

Kwaliteit is zo sterk als de zwakste schakel

De kwaliteit van de cottageschoonmaak binnen Center Parcs Het Meerdal en Park Loohorst



Auteur :	Mariska Jeanson
Opleiding :	Haagse Hogeschool Sector Economie & Management Opleiding: Facility Management Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag
Begeleidend docent :	mevr. Y.A. Mante
Medebeoordelaar :	dhr. A.F. Oudt
Opdrachtgever :	Center Parcs, Park Loohorst en Het Meerdal Peelheideweg 25 5966 PJ America
Begeleider :	dhr. C. van Beers, Facility Manager
Afstudeerperiode :	januari 2005 – mei 2005
Afstudeerprofiel :	FM& Services

Auteursreferaat

Dit rapport is het resultaat van een afstudeeronderzoek aan de opleiding **Facility Management**. In dit rapport wordt advies gegeven over de **kwaliteit van de schoonmaakdienstverlening** bij Center Parcs. Het gaat hierbij om de parken Het Meerdal en Park Loohorst te America (L). Het advies is uitgebracht om aan de wensen en eisen van de klanten te kunnen voldoen. De probleemstelling luidt: "hoe kan er voor gezorgd worden dat de **kwaliteitscore**, door de klant bepaald, van de cottageschoonmaak op Center Parcs Het Meerdal en Park Loohorst blijvend boven de 85% scoort?". Een indirect doel van het onderzoek is de verhoging van de **klanttevredenheid** wat leidt tot het realiseren van het hoofddoel: een continue score van 85% of hoger posboxscore op de cottageschoonmaak met de **gastenenquêtes**. De belangrijkste en opmerkelijkste bevindingen hebben betrekking op de huidige manier van meten betreffende de **kwaliteitsbeleving** van de klant. Center Parcs is nu voornamelijk gericht op het genereren van kwantitatieve gegevens, welke minder op leveren dan wanneer men meer gericht zou zijn op **het genereren van kwalitatieve gegevens**. Daarbij speelt de betrouwbaarheid van de kwaliteitsscores ook een belangrijke rol in het huidige meetinstrument. Een aantal relevante aanbevelingen zijn dan ook gedaan om te komen tot een meer betrouwbaar **kwaliteitsmeetsysteem**. Verder zijn er nog een tal van andere bevindingen gedaan waarop aanbevelingen worden gegeven. De aanbevelingen zullen moeten leiden tot een **kwaliteitsverbetering**, ofwel een antwoord op de probleemstelling die centraal staat binnen dit rapport.

Indexreferaat:

Facility Management, kwaliteit van schoonmaakdienstverlening, kwaliteitsscore, klanttevredenheid, gastenenquêtes, kwaliteitsbeleving, het genereren van kwalitatieve gegevens, kwaliteitsmeetsysteem, kwaliteitsverbetering



Het Meerdal



Park Loohorst

Voorwoord

Deze afstudeeropdracht is geschreven in het kader van het afronden van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool. De afstudeeropdracht is gerealiseerd bij Center Parcs Park Loohorst en Het Meerdal te America.

Dankzij een aantal personen heb ik mijn afstudeertraject niet alleen hoeven doorlopen, hoe zelfstandig de afstudeeropdracht ook was. Vandaar dat ik van de gelegenheid gebruik wil maken deze mensen te bedanken.

Ten eerste wil ik Cor van Beers, mijn begeleider op Center Parcs, bedanken dat hij mij de gelegenheid heeft gegeven om binnen Center Parcs af te studeren. En natuurlijk ook voor zijn begeleiding en ondersteuning gedurende het hele traject. Hiernaast stel ik het zeer op prijs dat de medewerkers van Center Parcs hun medewerking hebben verleend aan mijn interviews en vraaggesprekken.

Bovendien wil ik graag mijn vrienden en familie bedanken voor de steun die zij mij hebben verleend, niet alleen gedurende het afstuderen, maar ook in de afgelopen jaren die niet altijd even makkelijk voor mij zijn geweest.

Tot slot wil ik zowel mijn docentbegeleider Yolanda Mante als mijn medebeoordelaar Aad Oudt bedanken, voor hun begeleiding en tips ter afronding van mijn opleiding.

Mariska Jeanson, mei 2005

Managementsamenvatting

Center Parcs Europe streeft er naar om volledig te voldoen aan de verwachting van de klant, en dus naar een volledige klanttevredenheid. Dit verhoogt immers de terugkeerintentie van de klant. Een belangrijk element die van invloed is op de beleving van de klant bij een verblijf op Center Parcs is de cottage. De afgelopen jaren heeft Center Parcs dit zich gerealiseerd en is gaan investeren in de cottages om deze zoveel mogelijk op de wensen van de klant af te stemmen. Mede daarom is er geïnvesteerd in het schoonmaken en schoon houden van de cottages. Ondanks deze investeringen ligt de kwaliteit van de cottageschoonmaak volgens de klant van Park Loohorst en Het Meerdal nog niet altijd op het juiste niveau. Vooral in de drukke zomerperiode dalen deze scores enorm tot onder de gestelde target. Center Parcs Europe heeft namelijk als target voor de cottageschoonmaak op ieder park een kwaliteitsscore van 85% posbox gesteld. Deze kwaliteitsscore wordt vastgesteld aan de hand van de gastenquêtes die de klant invult aan het einde van zijn verblijf.

Het doel van dit onderzoek is het formuleren van aanbevelingen. Deze aanbevelingen dienen geïmplementeerd te worden met als doel de verhoging van de schoonmaakkwaliteit. Bij het formuleren van de probleemstelling is de target van 85% als uitgangspunt genomen: "Hoe kan er voor gezorgd worden dat de kwaliteitsscore, door de klant bepaald, van de cottageschoonmaak op Center Parcs Het Meerdal en Park Loohorst blijvend boven de 85% scoort?"

Om antwoord te kunnen geven op de probleemstelling is er een onderzoek uitgevoerd. Dit onderzoek bestaat hoofdzakelijk uit: interviews en vraaggesprekken met medewerkers en klanten, literatuuronderzoek, deskresearch en observaties.

Aan de hand van de volgende factoren wordt in het onderzoek vastgesteld waar de knelpunten zitten:

- Communicatie
- Functionele kwaliteit
- Technische kwaliteit
- Procedures & processen
- Kwaliteitmeetinstrument
- Klachten(management)
- Leidinggeven
- Personeel

Deze factoren zijn gekozen door een focus te maken op de schoonmaak zoals deze binnen Center Parcs is georganiseerd. Vervolgens kon er worden vastgesteld welke factoren vooral invloed hebben op het leveren van een juiste schoonmaakkwaliteit.

Met behulp van de onderzoeksresultaten is geconcludeerd waarom de klant niet altijd tevreden is over de geleverde kwaliteit van de schoonmaak. Per factor is er een conclusie geformuleerd. De opmerkelijkste conclusie die getrokken kan worden heeft betrekking op de manier van meten. Bij Center Parcs wordt er vooral veel aandacht besteedt aan kwantitatieve metingen. Er is geen intensief contact tussen de klant en Center Parcs wat betreft de wensen van de klant met betrekking tot de cottageschoonmaak. Daarbij valt het in overweging te nemen of de uitslag van de enquêtes altijd wel even betrouwbaar zijn. De vraag is dus of nadruk die wordt gelegd op het behalen van de 85% wel de juiste is. Op basis van alle conclusies zijn er vervolgens aanbevelingen geformuleerd, die antwoord geven op de probleemstelling, zoals o.a.:

- Sleuteluitgifte verlaten of beter communiceren naar de klant toe
- Structureel werkoverleg op zowel operationeel als op tactisch niveau
- Communicatie verbeteren tussen de cottageschoonmaak en betrokken afdelingen
- Samenwerking stimuleren tussen Park Loohorst en Het Meerdal
- Kwaliteit uitdragen door middel van servicegarantie
- Vroegboekingen belonen
- Medewerkers laten rouleren binnen eigen cottages
- Refreshmenttraining van de schoonmaakmethode voor de medewerkers
- Waarborg de kwaliteit
- Standaardrouting op cottages aanpassen
- Respons verhogen van de gastenenquête
- Kwaliteit meten aan de hand van Critical incident-techniek
- Interpretatie enquêtevragen verduidelijken
- Gehele klachten(management)proces verbeteren
- Floormanagersgroepen binnen de parken uitwisselen
- Verbeteren/behouden van een goed sociaal klimaat

Naast bovenstaande aanbevelingen zijn er nog enkele andere aanbevelingen gedaan. Deze zijn terug te vinden in dit rapport. Verder is er de aanbeveling gegeven om de gehele schoonmaak uit te besteden aan een extern bedrijf. De belangrijkste reden voor Center Parcs om dit te doen is om meer flexibiliteit te krijgen met betrekking op de factor arbeid. Zowel in financiële als in menselijke zin.

