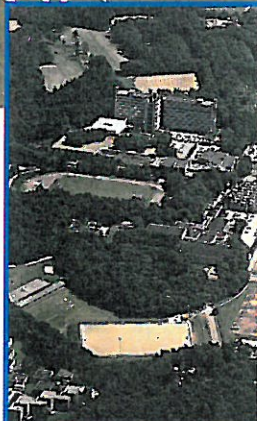


HET SCHOONMAAKCONTRACT VAN DE UNIVERSITEIT TWENTE

MAATWERK IN CONTRACTERING

Schoonmaakdiensten kunnen op verschillende manieren worden gecontracteerd. Elke contractvorm heeft zo zijn eigen voor- en nadelen. Eén van die vormen is het zogenaamde resultaatcontract, dat tegenwoordig weinig wordt toegepast. Dat zo'n resultaatcontract heel goed kan werken, is in het verleden genoegzaam aangetoond. Aan de hand van een beschrijving van het schoonmaakcontract bij een universiteit wordt dat in dit artikel nog eens onderstreept. Een voorbeeld van een gedifferentieerde toepassing van contractvormen.



OVERZICHTSFOTO

INLEIDING

Schoonmaakdiensten worden over het algemeen inspanningsgericht aanbesteed. Resultaatcontracten kwamen vijf à zes jaar geleden echter vrij regelmatig voor. Het aantal is de laatste jaren sterk afgenomen. Op zichzelf is dat verbazingwekkend, omdat marktonderzoeken aantonen dat opdrachtgevers van hun leveranciers vooral verwachten dat zij zorgen wegnemen, een andere uitdrukking voor 'resultaatcontract'.

De manier waarop schoonmaakdiensten meestal worden ingekocht, is ambivalent. De opdrachtgever specificeert zijn behoefte aan dienstverlening met behulp van een bestek of programma van eisen. Dat bestaat uit een verzame-

ling van uit te voeren handelingen (stofzuigen, wassen, e.d.) en frequenties waarin die handelingen moeten worden uitgevoerd. Impliciet stelt hij hiermee dat de door hem gewenste kwaliteit wordt bereikt als het schoonmaakbedrijf het op het bestek gebaseerde werkprogramma netjes uitvoert. Wat die kwaliteit overigens precies moet zijn, wordt in de praktijk op verschillende manieren gespecificeerd.

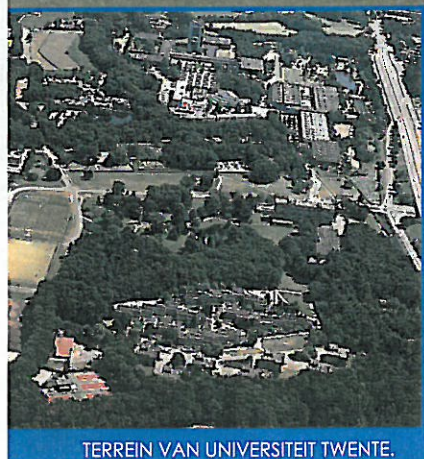
Een veel voorkomende manier is de specificatie van zogenaamde acceptabele kwaliteitsniveaus (AQL's), die het maximale aantal toegelaten fouten aangeven die mogen worden aangehouden in kwaliteitsmetingen, die volgens bepaalde steekproefmethoden

DE UNIVERSITEIT TWENTE

ca. 6000 studenten
2500 personeelsleden
30 gebouwen
ca. 220.000 m²



BASTILLE, ONDERDEEL VAN HET HORECACENTRUM VAN DE CAMPUS.



TERREIN VAN UNIVERSITEIT TWENTE.

worden uitgevoerd. De opdrachtgever gaat daarmee op de stoel van de leverancier zitten. Hij bepaalt zelf welke inspanning nodig is, koopt die vervolgens in, maar rekent de leverancier dan niet af op de vraag of deze die inspanning correct levert, maar op het resultaat van die inspanning. Strikt genomen zou dit betekenen dat een opdrachtgever zijn leverancier er voor laat boeten als hij zelf een verkeerde inschatting van zijn eigen behoefte heeft gemaakt.

