleen de materialen worden opgeborgen die voor dat specifieke taaksegment nodig zijn⁴.

De productiewijze richt zich op een individuerichte inzet en aansturing van medewerkers. De totale schoonmaaktaak wordt opgesplitst in vijf specialistische segmenten (figuur 6):

- interieuronderhoud (kangoeroe),
- sanitaironderhoud (dolfijn),
- vloeronderhoud (olifant),
- afvalinzameling (eekhoorn),
- uitvoering van laagfrequente werkzaamheden (bever).

Iedere schoonmaker is meestal gedurende één week verantwoordelijk voor één taaksegment. Er komen dus meerdere medewerkers in één ruimte. Een kantoor wordt bijvoorbeeld elke dag bezocht door de kangoeroe, de olifant en de eekhoorn en af en toe door de bever. Kwaliteit van de uitvoering is de verantwoordelijkheid van de individuele schoonmaker.

Ter illustratie van het productiemenu wordt uitgegaan van een gebouw dat uit zes verdiepingen bestaat, en waarbij elke schoonmaker één verdieping schoonmaakt. De gekleurde pijlen/vlakken geven de bewe-



Figuur 6. Individuele taken op basis van taaksegmentatie. De twee kangoeroes nemen ook het werk van de bever mee; ze werken beide op 3 etages. De twee olifanten werken ook per dag op 3 etages. De dolfijn en de eekhoorn werken iedere dag op elke etage.

ging van de verschillende schoonmakers door het gebouw weer (figuur 6).

2. Individuele geografische taken

Bij de inrichting van de productie in individuele geografische taken wordt schoonmaak gemaakt op de traditionele manier. Elke schoonmaker verricht met behulp van een werkwagen alle hoogfrequente werkzaamheden in een vast werkgebied. Ook hier ligt de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de uitvoering bij de individuele schoonmaker. Iedere schoonmaker heeft hierbij veel kennis van en ervaring met de eigen afdeling, de bewoners hebben een vaste schoonmaker (figuur 7)

3. Groepstaken op basis van taaksegmentatie

Bij de groepstaken op basis van taaksegmentatie vindt een koppeling plaats van het zelfsturend-teamconcept en de eerste variant van het Productiemenu: de zogenaamde Kangoeroeteams. De specialisten in het team stellen gezamenlijk een roultieschema op waarbij zij zelf de taken binnen het team verdelen. Door dit zelfsturend vermogen kunnen zij als team de verantwoordelijkheid dragen voor bijvoorbeeld de kwaliteit. Net zoals bij variant 1 worden bij

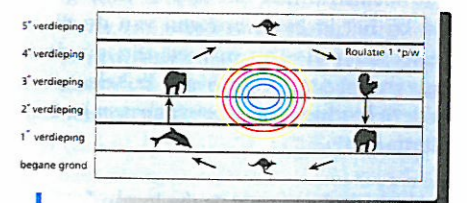
deze variant nieuwe middelen en materialen ingezet. Ook hier komen meerdere schoonmakers in dezelfde ruimte. Het Kangoeroeteam bepaalt zelf hoe en hoe vaak de taaksegmenten rouleren. De verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de uitvoering ligt bij het team.

4. Zelfsturende teams

Een zelfsturend team bestaat uit een vaste groep van 4-8 schoonmakers. Het pand wordt niet meer ingedeeld in individuele taken, maar in zogenaamde teamgebieden. Voor elk teamgebied is één team verantwoordelijk. Het team wordt dan ook als geheel verantwoordelijk gesteld voor de kwaliteit van de uitvoering. Elk team heeft een teamvertegenwoordiger. Deze schoonmaker is het aanspreekpunt voor de leidinggevende en voor de overige teamleden².



Figuur 7. Individuele, geografische taken. Elke schoonmaker werkt op een eigen vaste etage.



Figuur 8. Groepstaken op basis van taaksegmentatie. De verschillende specialisten (2 kangoeroes die ook het beverwerk doen, 2 olifanten, 1 dolfijn en 1 eekhoorn) werken op alle etages. Zij bepalen zelf hoe vaak zij rouleren van taak.

Voor- en nadelen

De algemene voor- en nadelen van de varianten van het Productiemenu zijn schematisch afgebeeld in tabel 1. Hierbij dient te worden aangetekend dat de mate waarin van de genoemde voor- of nadelen in de praktijk werkelijk sprake is, sterk wordt bepaald door de plaatselijke omstandigheden. Naarmate de specialisatie toeneemt, zal de volledigheid van de functie afnemen (variant 1 en 3).

In de variant van de teams op basis van taaksegmentatie wordt dit nadeel enigszins gecompenseerd door taakroulatie. De klassieke variant en die van het zelfsturend-teamconcept bieden de meeste mogelijkheden om regelende taken aan het werk toe te voegen. Dit vereist in de traditionele variant