Inhoudsopgave

Inleiding.....	8
1. Center Parcs Europe	10
1.1 De organisatie	10
1.2 De doelgroepen.....	11
1.3 Herkenbaarheid van de parken	11
1.4 Prijs-kwaliteitverhouding	12
1.5 Samenvoeging Het Meerdal en Park Loohorst	13
2. Cottageschoonmaak.....	14
2.1 Functies, taken en verantwoordelijkheden.....	14
2.2 De schoonmaakobjecten	14
2.3 Belang van andere afdelingen.....	15
2.4 Kwaliteit verhogend onderhoud.....	17
2.5 De schoonmaakmethode	17
2.5.1 Mensen	18
2.5.2 Middelen en materialen.....	18
2.5.3 Methodes	19
2.5.4 Normtijd	19
3. Kwaliteit & schoonmaakdienstverlening.....	20
3.1 Kwaliteit in het algemeen	20
3.2 Kwaliteit en schoonmaakdienstverlening.....	20
3.2.1 Communicatie	20
3.2.2 Functionele kwaliteit (kwaliteitsbeleving)	21
3.2.3 Technische kwaliteit	23
3.2.4 Procedures & processen	23
3.2.5 Kwaliteitsmeetinstrument voor klanten	24
3.2.6 Klachtenmanagement.....	25
3.2.7 Leidinggeven.....	27
3.2.8 Personeel.....	28
4. Knelpunten van de cottageschoonmaak	30
4.1 Communicatie.....	30
4.1.1 Andere afdelingen	30
4.1.2 Communicatie Facility Manager en Department Managers	31
4.1.3 Werkoverleg tussen Floormanagers en medewerkers ontbreekt	31
4.1.4 Sleuteluitgifte invloed op kwaliteit schoonmaak	32
4.2 Functionele kwaliteit (kwaliteitsbeleving)	32
4.2.1 'Zomerdip' van de kwaliteitsscores.....	32
4.2.2 Klachten enquête	33
4.2.3 Belangrijk voor de klant	34
4.3 Technische kwaliteit	35
4.3.1 Dichte stof	35
4.3.2 Methodefouten.....	35

4.4	Procedures & processen	35
4.4.1	Logistiek op Park Loohorst.....	35
4.4.2	Standaardrouting van methode werkt niet voor iedereen	36
4.4.3	Hooverteam werkt niet optimaal.....	36
4.5	Kwaliteitsmeetinstrument	37
4.5.1	Verkeerde interpretatie	37
4.5.2	Lage respons	37
4.5.3	Gastenenquête vooral gericht op kwantiteit en niet op kwaliteit	38
4.6	Klachten(management)	38
4.6.1	Klachtenregistratie en –afhandeling niet compleet	38
4.6.2	Koppeling klachten enquête en klachten Guest Relations ontbreekt.....	38
4.6.3	Terugkoppeling klachten op Park Loohorst.....	39
4.7	Leidinggeven	39
4.7.1	Coachingsprogramma werkt niet.....	39
4.7.2	Focus op bepaalde aspecten door de Floormanagers	40
4.8	Personeel	40
4.8.1	Werkdruk hoog.....	40
4.8.2	Hoog ziekteverzuim	41
4.8.3	Het verloop en werven van personeel.....	42
5.	Mogelijkheden tot oplossen.....	44
5.1	Uitbesteden van de schoonmaak.....	44
5.2	Kwaliteit uitdragen door middel van servicegarantie	46
5.3	Verbeterd coachen.....	47
5.4	Toegangscontrole met een electronisch sleutelsysteem.....	48
	Conclusies en aanbevelingen.....	50
	Communicatie.....	50
	Functionele kwaliteit	53
	Technische kwaliteit.....	55
	Procedures & processen	56
	Kwaliteitsmeetinstrument	57
	Klachten(management)	58
	Leidinggeven	59
	Personeel.....	60
	Kosten- en batenanalyse	62
	Implementatieadvies.....	64
	Literatuuropgave	65

Inleiding

De opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool wordt in het vierde jaar afgesloten met een afstudeertraject. Tijdens dit traject staat het zelfstandig uitvoeren van een onderzoek in opdracht van een organisatie centraal. Het eindresultaat is een scriptie, waarin verslag wordt gedaan van het onderzoek en de bevindingen. Het onderzoek is gedaan in opdracht van Center Parcs Het Meerdal en Park Loohorst te America. Het betreft een onderzoek naar mogelijkheden tot kwaliteitsverbetering van de cottageschoonmaak op Center Parcs Park Loohorst en Het Meerdal.

De Housekeeping is één van de belangrijkste onderdelen van de organisatie. De klant hecht veel waarde aan een schone en nette cottage bij aankomst. In principe zijn de cottages het visitekaartje van de organisatie. De klant brengt bovendien relatief veel tijd door in de cottage. Daarom wordt er veel aandacht besteed aan de kwaliteit van de cottage en dus ook de schoonmaak er van. De Housekeeping is hierdoor een primair proces binnen de organisatie. Aan de hand van de enquêtes die de klanten bij vertrek invullen kan het management de kwaliteitsscore bepalen. Hoe de kwaliteitsscores precies worden berekend wordt in hoofdstuk 3 uitgelegd. Vorig jaar is gebleken dat het doel van 85% posbox, dit zijn alle + en ++ van de gastenenquête in relatieve zin ten opzichte van de - en de --, op de meeste parken nog lang niet altijd behaald wordt. Op Park Loohorst varieerde de posbox de afgelopen twee jaar tussen de 59% en de 87%. Op Het Meerdal was de score tussen de 73% en de 91%. Het is duidelijk dat er nauwelijks consistentie in de score is.

Een aantal jaren geleden heeft Center Parcs een nieuwe schoonmaakmethode geïntroduceerd. Deze methode heeft als doel mensen, middelen, materialen en methoden op een efficiëntere manier in te zetten. De kwaliteit van de Housekeeping moet als gevolg hiervan verbeteren. Waarneming vandaag de dag wijst uit dat de kwaliteit nog altijd niet is zoals gesteld. Mijn onderzoek wijst uit waaraan dit ligt aan de hand van verschillende onderzoeksmethoden. Op basis van de conclusies en aanbevelingen van dit onderzoek zal een plan van aanpak worden opgesteld hoe het doel tot kwaliteitsverbetering wel behaald kan worden.

Eén van de hoofddoelstellingen van Center Parcs Europe is dat er een kwaliteitsscore van 85% posbox moet worden behaald door de afdeling Housekeeping om aan de eigen kwaliteitsnorm te voldoen. Deze norm geldt organisatiebreed.

Het onderzoek en het hieruit voortkomende plan van aanpak worden gebruikt om tot een eenduidig kwaliteitsbeleid te komen. Het voornaamste doel is om een hoge klanttevredenheid te scoren op het gebied van de cottages. Een tweede doel is om de medewerkers van de Housekeeping bewust te maken van het belang van het leveren van kwaliteit. De Floormanagers van de Housekeeping worden om deze reden begeleid bij het aansturen en coachen van hun medewerkers. Naast deze kwaliteitsdoelen is er ook een organisatorisch doel, namelijk het samenbrengen van de organisaties Park Loohorst en Het Meerdal. Het beoogde doel is een uniform schoonmaakbeleid te realiseren.

Het onderzoek is voor verschillende doelgroepen binnen Center Parcs bestemd. Het onderzoek naar de huidige kwaliteit van de cottageschoonmaak op de twee parken wordt gedaan in opdracht van de betrokken Facility Manager. Zijn aanbevelingen ten aanzien van de verbeterpunten zullen voor opname in het plan van aanpak goedkeuring moeten krijgen van zowel de directie, als het hoofdkantoor.

De probleemstelling is als volgt geformuleerd:

“Hoe kan er voor gezorgd worden dat de kwaliteitsscore, door de klant bepaald, van de cottageschoonmaak op Center Parcs Het Meerdal en Park Loohorst blijvend boven de 85% scoort?”

De gestelde subprobleemstellingen zijn:

1. Hoe is Center Parcs georganiseerd?

Meer kennis van Center Parcs als organisatie is nodig ter verduidelijking van de context en het werkveld, en zodoende de relevantie van het onderzoek aan te geven. Om aan deze informatie te komen heb ik intern gezocht naar informatie en met name in de eerste weken veel navraag gedaan naar Center Parcs als organisatie.

2. Hoe ziet de cottageschoonmaak binnen de organisatie van Center Parcs eruit en welke rol vervuld deze?

In hoofdstuk 2 wordt er antwoord gegeven op bovenstaande subprobleemstelling door middel van een weergave van de Housekeeping organisatie. De bijbehorende aspecten die van belang zijn voor het leveren van het gewenste kwaliteitsniveau komen hierbij ook aan bod. Voor het schrijven van dit hoofdstuk is gebruik gemaakt van beschikbare bedrijfsinformatie en vraaggesprekken met verschillende werknemers.

3. Wat is de perceptie van het begrip kwaliteit voor de schoonmaakdienstverlening en wat zijn de criteria die worden gesteld aan kwalitatief goede schoonmaakdienstverlening?

Er zijn veel literaire beschouwingen en theorieën ten aanzien van het begrip kwaliteit. Voor de totstandkoming van dit hoofdstuk wordt vastgesteld wat het begrip kwaliteit in deze is om deze vervolgens vanuit de theorie van het kwaliteitsmanagement te vertalen naar de schoonmaakdienstverlening. Er is gebruik gemaakt van zowel literatuur en artikelen over kwaliteitsmanagement als van de literatuur en theorie over schoonmaakdienstverlening. In dit hoofdstuk wordt een theoretisch kader geplaatst en worden de aspecten benoemd die voornamelijk van belang zijn binnen de schoonmaakdienstverlening op Center Parcs.

4. Wat zijn de knelpunten ten aanzien van het huidige kwaliteitsniveau op Park Loohorst en Het Meerdal?

In hoofdstuk 4 worden alle knelpunten die aan het licht zijn gekomen bij het onderzoek uiteen gezet. Aan de hand van de bevindingen en het theoretische kader van hoofdstuk 3 wordt elk knelpunt afzonderlijk beschreven en vervolgens onderbouwd. Deze bevindingen komen voort uit de interviews, observaties, vraaggesprekken, deskresearch en de kwaliteitscijfers. Het hoofdstuk volgt dezelfde thematische opbouw zoals deze in hoofdstuk 3 is gebruikt.