VAN INSPANNINGS- NAAR RESULTAATGERICHT

Een principieel andere methode van inkopen is de resultaatgerichte methode. Hierbij beperkt de opdrachtgever zich tot

het specificeren van een gewenst kwaliteitsniveau en laat het in principe aan de leverancier over hoe (met welke inspanning) deze dat resultaat bereikt. Bij een resultaatgericht schoonmaakcontract, ook wel outputcontract genoemd, wordt een groot beroep gedaan op de professionaliteit van de leverancier. De leverancier moet zelf, binnen de gestelde randvoorwaarden, bepalen hoe de vereiste kwaliteit wordt gerealiseerd.

EEN PRAKTIJKVOORBEELD

In het najaar van 1996 begon de Universiteit Twente met de voorbereidingen voor een Europese aanbesteding van het schoonmaakonderhoud. Een universiteit is een complexe organisatie met een ingewikkeld intern cliëntsysteem. Grote aantallen studenten maken gebruik van diverse faciliteiten. Daarbij is de variatie in bezettingsgraad en vervuiling groot. Om beter in te spelen op die variatie werd besloten af te stappen van de traditionele inspanningsgerichte contractvorm en tot heraanbesteding over te gaan op basis van een resultaatcontract. Voor de begeleiding van het tra-

ject werd een schoonmaakintermediair ingeschakeld. Uit de prekwificatie werden vijf bedrijven geselecteerd en uitgenodigd om offerte uit te brengen. De uitgebrachte offertes werden vervolgens beoordeeld op kwalitatieve en financiële aspecten. De keuze viel op één leverancier, en het contract ging in op 1 september 1997 voor een periode van 3 jaar, met een mogelijkheid tot verlenging van twee jaar, die in september 2000 werd geëffectueerd.

CONTRACTONDERDELEN

Het contract bestaat uit de volgende onderdelen:

- regulier schoonmaakonderhoud,
- glasbewassing,
- servicetaken,
- stelposttaken,
- regie werkzaamheden,
- technische schoonmaak.

Onder het reguliere schoonmaakonderhoud vallen de dagelijkse en periodieke schoonmaak van de kantoren, onderwijsruimten, laboratoria, restauratieve ruimten, sanitair, verkeersruimten

FIGUUR 1 . REINHEIDSEISEN SCHOONMAAKONDERHOUD, KANTOREN (A)

Elementen	Onderdeel elementen	Opleveringskwaliteit	Maximaal toegestane vervuiling gedurende de dag
Stoelen	Zittingen	lichte stofvorming geen aangehecht vuil geen aanslag en stickers geen losliggend vuil moet vlek-vrij zijn	enkele kleine zichtbare vlekken, max. 5 stuks
	Leuningen	geen aangehecht vuil geen aanslag en stickers geen losliggend vuil	enkele vingertasten of kleine zichtbare vlekken, max. 5 stuks
	Kolompoten	lichte stofvorming geen aangehecht vuil geen aanslag en stickers	lichte stofvorming enkele vingertasten of kleine zichtbare vlekken, max. 3 tot 7 stuks
	Achterzijde	lichte stofvorming geen aangehecht vuil geen aanslag en stickers	lichte stofvorming enkele vingertasten of kleine zichtbare vlekken, max. 7 tot 10 stuks
Bureaus	Horizontale vlakken	moet stof en vlek-vrij zijn geen aangehecht vuil geen losliggend vuil geen aanslag en stickers lichte stofvorming	enkele vingertasten of kleine zichtbare vlekken, max. 3 tot 5 stuks
	Verticale vlakken	geen aangehecht vuil geen aanslag en stickers lichte stofvorming	enkele vingertasten of kleine zichtbare vlekken, max. 10 stuks
	Kolompoten	geen aangehecht vuil geen stickers	lichte stofvorming enkele vingertasten of kleine zichtbare vlekken, max. 7 tot 10 stuks

en overige ruimten. Deze werkzaamheden zijn resultaatgericht gecontracteerd. Per ruimtencategorie zijn de reinheidseisen in kaart gebracht (figuur 1).

De reinheidseisen geven de maximaal toegestane vervuiling aan. Het schoonmaakbedrijf moet inspelen op wisselende bezetting en vervuiling van ruimten. Uitgangspunt hierbij is dat wat schoon is ook niet schoongemaakt hoeft te worden.

Niet alle werkzaamheden zijn echter resultaatgericht gecontracteerd. Zo bevat het contract een aantal service-taken, zoals het afwassen van serviesgoed, het herinrichten van collegezalen, het wassen van vitrage en het bijvullen van koffieautomaten. Omdat het hier werkzaamheden betreft die met een vaste frequentie, en soms zelfs op vaste tijdstippen moeten worden uitgevoerd, zijn deze niet resultaatgericht, maar taakstellend gecontracteerd.

Voor werkzaamheden die ieder jaar terugkeren, maar waarvan de omvang fluctueert, wordt een openboekcontractvorm gebruikt door stelposten te hanteren. Zo is er een stelpost voor hoog stof-

werk, voor extra schoonmaak tijdens de voorlichtingsdagen en de introductieperiode, en een stelpost voor extra schoonmaak bij evenementen. Ieder kwartaal ontvangt de universiteit rapportages van de daadwerkelijk uitgevoerde stelpostwerkzaamheden. Aan het eind van het jaar vindt een verrekening plaats op basis van de werkelijk verrichte werkzaamheden.

Voor een aantal regiewerkzaamheden, ten slotte, zijn in het contract vaste verrekeningrijzen opgenomen. Hierbij valt te denken aan verbouwingsschoonmaak,

reinigen van lamellen, tapijtreiniging en computer reiniging.

Afhankelijk van de aard van de werkzaamheden worden dus verschillende contractvormen toegepast. In het geval van dit contract wordt gebruik gemaakt van alle ingrediënten uit het eerder in dit magazine gepresenteerde contractmenu van figuur 2.

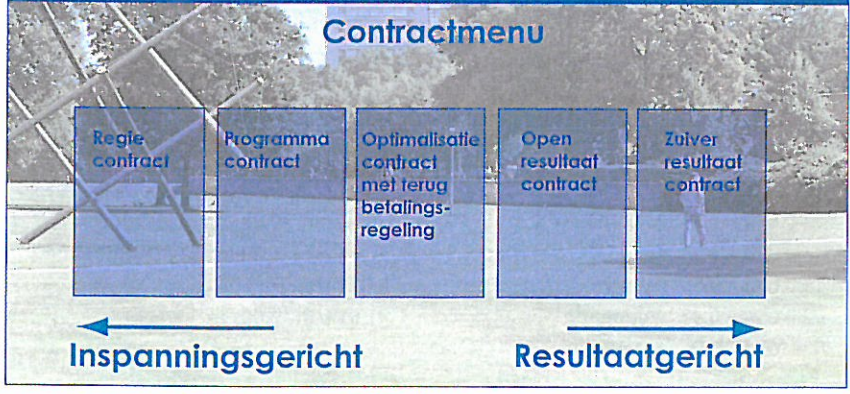
VERANDERINGSPROCES

De overgang naar een resultaatgericht contract betekende zowel voor het schoonmaakbedrijf als voor de universiteit een ingrijpende verandering. Veel schoonmakers werkten al jarenlang op dezelfde afdeling en hadden in de loop van de tijd een nauwe band met de universiteitsmedewerkers ontwikkeld. Mede hierdoor werden door het schoonmaakpersoneel soms werkzaamheden uitgevoerd, die niet expliciet in het contract waren opgenomen. Om een zuivere start te maken met het resultaatgerichte contract werden veel schoonmakers overgeplaatst naar een ander gebouw. In een eneroverende beginperiode lukt het niet de gecontracteerde kwaliteit te realiseren (figuur 3).

Beide partijen moesten wennen aan het nieuwe contract. De schoonmakers moesten afderen standaard het 'oude', vaste programma uit te voeren. Zij moesten leren het gespecificeerde kwaliteitsniveau als uitgangspunt te nemen en zelf te beoordelen wat wel en wat niet moest worden schoongemaakt.

Maar ook voor de universiteitsmedewerkers betekende de overgang een verandering. Opmerkingen als 'ik heb de schoonmaakster al een paar dagen niet gezien' of 'er wordt te weinig gestofzuigd', werden voortaan gepareerd met de vraag: 'is het niet schoon dan?' Ook zij moesten wennen aan een resultaatgerichte manier van werken.