5. Welke oplossingen zijn er mogelijk die om een extra theoretische onderbouwing vragen?

Om de knelpunten te verhelpen zijn er uiteraard meerdere oplossingen mogelijk. In hoofdstuk 5 worden een aantal aanbevelingen gegeven die om meer theoretische onderbouwing vragen vanuit verschillende management- en vakgebieden dan de overige aanbevelingen.

Na hoofdstuk 5 volgen de conclusies en aanbevelingen. Welke ingedeeld zijn naar categorie zoals deze in het theoretische kader van hoofdstuk 3 zijn vastgesteld. Direct na de conclusies en aanbevelingen is er een kosten- en batenanalyse opgenomen met betrekking tot de gegeven aanbevelingen. Tot slot wordt er een implementatieadvies weergegeven met een bijbehorend schematisch implementatieplan. Dit implementatieplan kan als richtlijn of als handvat functioneren voor Center Parcs bij het verwezenlijken van de kwaliteitsverbetering.

1. Center Parcs Europe

In dit hoofdstuk wordt er antwoord gegeven op de subprobleemstelling: **"Hoe is Center Parcs georganiseerd?"**. Om een beeld te krijgen van de organisatie wordt er in dit hoofdstuk aandacht besteed aan de manier waarop de organisatie is ingericht. Daardoor wordt er ook duidelijkheid verkregen waarom het leveren van kwaliteit zo belangrijk is voor Center Parcs. De informatie uit dit hoofdstuk is verkregen door middel van gesprekken met medewerkers van en literatuur uit de organisatie. Allereerst wordt weergegeven hoe de organisatie is opgebouwd, vervolgens komen de doelgroepen aan bod waarop Center Parcs zich richt. De herkenbaarheid van de parken, de prijs/kwaliteitsverhoudingen en ten slotte de samenvoeging van het management op Meerdal en Loohorst completeren het antwoord op de gestelde subprobleemstelling.

1.1 De organisatie

Al ruim dertig jaar is Center Parcs marktleider op het gebied van korte vakanties door middel van ruim opgezette parken in de natuur. Wat in 1968 begon met dertig bungalows is inmiddels uitgegroeid tot een internationaal concern met zestien parken in bezit. Acht hiervan zijn gesitueerd in Nederland, twee in België, twee in Frankrijk en tot slot vier in Duitsland. In totaal bezoeken vier miljoen gasten per jaar deze parken. Het organogram van Center Parcs Europe is te vinden in bijlage 1.

Het concept Center Parcs is een cottage in de open natuur aangevuld met een aanbod van sport- en recreatiemogelijkheden, shops, cafés en restaurants. Center Parcs Europe bezit in totaal 10142 bungalows en heeft ongeveer 12.000 medewerkers.

Center Parcs bestaat als organisatie uit verschillende onderdelen en kenmerkt zich volgens Keuning en Eppink (2000) als een divisiestructuur. De organisatie van Center Parcs per park is wederom opgedeeld middels divisies. De leiding binnen deze eenheden is de spil binnen de organisatie. Iedere divisie bedrijft separaat een bepaalde markt en is zodoende min of meer zelfstandig. De top van de organisatie bepaalt voor, of samen met de leiding van de divisies wat de resultaten zijn die van de verschillende divisies verwacht worden. Mede hierdoor zal er binnen de divisies de neiging bestaan om de eigen organisatie strak te leiden teneinde de doelstellingen te behalen.

Keuning en Eppink (2000) hebben bovendien een visie op de cultuur van organisaties. Volgens de typologie van Harrison kan Center Parcs beschouwd worden als een taakgerichte cultuur. Binnen een taakgerichte organisatie, zoals Center Parcs, dient keer op keer een hoger doel te worden bereikt. Het belangrijkste kenmerk van een dergelijke cultuur is dat de structuur van de organisatie en de werkzaamheden die hier binnen worden verricht, slechts bekeken worden vanuit de vraag in hoeverre ze bijdragen aan het bereiken van het hoger gestelde doel. Als regels en procedures de besluitvormingsprocessen vertragen, worden ze veranderd. Individuele doelen zijn hierdoor ondergeschikt aan de collectieve doelen.

De afdelingen binnen de organisatiestructuur op een park zijn functioneel gedifferentieerd. Alle werkzaamheden binnen de organisatie zijn gegroepeerd naar de voornaamste te onderscheiden functies.

In totaal zijn er 1209 werknemers verbonden aan Het Meerdal en Park Loohorst. Het organogram van de organisatie is te vinden in bijlage 2.

Center Parcs streeft naar herkenbaarheid door eenduidigheid van haar producten in alle landen. Door overall hetzelfde gezicht te tonen streeft Center Parcs naar algehele vervulling van het verwachtingspatroon van de klant. Het voldoen aan dit verwachtingspatroon is een belangrijk onderdeel van het onder de doelgroepen te vormen merkbeeld van de organisatie. Hieruit blijkt het streven naar standaardisatie. Ieder park heeft wel iets unieks te bieden, maar uiteindelijk moeten de klanten op elk park van Center Parcs dezelfde voldoening ervaren.

1.2 De doelgroepen

Center Parcs Europe richt zich op specifieke doelgroepen, die door middel van marktsegmentatie worden vastgesteld. Het aanbod van diensten en producten wordt zodoende aangepast aan de eisen en wensen van de te bereiken doelgroepen. Uit de missie van Center Parcs blijkt dat de organisatie een zo breed mogelijk publiek wil bereiken met hun subbrands (paragraaf 1.3). 'Voor elk wat wils' is de uiting, als eerste punt van de Masterbrand (paragraaf 1.4), die dit onderschrijft. Door het invoeren van nieuwe en aangepaste producten en diensten verbreden zij het bereik van doelgroepen.

De voornamelijk te bereiken doelgroepen zijn:

- (jonge) gezinnen
- Familie's
- Groepen (vrienden, collega's e.d.)
- Ouderen (de promotie van midweken)
- Zakenmensen (gefaciliteerd middels Business Centres)

In de loop der jaren heeft er een verschuiving plaats gevonden in de doelgroepen die Center Parcs aantrekt. Door acties en aanbiedingen is een vakantie bij Center Parcs voor een grotere doelgroep bereikbaar. Kwaliteitsbeleving is voor deze nieuwe doelgroep van een groter belang. De klant is kritischer omdat het prijsniveau voor deze klant relatief hoog ligt. Gevolg van het aantrekken van deze nieuwe doelgroep is het wegblijven van oorspronkelijke doelgroepen. Verschil in sociaal-maatschappelijke herkomst ligt hier hoogstwaarschijnlijk ten grondslag aan.

1.3 Herkenbaarheid van de parken

Center Parcs Europe heeft de vijf meest rendabele Gran Dorado parken overgenomen en toegevoegd aan haar portfolio. Center Parcs heeft door deze overname de grootste concurrent ingelijfd. Alle parken vallen sinds januari 2003 onder de Center Parcs Masterbrand (paragraaf 1.4). Om de klant te bewegen tot het maken van de keuze voor Center Parcs worden de zestien parken in continentaal Europa in drie subbrands ingedeeld:

- **Center Parcs Original**
Center Parcs Original is het oorspronkelijke aanbod van Center Parcs. Deze parken vertegenwoordigen de top van de markt in korte vakanties.
Bij situering van deze parken werd uitvoerig gelet op de aanwezige natuur, omdat dit een belangrijk onderdeel uitmaakt van het originele Center Parcs concept.
- **FreeLife from Center Parcs**
Dit zijn de drie voormalige Gran Dorado parken buiten de kuststrook.
Het unieke karakter van de voormalige Gran Dorado-parken blijft behouden, maar tegelijkertijd wordt in de parken geïnvesteerd om deze volledig te integreren binnen de Center Parcs cultuur. Het prijsniveau van Free Life ligt vooralsnog lager omdat de huidige faciliteiten beperkter zijn en op een lager niveau liggen dan die van Center Parcs Original.

- **Sea spirit from Center Parcs**

Dit zijn de twee voormalige Gran Dorado parken die aan zee liggen.

SeaSpirit biedt alles wat FreeLife biedt, maar met als extra beleving die van de zee.

(Center Parcs, Learning File)

Het Meerdal is een Original park en Park Loohorst een Free Life park. De prestaties en het niveau, wat betreft de cottageschoonmaak, moeten bij elk subbrand van gelijke kwaliteit zijn. Hier wordt weer gesproken over de target van 85% posbox. De overname door Center Parcs van Gran Dorado-parken verklaart de kleine geografische afstand tussen Park Loohorst en Het Meerdal. Bovendien is het logisch dat voor optimale integratie van het voormalige Gran Dorado-park het management van deze twee gecentraliseerd is.



1.4 Prijs-kwaliteitverhouding

Bij investering en inkoop wordt er gezocht naar een zo gunstig mogelijke prijs-kwaliteitverhouding. Natuurlijk is het prettig als dit gepaard gaat met een lage kostprijs, maar dit is niet het belangrijkste. Vooral aan veiligheid wordt veel waarde gehecht bij het maken van beslissingen. De veiligheid van de klant en de medewerker staat te allen tijde voorop.

De masterbrand Center Parcs is het kwaliteitskeurmerk voor alle drie de subbrands. De missie van de masterbrand kan hierdoor gezien worden als generieke missie van de organisatie.

De masterbrand staat voor de volgende punten:

- De klanten hebben een ruime keuze aan parken met een gevarieerde prijsstelling.
- Alle parken zijn goed bereikbaar en toegankelijk.
- De parken zijn gesitueerd in de vrije natuur en een rustgevende omgeving.
- Veiligheid is topprioriteit bij Center Parcs: van bouw- en onderhoudsprocedures tot en met de supervisie in de zwembaden.
- Kindvriendelijkheid op alle parken

(www.centerparcs.com)

Ook worden er bepaalde eisen gesteld aan de service die de medewerkers leveren met betrekking tot de kwaliteitsbeleving. Een aantal belangrijke doelstellingen van deze service zijn:

- Overtref de verwachting van de klant
- Geef om mensen, hierbij speelt gastvriendelijkheid een rol.
- Biedt de klant wat hij vandaag zoekt.
- Biedt de klant wat hij morgen zoekt: innoveer!
- Communicatie tot en met de klant, het personeel onderling en het management dient optimaal op elkaar afgestemd te zijn. Voldoende, tijdig, duidelijk en zorgvuldig informeren is het devies.



Het Meerdal



Park Loohorst

1.5 Samenvoeging Het Meerdal en Park Loohorst

In december 2003 is een adviesaanvraag bij de Ondernemings Raad ingediend tot samenvoeging van diverse functies op Park Loohorst en Het Meerdal. Het gaat hierbij om de managementteams en overheadafdelingen. Door een aantal afdelingen op één plaats te concentreren is de deskundigheid gebundeld door centralisering. De parken hebben hun eigen identiteit en uitstraling behouden. Park Loohorst blijft een FreeLife park, Het Meerdal een Original. Het gevolg van de samenvoeging voor alle afdelingen is dat de personeelsleden met elkaar uitgewisseld worden om elkaar te leren kennen, maar ook om elkaar te helpen. Dit is een generiek voordeel door positieve wederzijdse beïnvloeding. Op het moment is de samenwerking binnen de cottageschoonmaak nog minimaal. De werknemers blijven elkaar helaas eerder zien als concurrenten dan als directe collega's. In deze scriptie wordt ook aan de orde gesteld hoe het komt dat de samenwerking tussen Park Loohorst en Het Meerdal nog niet optimaal benut wordt betreffende de cottageschoonmaak. In het organogram van bijlage 2 is te zien op welke wijze de organisatie samen is gevoegd.

2. Cottageschoonmaak

In dit hoofdstuk wordt meer verteld over de organisatie van de Housekeeping. De subprobleemstelling: **“hoe ziet de cottageschoonmaak binnen de organisatie van Center Parcs eruit en welke rol vervuld deze?”** staat binnen dit hoofdstuk dan ook centraal. De probleemstelling heeft immers betrekking op dit onderdeel van de organisatie. Er wordt een uitleg gegeven over hoe de organisatie van de cottageschoonmaak eruit ziet, vervolgens wordt gefocust op de typen cottages die er op Park Loohorst en Het Meerdal aanwezig zijn. De rol van andere afdelingen, die wat betreft communicatie en werkzaamheden van belang zijn voor de afdeling Housekeeping, worden eveneens belicht. De informatie uit dit hoofdstuk is verkregen door middel van bestaande informatie uit de organisatie en vraaggesprekken met medewerkers van de cottageschoonmaak.

2.1 Functies, taken en verantwoordelijkheden

De afdeling Housekeeping valt onder de afdeling Facility en bestaat uit de volgende onderdelen: de centrumschoonmaak, huishoudelijke dienst (logistiek) en de cottageschoonmaak. Aangezien het onderzoek alleen betrekking heeft op de cottageschoonmaak wordt de uitleg voornamelijk beperkt tot dit onderdeel van de afdeling. Het organogram van de afdeling Facility is te vinden in bijlage 3.

De Housekeeping heeft de meeste van haar taken in eigen beheer. Enkele specialistische diensten zijn uitbesteed. Te denken valt aan: ongedierte bestrijding, afvalverwerking en levering van schoonmaakartikelen.

Op maandag en vrijdag, de zogenoemde wisseldagen, worden de cottages schoongemaakt. Dit gebeurt tussen 10.00 en 15.00 uur. Elke medewerker krijgt een aantal cottages toegewezen die schoongemaakt moeten worden. Het aantal hangt af van de typen cottages, verschil in grootte is hier voornamelijk van invloed op.

De volgende functies zijn binnen de cottageschoonmaak te onderscheiden:

- Facility Manager
- Department Manager Housekeeping
- Werkvoorbereider
- Floormanagement Housekeeping Cottages
- Schoonmaker

Een toelichting van taken en verantwoordelijkheden van bovenstaande functies is terug te vinden in bijlage 4.

2.2 De schoonmaakobjecten

Elk park beschikt over eigen typen cottages. Zodoende is er ook een verschil in typen cottages op Park Loohorst en Het Meerdal. De basis van dit verschil is dat Meerdal een Original park is en Loohorst een Free Life park. In de scriptie wordt er gesproken over de kwaliteit van de schoonmaak, maar wat moet er eigenlijk schoongemaakt worden?

In bijlage 5 staan tekeningen en plattegronden van de typen cottages. In bijlage 6 zijn ook de plattegronden opgenomen van beide parken om een beeld te schetsen van de ligging van de cottages.

Er bestaan in totaal 5 soorten cottages die uiteenlopen van een standaard of basis cottage tot luxueuzere en extra kindvriendelijke cottages. De volgende typen zijn beschikbaar:

- Standaard
- Comfort
- De Luxe
- VIP
- Standaard en De Luxe kindercottage

Niet elk type cottage is aanwezig op ieder park en de indeling kan eveneens verschillen.

Voor de Housekeeping is het van belang dat er duidelijk is welke typen cottages er schoongemaakt moeten worden. Dit om de kwaliteit en faciliteiten in de cottage te garanderen die de klant beloofd is op de Center Parcs website en in de brochures.

Park Loohorst bestaat in totaal uit 500 cottages verdeeld over 6 zones. Deze zijn opgedeeld in 4,5,6 en 8 persoonscottages. Er zijn 3 verschillende cottages: Standaard, De Luxe en Standaard Kindercottage.

Het Meerdal bestaat in totaal uit 622 cottages verdeeld over 9 zones. Deze zijn opgedeeld in 4,5,6 en 8 persoonscottages. Er zijn verschillende cottages: Standaard, Comfort, De Luxe, VIP, en speciale (De Luxe) kindercottages. Aangezien Het Meerdal een Original park is, zijn de cottages standaard luxer en met meer comfort uitgerust dan die op een Free Life park, zoals Park Loohorst.

2.3 Belang van andere afdelingen

Wanneer de organisatie van de cottageschoonmaak optimaal wil functioneren hebben zij daar hun collega's van andere afdelingen bij nodig. Hieronder worden de afdelingen benoemd waarmee zij het meeste contact onderhouden voor een goede loop van zaken. Hun rol voor de cottageschoonmaak wordt hierin beschreven.

Huishoudelijke dienst

De huishoudelijke dienst is een belangrijke schakel binnen de cottageschoonmaak. Zij heeft grote invloed op de uiteindelijke kwaliteit die wordt geleverd door de cottageschoonmaak en de manier waarop de klant de cottage beleefd. De wijzen waarop de huishoudelijke dienst georganiseerd is op Park Loohorst en Het Meerdal, verschillen op een aantal punten met elkaar.

Op Park Loohorst is de taak van het uithalen en inbrengen van wasgoed (linnen en handdoeken) en de aanvulling van de inventaris in handen van de cottageschoonmaak. De schoonmakers krijgen bij iedere wissel een kar mee die zij achter de fiets kunnen plaatsen. Dit betekent dat de schoonmakers de volledige verantwoording hebben voor het op orde brengen van de cottages, dus ook voor de kwaliteit zorg. De huishoudelijke dienst zorgt alleen voor de inbreng van de inventaris op grote schaal.

Op Het Meerdal is de huishoudelijke dienst geheel verantwoordelijk voor het inbrengen van het linnengoed en de handdoeken. Tegelijkertijd wordt de vuile was uit de cottages gehaald, zodat deze kan worden aangeboden aan het externe bedrijf dat verantwoordelijk is voor de reiniging van het linnengoed. Dit gebeurt met de bussen van de Housekeeping.

Mocht tijdens de schoonmaak van de cottages blijken dat bepaalde zaken ontbreken of aan vervanging toe zijn, dan worden deze door de huishoudelijke dienst ingebracht. Zij zijn dus ook verantwoordelijk voor de inventaris van de cottages.

Receptie

De receptie heeft een aantal taken met betrekking tot de cottageschoonmaak:

- De receptie voorziet de werkvoorbereider van informatie vanuit het hoofdkantoor. Wanneer er last-minute boekingen worden gedaan kan het zijn dat de Housekeeping deze niet op tijd uit het systeem kan halen en deze informatie bij de receptie moet verkrijgen. De receptie krijgt deze gegevens op haar beurt vanuit het hoofdkantoor door. Dit is van cruciaal belang voor de Floormanagers van de cottageschoonmaak omdat zij hier rekening mee dienen te houden met betrekking tot bijvoorbeeld de personeelsplanning.
- De receptie is het frontoffice van de organisatie voor de klant. Wanneer de klant bij de receptie een klacht of opmerking heeft over de schoonmaak van de cottage dienen zij dit door de te spelen naar de Housekeeping en het Facilitair meldpunt om zo snel mogelijk actie te ondernemen.
- De receptie verzorgt de sleuteluitgifte van de cottages aan de klanten. De receptie moet ervoor zorgen dat duidelijk naar de klant wordt gecommuniceerd dat zij niet voor 15:00 uur hun cottage mogen betreden.
- Wanneer klanten tijdens hun verblijf besluiten dat zij langer willen blijven, moet de receptie via het hoofdkantoor informeren of dit eventueel mogelijk is. De klanten verblijven dan óf in de cottage waar zij reeds in verbleven of verhuizen eventueel naar een andere cottage. In het geval dat de klanten in hun huidige cottage verblijven, betekent dit voor de Housekeeping dat zij deze cottage niet hoeven schoon te maken. De receptie communiceert dit naar de Housekeeping.