FIGUUR 2. CONTRACTMENU



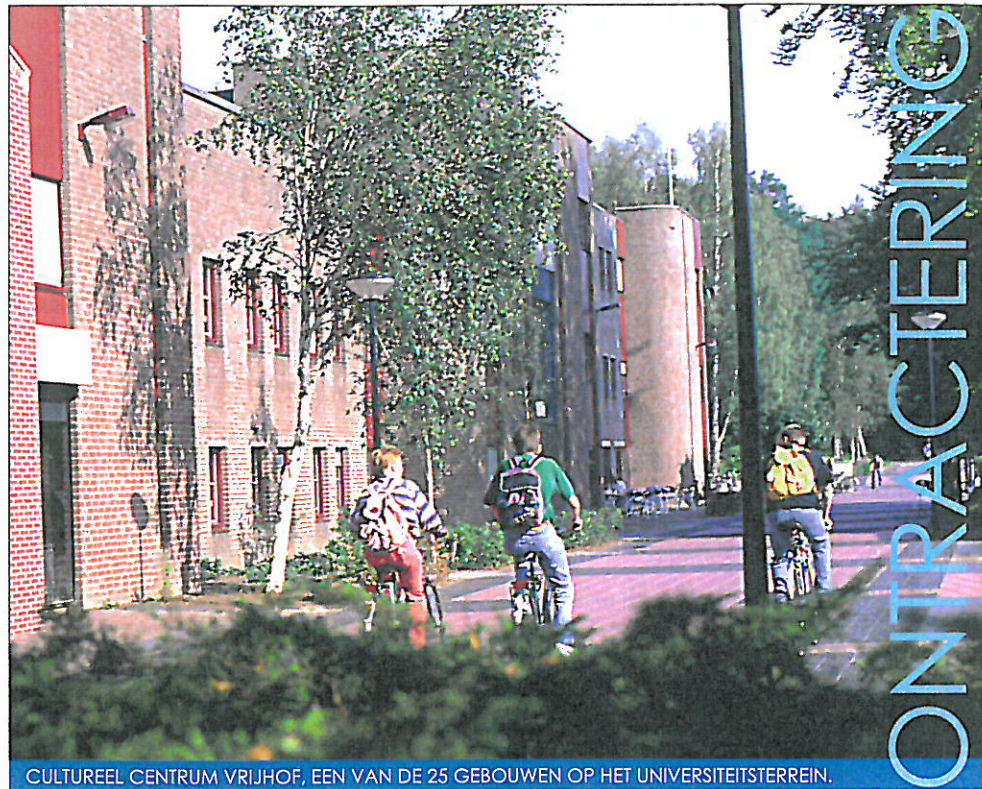
HET BEGIN

In de beginperiode was het overleg tussen het Facilitair Bedrijf van de universiteit en het schoonmaakbedrijf zeer intensief. Daarbij kwamen vooral aan de orde de procesmatige aspecten van het contract, de veranderingsprocessen en de operationele gang van zaken. Waar nodig werd bijgestuurd. Vanaf juli '97 werd ook overleg gevoerd met de gebouwbeheerders en contactpersonen van interne diensten van de universiteit en werden voorlichtingsbijeenkomsten over de nieuwe aanpak gehouden. Bij de start van het nieuwe contract werden alle universiteitsmedewerkers schriftelijk geïnformeerd over de nieuwe opzet van het schoonmaakcontract. Dit bleek echter niet voldoende. De contractmanager gaf in diverse bijeenkomsten voorlichting aan onder meer secretaressen en Arbo/milieu-coördinatoren. Dit bleek zeer zinvol en verhoogde het begrip voor en de acceptatie van de nieuwe werkwijze.

Gaandeweg werd het overleg tussen universiteit en schoonmaakbedrijf minder intensief.

INTENSIEVE SAMENWERKING EN COMMUNICATIE

De samenwerking tussen universiteit en schoonmaakbedrijf vindt op verschillende niveaus plaats. De contractmanager van het Facilitair Bedrijf is vanuit de universiteit verantwoordelijk voor de totale beheersing van het contract. Op strategisch en tactisch



CULTUREEL CENTRUM VRIJHOF, EEN VAN DE 25 GEBOUWEN OP HET UNIVERSITEITSTERREIN.