Facilitair meldpunt

Het meldpunt maakt storingsbonnen voor de Technical Service of Green Service om ervoor te zorgen dat mankementen en storingen zo snel mogelijk opgelost kunnen worden. Wanneer er stankoverlast is in een cottage kan dit bijvoorbeeld liggen aan de afvoer. Indien dit niet direct wordt opgelost zal de klant hier waarschijnlijk over gaan klagen. Deze klacht wordt op de enquête dan vaak door de klant aan de schoonmaak verweten. Het facilitair meldpunt is dus eigenlijk de 'spin in het web' die ervoor zorg draagt dat de cottages in optimale conditie door de klant ontvangen kunnen worden.

Maintenance

De Technical Service en de Green Service worden samen Maintenance genoemd, ofwel onderhoud. Maintenance is het andere deel van de afdeling Facility. De Housekeeping en Maintenance dragen er samen zorg voor dat de cottages in een goede staat blijven. De manier waarop de cottage en de omgeving ervan is onderhouden heeft sterke invloed op de beleving, en dus de beoordeling, van de klant op de schoonmaak.

Wanneer bijvoorbeeld de deuren in de cottage ernstig beschadigd zijn en/of bevuild, of als er muizen in de cottage aanwezig zijn, is de klant snel geneigd om dit aan de schoonmaak te wijten. Het is daarom voor de schoonmaak erg belangrijk dat het onderhoud van de cottages in orde is. De klant zal hierdoor zo min mogelijk mankementen aan de cottage kunnen vinden. Het is zo dat wanneer de klant iets negatiefs opmerkt er snel een tweede negatieve opmerking volgt omdat de toon in zijn beleving van het verblijf enigszins is gezet.

2.4 Kwaliteit verhogend onderhoud

Naast dagelijkse schoonmaakwerkzaamheden zijn er werkzaamheden die periodiek moeten worden verricht. Deze werkzaamheden worden uitgevoerd door de schoonmakers van de wisselschoonmaak. Hier zijn extra uren voor gebudgetteerd. Cottages worden ten tijde van dit onderhoud een midweek uit de verhuur gehaald.

Deze periodieke schoonmaakwerkzaamheden wordt Kwaliteit Verhogend Onderhoud (KVO) genoemd. Deze jaarlijks terugkerende onderhoudsactiviteit in en rond de cottages is erop gericht dat:

- Na uitvoering geen storende gebreken en/ of beschadigingen zichtbaar zijn
- De conditie van de cottages zodanig is dat tot de volgende onderhoudsbeurt geen functieonderbreking plaatsvindt
- Het aantal klachten/ storingen verminderen
- De enquête-uitslagen (minimaal) aan de gestelde norm voldoen
- De veiligheid is gewaarborgd

Het KVO wordt op Het Meerdal het hele jaar door uitgevoerd met kleine hoeveelheden cottages. Op Park Loohorst wordt KVO uitgevoerd ten tijde van de parksluitingen die zich twee keer in het jaar voordoen.

Het doel van het KVO is zorgen voor een optimale kwaliteit van de cottages zodat deze voldoen aan het verwachtingspatroon van de Center Parcs klant.

2.5 De schoonmaakmethode

Binnen Center Parcs wordt er sinds 2002 een uniforme schoonmaakmethode toegepast op de schoonmaak van de cottages. Inmiddels is de benaming van "de schoonmaakmethode" een gekende term binnen Center Parcs geworden.

Het hoofddoel van de schoonmaakmethode is ook verwerkt in de probleemstelling die centraal staat binnen dit rapport, namelijk:

Het garanderen van een kwaliteitsscore van 85% posbox van de schoonmaak op een efficiënte wijze.

De methode is op ieder park toepasbaar, maar daar de parken en de cottages niet volledig overeenstemmen met elkaar, krijgt ieder park de toestemming vanuit het hoofdkantoor om kleine wijzigingen aan te brengen in de schoonmaakmethode.

De methode omvat meer dan alleen de inzet van een werkprogramma, en is een geheel aan processen, die ervoor zorgen dat er op een efficiënte wijze optimale kwaliteit wordt geleverd. De schoonmaakmethode is ook meer dan het woord in eerste instantie zou suggereren. Het betekent een uitwerking van de begrippen: mensen, middelen, materialen en methode. Deze vier M's zijn de sleutelwoorden tot de schoonmaakdienstverlening, op voorwaarde dat er op de juiste manier in wordt geïnvesteerd.

Hierna wordt er kort toegelicht welke rol de 4M's spelen binnen de schoonmaakmethode. In bijlage 7 is de verkorte versie van de schoonmaakmethode, en dan met name gericht op de routing, bijgevoegd.

2.5.1 Mensen

Er zijn een aantal investeringen gedaan als het gaat om de inzet van de medewerkers, namelijk:

- **Hooverteam**

Aangezien de schoonmaakdienstverlening afhankelijk is van mensenwerk, is de inzet van deze factor van essentieel belang. De medewerkers van de Housekeeping bepalen uiteindelijk de kwaliteit van de geleverde dienst. Om de Floormanagers te ondersteunen bij het leveren van een optimale kwaliteit is er sinds kort de opstart gemaakt met de inzet van het Hooverteam. Het Hooverteam ondersteunt hen in die zin dat zij zich volledig kunnen richten op de medewerkers en de standaard schoonmaakwerkzaamheden, en niet op de extra werkzaamheden zoals calamiteiten en uitvoerige controles. Het Hooverteam wordt aangestuurd door een aparte Floormanager van de wisselschoonmaak en bestaat uit:

- *Vlinders*
De vlinder springt in bij calamiteiten, zoals een extra bevulde cottage of bij het uitvoeren van periodieke of benodigde actiepunten.
- *Dagelijks Controle Systeem medewerkers (DCS'ers)*
De DCS'ers houden zich bezig met het controleren van de schoonmaak in de cottages. Eigenlijk zijn zij een soort van kwaliteitscontroleurs. Zij controleren de cottages vanuit de ogen van de klant. De Floormanagers, die ook controles uitvoeren, kijken meer naar de manier waarop de medewerker zijn taken uitvoert. De controle vindt plaats aan de hand van een Dagelijks Controle Systeem formulier waarop alle aandachtspunten onder de loep worden genomen. DCS is een afgeleide vorm van het ISO genormeerde Europees goedgekeurde kwaliteitsmeetsysteem Vereniging Schoonmaak Research. Het bijbehorende formulier is opgenomen in bijlage 8.
- *Glazenwassers*
De glaszorg is ook een apart onderdeel binnen de cottageschoonmaak. Voorheen was er een extern bedrijf die de glaszorg bijhield, maar dit is overgenomen door medewerkers uit het Hooverteam.

Wanneer er veel ziekmeldingen of een personeelstekort is bij de cottageschoonmaak kunnen de medewerkers uit het Hooverteam hier ook op ingezet worden.

- **Trainingen/opleidingen**

De Floormanagers en de schoonmakers worden regelmatig getraind en bijgeschoold. Dit gebeurt op een praktijkgerichte manier. De trainingen omvatten alle elementen van de schoonmaakmethode en wordt gedaan om hen constant bewust te maken waar ze mee bezig zijn. Iedere schoonmaker krijgt bijvoorbeeld Beroeps Begeleiden Leren (BBL) cursus, waarin de schoonmaakmethode centraal wordt gesteld. Aan het einde van de opleiding krijgen zij een volwaardig en erkend schoonmaakdiploma.

2.5.2 Middelen en materialen

De inzet van middelen en materialen spelen ook een belangrijke rol bij een efficiënte en effectieve uitvoering van de werkzaamheden en een optimaal resultaat wat betreft de kwaliteit. De inzet is gericht op de reductie van productgebruik, gemak, ergonomische en ecologische verantwoorde werkwijze. Het belangrijkste is het gebruik van de microvezelmethode. Het gebruik van deze methode heeft een voordelig effect op bovenstaande pijlers waarop men zich heeft gericht. In bijlage 9 wordt er uitgelegd wat de microvezelmethode precies inhoudt.

2.5.3 Methoden

Om schoonmaakmethode toe te passen is er ook een routing opgesteld die gevolgd dient te worden bij het schoonmaken van de cottage. Er is een vaste volgorde in de werkzaamheden die worden verricht. Deze routing is vastgesteld aan de hand van ervaringen, testen en logica. Daarnaast is er ook rekening gehouden dat de routing gemakkelijk aan te leren moet zijn en dat er niet al te veel heen-en-weer gelopen hoeft te worden tijdens de werkzaamheden. Zo is ook deze routing standaard vastgelegd voor ieder park binnen Center Parcs Europe (zie ook bijlage 6). Aangezien de cottages nogal van elkaar kunnen verschillen hebben sommige parken kleine aanpassingen aan de routing gemaakt om het voor hen ook zo efficiënt mogelijk te houden.

2.5.4 Normtijd

De combinatie van bovenstaande factoren leidt tot een kortere schoonmaaktijd per cottage. Deze vastgestelde normtijd verschilt per type cottage. De normtijd zorgt voor een enorme besparing op de kostbare factor arbeid. De normtijd legt wel een bepaalde druk op de schoonmakers; zij dienen zich te allen tijde aan deze norm te houden ongeacht in welke omstandigheden de cottage zich bevindt.

Om de normtijd te behalen wordt er van de schoonmakers verwacht dat zij 'intelligent schoonmaken'. Dat wil zeggen dat alleen de objecten die vervuild zijn gereinigd moeten worden. 'Laat schoon wat schoon is'.

De tijdwinst die met deze activiteiten wordt behaald heeft tot gevolg dat er per medewerker, en binnen de wisseltijd meer cottages worden schoongemaakt. Er is op die manier zowel sprake van tijdwinst als van kwaliteitsverbetering. De normtijden die worden gehanteerd op Park Loohorst en Het Meerdal zijn opgenomen in bijlage 10.

3. Kwaliteit & schoonmaakdienstverlening

Het onderzoek en deze scriptie gaat constant over het leveren van kwaliteit, maar wat betekent nu precies het leveren van kwaliteit? De subprobleemstelling: **“wat is de perceptie van het begrip kwaliteit voor de schoonmaakdienstverlening en wat zijn de criteria die worden gesteld aan kwalitatief goede schoonmaakdienstverlening?”** is dan ook een vraag die past bij dit hoofdstuk. Voor de totstandkoming van dit hoofdstuk wordt vastgesteld wat het begrip kwaliteit in deze is om deze vervolgens vanuit de theorie van het kwaliteitsmanagement te vertalen naar de schoonmaakdienstverlening. Er is gebruik gemaakt van zowel boeken, artikelen en theorieën over het kwaliteitsmanagement als van de schoonmaakdienstverlening. Daarnaast zijn er ook algemene management literatuur en theorie gebruikt. Ook zitten er een aantal bevindingen van het onderzoek naar de huidige situatie van de cottageschoonmaak in verwerkt, om op deze manier een directe link te leggen naar de literatuur en theorie. Dit wordt gedaan aan de hand van een aantal categorieën/factoren die als leidraad dienen voor de hele scriptie.

3.1 Kwaliteit in het algemeen

Er bestaan veel definities van kwaliteit. Toch is het begrip “kwaliteit” definiëren bijna onmogelijk, omdat het een niet op zichzelf staand begrip is. De formele definitie van kwaliteit, zoals verwoord in de NEN-ISO 8402 norm luidt: *“Kwaliteit is het geheel van eigenschappen en kenmerken van een product of dienst dat van belang is voor het voldoen aan vastgelegde of vanzelfsprekende behoeften”*.

Deze definitie komt er in grote lijnen op neer, dat het kwaliteitsniveau wordt bepaald door de behoeften c.q. wensen van klanten. Hoe kwaliteit kan worden gedefinieerd hangt ook sterk af van het product of de dienst waar het betrekking op heeft. Bij Center Parcs heeft het in dit geval betrekking op de kwaliteit van de schoonmaakdienstverlening. In de volgende paragraaf wordt er aandacht besteed aan kwaliteit, die gerelateerd is aan de schoonmaakdienstverlening.

3.2 Kwaliteit en schoonmaakdienstverlening

In deze paragraaf wordt ingegaan op de eigenschappen en kenmerken die van grote invloed zijn op de kwaliteit van de schoonmaakdienstverlening binnen Center Parcs. De eigenschappen en kenmerken die zijn gekozen zijn als volgt: communicatie, functionele kwaliteit, technische kwaliteit, procedures & processen, kwaliteitsmeetinstrument, klachtenregistratie en -afhandeling, leidinggeven en personeel. Er is voor deze categorisering gekozen omdat deze naar mijn inziens de belangrijkste aspecten zijn binnen de schoonmaakdienstverlening zoals deze op Center Parcs georganiseerd is. Deze aspecten zijn het belangrijkste gebleken bij de uitvoering van het onderzoek. Gekeken wordt aan welke eisen bovenstaande aspecten moet worden voldoen om (kwalitatief) goede schoonmaakdienstverlening te leveren, direct in verband gebracht met de huidige situatie van deze aspecten op Center Parcs. In hoofdstuk 4, waarin de knelpunten worden beschreven, wordt gebruik gemaakt van dezelfde categorisering zoals in dit hoofdstuk wordt gebruikt. De conclusies en aanbevelingen worden hetzelfde ondergebracht.

3.2.1 Communicatie

Schoonmaakorganisaties dienen intern geordend en flexibel te kunnen opereren. Communicatie is daarbij van essentieel belang.

Overigens wordt deze communicatie door de komst van nieuwe media met de dag ingewikkelder en sneller, waardoor afstemming belangrijker en moeilijker wordt.

Communicatie is daarbij het managementinstrument waarmee op een zo effectief en efficiënt mogelijke wijze, alle bewust gehanteerde vormen van in- en externe communicatie zodanig op elkaar worden afgestemd dat een positieve uitgangspositie ontstaat met de doelgroepen waarmee men een afhankelijkheidsrelatie heeft. Binnen een organisatie is het vooral het frontoffice die het imago van de organisatie uitstralen. Overeenstemming tussen afdelingen is dan ook vereist om ook de geloofwaardigheid en het vertrouwen van de klant te winnen.

Het is volgens de Zwart (1999) van belang dat de Facility Manager bij de beleidsvorming, die nauw verbonden is met de identiteit van de organisatie, wordt betrokken. Hij weet immers hoe bepaalde aspecten van het beleid vertaald kunnen worden in facilitaire processen, in ruimte, middelen en financiën. Overleg voorkomt te hoog gespannen verwachtingen en teleurstellingen. Daarom is het bijvoorbeeld belangrijk dat Center Parcs geen beloftes aan de klant doet over de cottages die in de operatie niet te realiseren zijn. Van de FM wordt dan ook verwacht dat hij/zij met alle lagen en afdelingen binnen de organisatie communiceert.

Binnen de afdeling is het vooral van belang dat de FM communiceert met zijn/haar leidinggevenden om samenhang en eenduidigheid te creëren. Zij zijn immers de schakel tussen het management en de medewerkers uit de operatie. Wanneer zij de juiste boodschap weten over te brengen naar de medewerkers heb je als FM hier geen zorgen aan.

Het is duidelijk dat structureel overleg binnen de afdelingen, maar ook met andere afdelingen noodzakelijk is om de dienstverlening af te stemmen op de wens van de klant en de kwaliteit dus optimaal te houden. Communicatie dient zo georganiseerd te zijn dat er geen onduidelijkheden bij de medewerkers hoeft te bestaan over het feit wat er van hen wordt verwacht. Alleen door te communiceren kan ervoor gezorgd worden dat er naar hetzelfde doel wordt toegewerkt. Zowel bij interne als bij externe communicatie is deze overeenstemming van groot belang.

Volgens van der Loop (2001) wordt er binnen organisaties alleen belangrijk overleg gepleegd op hoger niveau (tactisch en strategisch), vooral bij bespreking van problemen. Het is verstandig om naast directeurs en hooggeplaatste managers ook eens een leidinggevende of medewerkers van de werkvloer te horen. Zij hebben vaak een beter praktisch inzicht en kunnen met praktische oplossingen komen.

Een belangrijke voorwaarde om de gewenste kwaliteit van de schoonmaak te behalen is dan ook het gebruik van de juiste communicatie. Hierbij komt dat er niet alleen binnen de medewerkers van de schoonmaak gecommuniceerd wordt, maar ook naar de klanten toe. Bijvoorbeeld het bekendmaken van het tijdschema van de cottageschoonmaak aan de klanten.

3.2.2 Functionele kwaliteit (kwaliteitsbeleving)

Kwaliteit van de schoonmaakdienstverlening wordt als volgt door Bisseling en Iskes (1994) omschreven:

“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.”

In een poging de kwaliteit van schoonmaakdiensten te objectiveren is in het verleden veel aandacht geschonken aan de technische schoonmaakkwaliteit. Dit blijkt ook onder andere uit het kwaliteitsmeetsysteem wat de Vereniging Schoonmaak Research hanteerde.

Recentelijk ontstaat steeds meer belangstelling voor de beleving van schoonmaakdiensten door de eindgebruikers. Het positieve aan deze ontwikkeling is het feit dat de vaak eenzijdige aandacht voor technische kwaliteit wordt genuanceerd. De belevingskwaliteit speelt volgens Lemmens en de Reus (2000) een veel belangrijkere rol in de schoonmaakdienstverlening. Zeker in de branche waar Center Parcs zich in bevindt. Daar wordt de schoonmaak eigenlijk voornamelijk voor commerciële doeleinden gebruikt.

De kwaliteit heeft in de dienstverlening ook vooral betrekking op hoe deze tot stand komt. Dan gaat het om verwachtingen van de klant en hoe deze worden waargemaakt. Aspecten die, volgens het onderzoek van British Airlines uit de jaren 90, worden meegenomen in hun beoordeling van kwaliteit zijn:

- Zorg en bezorgdheid
- Spontaneïteit
- Probleemoplossing
- Herstelvermogen

Het blijkt dus dat de kwaliteitsbeleving vooral gaat om serviceverlening. Wanneer men aandacht heeft voor de klant wordt dit positief ontvangen. Er wordt zelfs beweerd dat een goede herstelactie boze en gefrustreerde klanten meer tevreden met de service kwaliteit maakt dan het geval zou zijn geweest als er zich helemaal geen probleem had voorgedaan. De belangrijkste criteria voor de kwaliteitsperceptie van de schoonmaakdienstverlening volgens Grönroos (2001) zijn:

- Technische kwaliteit: professionaliteit en vaardigheden (paragraaf 3.2.3)
- Imagogelateerd: reputatie en geloofwaardigheid
- Functionele kwaliteit: houding, gedrag, toegankelijkheid, flexibiliteit, betrouwbaarheid en herstelvermogen
- Fysieke omgeving

Wel moet hierin meegenomen worden dat goede kwaliteit vaak neutraal wordt beleefd door de klant, het is immers vanzelfsprekend, en negatief in geval van problemen. De uiteindelijke waarneming c.q. beleving van de klant functioneert als rode draad. Het proces en de kwaliteitseisen dienen hierop te worden afgestemd. Indien zich problemen voordoen, is het zaak dat deze tijdig worden gesignaleerd en de oorzaak, of oorzaken, worden achterhaald. De verantwoordelijke beheerder van het schoonmaakonderhoud, in het geval van Center Parcs de FM, vervult hierbij een essentiële rol.