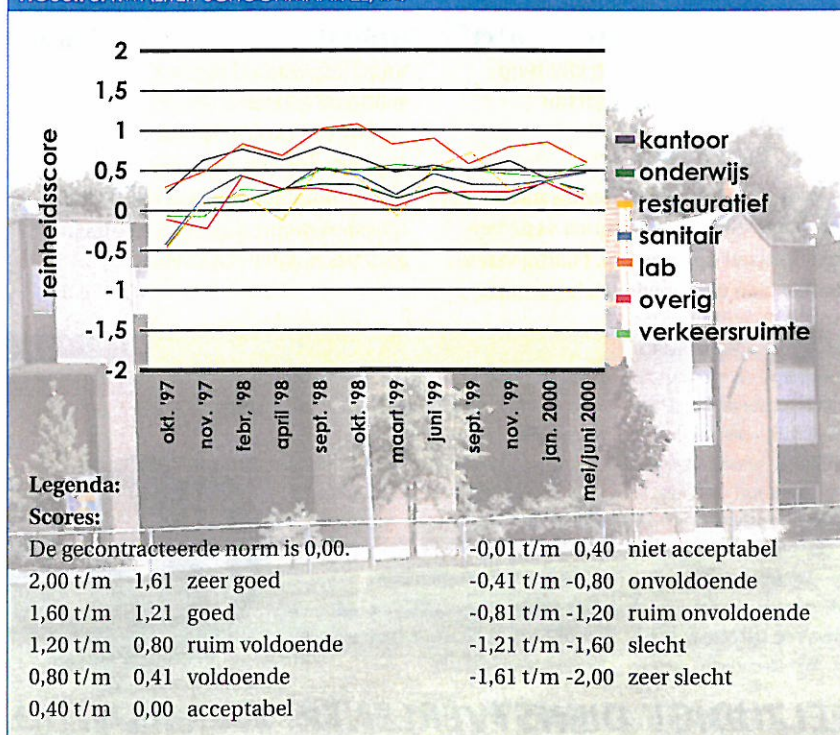
niveau stemt de contractmanager de gang van zaken af met de business unit manager van het schoonmaakbedrijf. Binnen het contract verzorgt de contractmanager, waar nodig, contractaanpassingen om de dienstverlening voortdurend aan te passen aan de wens van de klant in een steeds veranderende omgeving. Zulke aanpassingen vinden ongeveer 15 maal per jaar plaats.

Wekelijks vindt er overleg plaats tussen de projectmanager van het schoon-

maakbedrijf en de contractmanager van de universiteit. Het bijsturen en waar nodig aanpassen van zaken blijft een continu proces. Daarnaast is er een intensieve communicatie tussen 'schoonmaakbeheerders' (meestal medewerkers interne dienst) en de objectleiding van het schoonmaakbedrijf om de schoonmaak goed af te kunnen stemmen op de wisselende bezetting en vervuiling van het gebouw. Evenementen e.d. moeten tijdig aan de objectleiding worden doorgegeven.

De facilitair managers in de gebouwen inventariseren de wensen van de gebruikers. Zij zijn de frontoffice: het eerste aanspreekpunt voor de klant. Een facilitair manager is verantwoordelijk voor de facilitaire dienstverlening in een aantal gebouwen van de universiteit. Hij treedt daarbij enerzijds op als accountmanager voor het Facilitair Bedrijf, anderzijds vertegenwoordigt hij de klant naar het Facilitair Bedrijf toe. Daarnaast geeft hij leiding aan de interne diensten en servicedesks/recepties in de gebouwen. Een schoonmaakbeheerder (geen fulltime functie) heeft een gedelegeerde bevoegdheid namens de facilitair manager voor de dagelijkse operationele uitvoering van het schoonmaakonderhoud in het gebouw. Hij houdt dagelijks het logboek bij en stemt de gang van zaken af met de voorman/vrouw of objectleiding. Per gebouw is er één schoonmaakbeheerder (meestal een medewerker interne dienst).

FIGUUR 3. KWALITEIT SCHOONMAAK EL/TN.





KERKTOREN ALS DECORATIEF ELEMENT IN DE VIJVER BIJ DE VRIJHOF.

een bonusmalus-regeling. Jaarlijks wordt door beide partijen vastgesteld of er groepen schoonmakers zijn die uitzonderlijke prestaties hebben geleverd. Voor zulke groepen worden als extra beloning activiteiten georganiseerd.

In de keukens van het horecagebouw, sanitaire ruimten van het sportcentrum en medisch centrum wordt naast de metingen van de 'technische' schoonmaakqualiteit, drie keer per jaar een bacteriologische toets uitgevoerd. Hierbij wordt het totale kiemgetal beoordeeld en de hoeveelheid aanwezige enterobacteriaceae gemeten.