Graag wil ik over dit aspect ook mijn eigen mening kwijt naast de bestaande literatuur en theorie op het gebied van kwaliteitsbeleving. De kwaliteit van de schoonmaakdienstverlening is sterk afhankelijk van de wensen en eisen van de klanten gerelateerd, aan de prijs die zij ervoor moeten betalen. In hun beleving is er pas sprake van kwaliteit wanneer aan hun eisen en wensen is voldaan. Bij aankomst in de cottage wordt vastgesteld of de schoonmaak voldoet aan de verwachtingen. Op dat moment wordt dus de kwaliteit bepaald. De subjectieve beoordeling van de gebruiker is voor een belangrijk deel medebepalend voor de definiëring van het kwaliteitsniveau. Want: wie betaalt, die bepaalt.

3.2.3 Technische kwaliteit

Technische kwaliteit bestaat volgens Grönroos (2001) uit het assortiment producten of diensten dat een leverancier levert, het vakmanschap van het personeel, de kwaliteit van systemen en dergelijke. Met betrekking tot de schoonmaak; Is iets goed schoongemaakt? De technische kwaliteit is ook vooral waarop de FM let, omdat dit voor hem voor een groot deel het uitgangspunt van de reinheid bepaalt. De kwaliteitsbeleving kan door iedereen anders geïnterpreteerd worden, normen voor technische kwaliteit kunnen worden vastgelegd.

Een organisatie die technische kwaliteit op een duidelijke wijze heeft vastgesteld is de Vereniging Schoonmaak Research (VSR). De VSR vormt sinds 1979 haar oprichting in november 1979 het researchplatform voor de schoonmaakbranche. VSR is een onafhankelijke vereniging die is gericht op professionalisering en objectivering van schoonmaakonderhoud en het schoonmaakvak. Daar waar dat zinvol is, werkt VSR samen met andere organisaties voor het uitvoeren van concrete activiteiten en projecten. Daarbij mag echter de onafhankelijkheid van VSR niet in het geding komen. (www.vsr.nl)

De schoonmaakmethode van Center Parcs, die is opgesteld door het Belgische adviesbureau Arcadis Domus FM, is gebaseerd op het beleid en de activiteiten van VSR. Domus bezoekt nog regelmatig de parken om controles uit te voeren (volgens de VSR methode) en om refreshmenttrainingen te geven. Toevallig is er onlangs een controle geweest op park Loohorst en refreshmenttrainingen voor de Floormanagers op Loohorst en op Meerdal. In bijlage 10 wordt er verder ingegaan op de werkwijze van de metingen van VSR.

De VSR-procedure is een representatieve en willekeurige steekproef. Zo is er onlangs een steekproef gehouden op Center Parcs Loohorst. 50 cottages werden beoordeeld op hun technische kwaliteit. Er werd op gelet of elementen stof-, vlek en vingertastvrij waren. Daarbij werd er ook gelet op methodefouten, welke veroorzaakt worden door het verkeerde gebruik van de microvezelmethode. 48 van de 50 cottages overschreden het toegestane aantal fouten, wat betekent dat slechts 2 cottages voldeden aan de eisen van de technische kwaliteitsmeting. De knelpunten die hierin voornamelijk naar voren kwamen zijn meegenomen in hoofdstuk 4.

3.2.4 Procedures & processen

Een belangrijk beheersaspect voor het leveren van kwalitatief goede schoonmaakdienstverlening is volgens Iskes (1997) het inzichtelijk maken van het totale proces. Alles moet worden vastgelegd wat betreft prestatie eisen en deze ook meetbaar maken. Daarbij moet ook worden vastgelegd hoe deze bereikt kunnen worden. Factoren in het proces die invloed (kunnen) hebben op de doelstellingen, dienen zichtbaar te worden gemaakt. Het gaat niet alleen om de uitvoering van de schoonmaakhandelingen, zoals werkprogramma's en dergelijke, maar ook om de uitvoering van de administratieve processen daar omheen die in de backoffice worden voltooid. Om de kwaliteitseisen te kunnen beschrijven is het nodig om een aantal aspecten in kaart te brengen, zoals:

- De voorwaarden waarop de dienst dient te worden georganiseerd, dus welke taken bij welke functies horen en manier van communiceren.
- De voorwaarden, waaraan informatie moet voldoen, om de dienst te kunnen organiseren zoals doelstellingen en financiële gegevens.
- De eisen ten aanzien van materiaal, schoonmaakmiddelen en werkmethoden (schoonmaakwerkmethode van Center Parcs)
- De te behalen reinheidsgraad/target (Voor Center Parcs 85% Posbox)

Al deze gegevens moeten worden vastgelegd en geborgd worden in bijvoorbeeld een kwaliteitshandboek, zodat van directeur tot aan schoonmaker duidelijk is wat het kwaliteitsdoel is en wat er van hen wordt verwacht met betrekking tot het behalen van dit doel.

3.2.5 Kwaliteitsmeetinstrument voor klanten

Bij het toepassen van een kwaliteitsmeetinstrument moet duidelijk zijn wie de klant is. Volgens van der Bij, Broekhuis en Gieskes (2004) is het bij het uitvoeren van kwaliteitsmetingen vooral van belang dat de belangrijkste klanten structureel en intensief worden gevraagd naar hun tevredenheid met de verleende dienstverlening. Bij minder belangrijke klanten is het slechts van belang dat er steekproefsgewijs gemeten wordt om nader te bekijken waarom (potentiële) klanten naar een andere organisatie gaan. Dit wordt dus gezegd in het boek van van der Bij, Broekhuis en Gieskes, maar ik vraag me af of minder belangrijke klanten binnen Center Parcs inderdaad ook minder belangrijk zijn. Zij kunnen namelijk wel de potentie hebben om grotere klanten te worden. En daarbij kunnen zij een frisse blik geven op zaken. Er kan dus hooguit gezegd worden dat de belangrijke klanten meer inzicht hebben in hun wensen met betrekking tot de cottageschoonmaak, omdat zij een beter beeld hebben van de standaard schoonmaakservice die geleverd wordt en vergelijkingen kunnen maken met eerdere verblijven op Center Parcs.

Bij Center Parcs wordt er gebruik gemaakt van continue metingen geïntegreerd in het proces. Iedere klant krijgt namelijk een enquêteformulier. Op deze manier bereiken zij dus alle klanten, en niet voornamelijk de belangrijkste klanten. Volgens van der Bij, Broekhuis en Gieskes wordt deze methode doorgaans gebruikt voor metingen die betrekking hebben op de tijd (doorlooptijd, responstijd, levertijd etc.). Deze metingen zijn pro-actief van aard, de organisatie kan normen stellen en bij het benaderen van de minimumnorm een onderzoek instellen en maatregelen nemen. Meestal levert dit voornamelijk kwantitatieve gegevens op.

Center Parcs maakt echter ook gebruik van de opmerkingen die worden gemaakt op de enquêtes. Dit levert kwalitatieve informatie op. Doorgaans is de Critical incident-techniek de beste methode om schoonmaakdienstverlening op een kwalitatieve manier te meten. Door middel van interviews met klanten tracht men de knelpunten van de dienstverlening te achterhalen. Daartoe dienen de klanten terug te kijken op de dienstverlening en met name die gebeurtenissen en ervaringen aan te geven die een uitzonderlijke positieve dan wel negatieve kwaliteit hadden. Op deze manier kan er ook goed worden nagegaan wat kwaliteit betekent voor de doelgroep van het product of de dienst. In geval van Center Parcs: Wat betekent kwaliteit van schoonmaak voor de klant van Center Parcs?

De nadruk op het meten van kwaliteit ligt bij Center Parcs op het meten van de belevingskwaliteit (enquêtes) omdat de mening van de klant hoog in het vaandel staat bij de organisatie. Wanneer de belevingskwaliteit zo belangrijk is voor Center Parcs, rijst de vraag waarom er dan niet meer aandacht wordt besteedt aan kwalitatieve metingen (Critical incident-techniek) en minder aan de kwantitatieve metingen (posbox 85%), vooral gericht op het behalen van de juiste cijfers. Hoe er precies wordt gemeten wordt verteld in de volgende alinea's.

In de gastenenquêtes worden opinies gevraagd aan de klanten over een bepaald kenmerk van de organisatie. In bijlage 12 zijn de enquêtes opgenomen zoals deze op Het Meerdal en Park Loohorst worden aangeboden aan de klant. Deze meting is volgens Van der Bij, Broekhuis en Gieskes (1999) subjectief, maar maakt de dienst wel meetbaar.

De kwaliteitsscores worden per maand in overzichten per afdeling en per park gepresenteerd in de Guest Satisfaction Monitor. De Guest Satisfaction Monitor komt direct vanuit het hoofdkantoor, waar alle scores van de enquête precies worden bijgehouden.

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van deze Guest Satisfaction Monitor. Hiervoor is gekeken naar de Cleaning-resultaten: de klanten worden in de enquêtes specifiek gevraagd naar het oordeel over de schoonmaak van de cottages. De waardering over de schoonmaak van de cottages kan gegeven worden door: heel goed (++), goed (+), slecht (-) of zeer slecht in te vullen (- -). De waarderingen vormen een managementinstrument door de scores te verdelen over een topbox (de ++), de posbox (de ++ en de +) en de negbox (de - en de - -). Deze scores worden vervolgens in percentages weergegeven.