De kwaliteit van de dienstverlening wordt vervolgens twee keer per jaar beoordeeld aan de hand van een vendor-rating. Hierbij komen onderwerpen als samenwerking, beheer, afstemming, veiligheid en milieu aan de orde. Daarbij

VOOR SLAGEN
RESULTAATGERICHT
CONTRACT
CONSEQUENTE EN
VOLLEDIGE

DOORVOERING EEN ABSOLUTE VEREISTE

Op basis van de door de facilitair manager geïnventariseerde wensen contracteert de contractmanager (de backoffice) de gewenste kwaliteit. De schoonmaakbeheerder bespreekt de dagelijkse gang van zaken met de projectmanager en objectleiding van het schoonmaakbedrijf. Regie-opdrachten kunnen rechtstreeks door de schoonmaakbeheerders of facilitair managers aan de leverancier worden opgedragen, volgens de in het contract vastgestelde tarieven en procedures. De facilitair manager informeert de contractmanager over de dagelijkse gang van zaken, over klachten, structurele problemen en veranderende wensen van klanten. De contractmanager beoordeelt het totaal van de dienstverlening.

Voor de facilitair managers, de schoonmaakbeheerders, de contactpersonen van faculteiten en diensten en voor de leidinggevenden van het schoonmaakbedrijf is een Handboek Schoonmaak gemaakt. In dit handboek is in het kort de inhoud van het contract beschreven. Daarnaast wordt ingegaan op de procedures voor klachten, regie opdrachten, calamiteiten, kwaliteitsmetingen en de organisatie en afstemming tussen het Facilitair Bedrijf van de UT en de leverancier.

KWALITEITSBEHEERSING

Bij een resultaatgericht contract is kwaliteitsbeheersing van groot belang. Dat gebeurt onder meer door een aantal metingen op verschillende kwaliteitsaspecten. Allereerst wordt regelmatig getoetst of de leverancier de gecontracteerde kwaliteit levert. Dat gebeurt door een onafhankelijk adviesbureau, dat vanaf oktober '97 technische kwaliteitsmetingen uitvoert met behulp van een geautomatiseerd systeem; aanvankelijk in een frequentie van eenmaal per twee maanden. Na het eerste jaar is de frequentie vastgesteld op vier keer per jaar een meting in alle gebouwen. De meting vindt plaats aan de hand van steekproeven.

Bij eventuele problemen voert het Facilitair Bedrijf van de universiteit zelf tussentijds metingen uit. Daarbij wordt dezelfde meetmethodiek gebruikt. De metingen dienen een dubbel doel. Zij stellen vast of het vereiste kwaliteitsniveau door de leverancier wordt bereikt en maken het mogelijk eventuele knelpunten op te sporen.

Het schoonmaakbedrijf verricht procesgerichte metingen (DKS: Dagelijks Kwaliteitsmeetstelsel) die gericht zijn op de beheersing van de productieprocessen. Afrekening vindt plaats op basis van

wordt onder meer nagegaan of interne afnemers goed worden geïnformeerd over wijzigingen, of calamiteiten goed worden opgevangen, of facturen correct zijn, of het management van het schoonmaakbedrijf zijn afspraken nakomt en of veiligheidsinstructies goed worden nagevolgd.

BEWONERSOVERLEG

Om de klanttevredenheid te kunnen beoordelen, is schoonmaak als vast agendapunt opgenomen in het bewonersoverleg. Elke faculteit heeft een facilitair manager, die het eerste aanspreekpunt voor de bewoner is. Regelmatig houdt de contractmanager van het Facilitair Bedrijf tussentijdse evaluaties met die facilitair managers en met andere contactpersonen van faculteiten en diensten. Voor deze evaluaties wordt een vaste lijst met onderwerpen gebruikt. Per onderwerp wordt gevraagd naar de tevredenheid met de gang van zaken en naar eventuele klachten of opmerkingen, nieuwe wensen en dergelijke.

VOORWAARDEN

Om een resultaatgericht contract te laten slagen, is het dan ook van groot belang dat zowel de leverancier als de opdrachtgever er volledig achter staan

en achter blijven staan. Voor het slagen van een resultaatgericht contract is een consequente en volledige doorvoering een absolute vereiste. Zo'n contract vergt een intensieve samenwerking en communicatie tussen leverancier en opdrachtgever. Een resultaatcontract is

NIET RESULTAATGERICHT, MAAR TAAKSTELLEND

nooit 'af'. Het moet voortdurend verder worden ontwikkeld en geprofessionaliseerd. Op de Universiteit Twente is dit daadwerkelijk gebeurd.

Na de nodige kinderziektes werkt het resultaatgerichte contract inmiddels naar volle tevredenheid. De gezamenlijke inspanning van het contractmanagement van het Facilitair Bedrijf van de universiteit en de projectleiding van het schoonmaakbedrijf hebben zijn vruchten afgeworpen. In september 2000 is dan ook besloten het contract voor een periode van twee jaar te verlengen. Om de kwaliteit structureel op het gecontracteerde niveau te

houden, blijft het echter van belang het proces, ook vanuit de kant van de opdrachtgever, continu te volgen en waarnodig bij te sturen. De leverancier moet over een goed procesbeheersingssysteem beschikken, waarbij hij alert reageert op fluctuaties in de behoefte. Dat vergt een alert toezicht.

Een resultaatgericht contract dwingt de leverancier effectief en efficiënt in te spelen op wisselende vervuiling en bezetting van ruimten. Het levert een grote mate van flexibiliteit. Een betere procesbeheersing is mogelijk doordat je stuur op output in plaats van input. Het dwingt de opdrachtgever en leverancier om voortdurend te werken aan verdere professionalisering van de schoonmaakdienstverlening.

Een resultaatcontract bevat voor de leverancier een zeer grote prikkel om het gecontracteerde resultaat zo effectief en vooral ook zo efficiënt mogelijk te realiseren. De leverancier wordt als het ware gedwongen zijn creativiteit aan te spreken. Zeker in een organisatie als een universiteit is dat hard nodig, vanwege de sterk wisselende omstandigheden, zoals

wisselingen in bezetting en vervuiling. Door op output te sturen zijn opdrachtgever en leverancier gezamenlijk bezig het contract steeds verder te verbeteren en te professionaliseren.

De werkwijze bij een resultaatcontract is niet meer ambivalent. Het gewenste resultaat is eenduidig en toetsbaar vastgesteld en wordt op gezette tijden gemeent volgens een afgesproken systeem. De discussie tussen afnemer en leverancier spitst zich vervolgens toe op de vraag of het gewenste resultaat is bereikt.

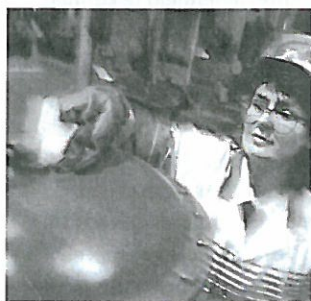


AUTEUR

Evellen Leurs is contractmanager bij het Facilitair Bedrijf van de Universiteit Twente.

Nico Lemmens is manager corporate development bij ISS Nederland.

Wie



maakte gisteravond de vergaderzaal schoon, stond vanmiddag in de postkamer van het museum en is zojuist gesignaleerd bij het crewtransport op de luchthaven?

ISS - 's werelds grootste facilitaire dienstverlener, actief in 35 landen in Europa, Azië en Latijns-Amerika - biedt naast het dagelijks schoonmaakonderhoud een overtuigend veelzijdig dienstenpakket. In de sector Hospital Services, Aviation, Food Services, Transport Services en Facility Services. Dienstverlening van hoog niveau die naadloos aansluit op de specifieke wensen en behoeften van uw onderneming. Zodat u zich kunt concentreren op uw core-business. Alleen al bij ISS Nederland werken

29.000 medewerkers voor ruim 9.000 opdrachtgevers. Gemotiveerd. Betrokken. Betrouwbaar. Mensen die hun vak verstaan. Actief met u meedenken. Mensen die meetellen: zij houden de kwaliteit van ISS hoog. Zo werkt dat. Internationaal. Neem voor nadere informatie contact op met:

ISS Nederland BV, Postbus 8067,
3503 RB Utrecht, tel: 030-242 43 44,
fax: 030-241 39 47, e-mail: info@issnl.com,
website: www.issnl.com



DE VEELZIJDIGE DIENSTVERLENER. WERELDWIJD.