Naast dat er gevraagd wordt naar wat men vindt van de schoonmaak van de cottages, wordt er ook aan hen gevraagd een oordeel te geven over het onderhoud en het comfort van de cottages. De scores die de klant aan alle drie de elementen toekent hangen erg nauw samen. Vaak kan geconstateerd worden dat de klant de drie elementen door elkaar gehaald heeft, en de schoonmaak hierdoor onterecht een negatieve score heeft toebedeeld. In hoofdstuk 4 wordt hier nader op ingegaan.

Tot slot is het interessant te vertellen hoe hoog de respons ligt van de gastenenquêtes. De betrouwbaarheid van de uitkomst van de enquêtes is hier namelijk voor een groot deel afhankelijk van. Wanneer na wordt gegaan dat de hele kwaliteit aan dit meetinstrument hangt, moet hier verhoogde aandacht naar uitgaan. De gemiddelde respons van de parken ligt al drie jaar op $\pm 35\%$. Op Het Meerdal was de respons in het boekjaar 2002/2003 35%, en in het boekjaar 2003/2004 35,7%. Deze score ligt hiermee rond het gemiddelde van alle parken van Center Parcs Europe. De responscijfers van Park Loohorst liggen hier echter ver onder. In het boekjaar 2002/2003 was het gemiddelde 26,7% en in het boekjaar 2003/2004 29,1%.

3.2.6 Klachtenmanagement

**Onder 'klacht' wordt door TNO Management Consultants (www.klachtenmanagement.nl) het volgende verstaan:*

elke vraag, opmerking, melding of reactie van een klant waaruit blijkt dat aan zijn verwachting niet is voldaan door de organisatie

Het is belangrijk om een effectief klachtenmanagement te voeren volgens Center Parcs omdat:

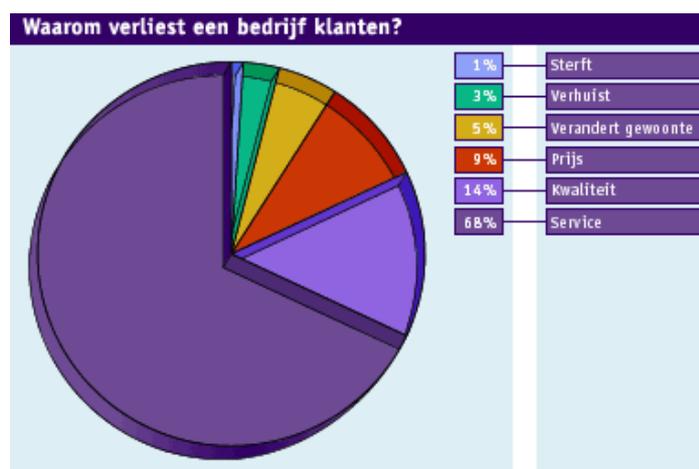
- Nieuwe klanten zoeken duurder is dan bestaande klanten te behouden
- Tevreden klanten vertellen aan 8 anderen over hun goede ervaringen; slechte ervaringen worden gemiddeld aan 22 anderen doorverteld.
- Klagende klanten bieden de mogelijkheid om verloren vertrouwen terug te winnen en de loyaliteit te versterken.
- Klagende klanten investeren hun tijd en geld in de organisatie
- Het bereiken van een bevredigende oplossing kan het verschil uitmaken tot de concurrenten
- 7 van de 10 klanten zullen opnieuw zaken doen met een bedrijf dat hun klacht snel en naar tevredenheid heeft afgehandeld.

De manier waarop met klachten wordt omgegaan heeft een enorme invloed op de manier waarop kwaliteit wordt ervaren.

Uit onderzoek blijkt ook dat het uitermate relevant is om klagende klanten goed van dienst te zijn; een goed verholpen klacht kan immers leiden tot klanten die zeer tevreden zijn, en bereid zijn om opnieuw aankopen te doen. Tevens kan het leiden tot het behoud van klanten (loyaliteit), hetgeen een goedkopere strategie is dan het werven van nieuwe klanten. Zo blijkt ook uit onderzoek van Center Parcs.

Belangrijk is om de weg volledig open te zetten voor de klant om te klagen. Zaak is dan om duidelijk te communiceren aan de klant waar hij of zij zijn beklag kan doen. In de branche waarin Center Parcs opereert is het ook voordeliger om klachten te ontvangen op de wisseldag of tijdens het verblijf van een klant, zodat de klacht nog verholpen en hersteld kan worden. Wanneer een klant achteraf klaagt heeft Center Parcs niet meer de kans om zijn fout te herstellen.

Uit grootschalig onderzoek van TNO Management Consultants blijkt dat de redenen voor klanten om afscheid te nemen van een organisatie slechts in beperkte mate terug te voeren zijn op zaken als prijs (9%) en kwaliteit (14%). In maar liefst 68% van de gevallen blijken klanten te vertrekken omdat zij niet tevreden waren over de service die door de organisatie werd verleend. In deze context wordt het begrip kwaliteit bedoeld als de kwaliteit van de dienst zelf, meer in technische zin. Service is de manier waarop de dienst wordt aangeboden, zoals het herstelvermogen van de organisatie en de manier van communiceren vanuit de organisatie naar de klant toe.



Het is van belang dat men niet alleen bezig is met het aanbieden van een juiste prijs-kwaliteitverhouding, maar vooral ook de manier waarop de dienst wordt aangeboden. Dan kan zelfs de prijs-kwaliteitverhouding op een lager niveau liggen. Het tolerantieniveau wordt bij de klant verhoogd bij een juiste service. Naast een juiste klachtenafhandeling is het ook belangrijk om de klachten op een juiste manier te registreren. Alle klachten moeten worden geregistreerd en als managementinformatie dienen voor het aanbrengen van verbeteringen binnen een organisatie.

Het totale klachtenmanagementproces bestaat in principe uit drie elkaar aanvullende processen, het verwervingsproces, het oplosproces en het verbeterproces. Deze drie processen worden opgebouwd uit een reeks te onderscheiden processtappen die elk moeten worden belegd binnen de organisatie.

Door klachten op een juiste manier te administreren en te classificeren wordt het beste inzicht verkregen. Hoe het ideale klachtenmanagementproces er schematisch uit ziet is terug te vinden in bijlage 13.

Op Het Meerdal en Park Loohorst is er een afdeling Guest Relations die functioneert als schakel tussen de klant en de organisatie. De afdeling Guest Relations draagt zorg voor het ontvangen, rapporteren en het afhandelen van klachten. Veel klachten worden op aankomst dag direct gemeld door de klant bij de receptie. Dit zijn vaak kleine klachten en hier kan ook direct actie op ondernomen worden. Wanneer de klacht leidt tot ernstige overlast voor de klant wordt er hen een kleinigheid aangeboden zoals een consumptie in het Market Café of een fles wijn in de cottage.

Alle klachten worden in het systeem Express ingevoerd. Hierin wordt de klacht beschreven, de afdeling waar de klacht toebehoort en hoe uiteindelijk de klacht is afgehandeld. De klachten worden dus alleen ingedeeld naar afdeling en niet naar soort klacht.

Dan zijn er nog de klachten die binnen komen via e-mail of brief. Deze komen óf centraal binnen bij het hoofdkantoor en worden doorgestuurd naar het desbetreffende park, óf worden direct naar het park gestuurd door de klant. Deze klachten worden in de regel wel netjes afgehandeld, maar de klant wordt hierbij niet meer aan tegemoet gekomen met een vergoeding.

3.2.7 Leidinggeven

De manier waarop leiding wordt gegeven is van groot belang op de prestatie van de organisatie en/of afdeling. Een leider is alleen een leider wanneer mensen door zijn/haar invloed bereid zijn aan doelen te werken die niet altijd van meet af aan nastrevenswaardig voor hen leken. Een leider is iemand die niet bij voorbaat zijn macht inzet om doelen voor elkaar te krijgen. Hij heeft visie en overtuigingskracht waardoor hij in staat is op allerlei niveaus zijn boodschap over te brengen. Hij is sociaal vaardig en weet mensen enthousiast te maken voor zijn ideeën. De algemene leiderschapseigenschappen die volgens Markensteijn (2004) hiermee samenhangen zijn:

- Analytisch vermogen
- Overtuigingskracht
- Sociale vaardigheid
- Motiverend vermogen
- Communicatieve vaardigheden

Zeker binnen de schoonmaakbranche vervult de leidinggevende een belangrijke functie. Uit het onderzoek van Leveling en Sloep (2002) komt naar voren dat het functioneren van de leidinggevendenden op de werkvloer, in het geval van Center Parcs de Floormanagers, essentieel is voor de kwaliteit van de dienstverlening. Door hun functie zijn zij de schakel tussen het schoonmaakpersoneel en het hoger management. Hierdoor hebben zij invloed op de kwaliteit, het (ziekte)verzuim, de WAO/instroom en de binding met de organisatie. Het uitspreken van waardering voor het personeel en het werk dat zij doen, heeft een positieve uitstraling op hun eigen waardering voor het werk. Dit kan ook een positieve invloed uitoefenen op de medewerkers met betrekking tot hun beeld op de branche.

Het is binnen Center Parcs duidelijk te merken dat de medewerkers veel waarde hechten aan hun Floormanagers, dit komt voornamelijk doordat de Floormanagers zelf ook ervaring hebben in de uitvoering van de schoonmaak. Hierdoor hebben de medewerkers het gevoel dat de Floormanagers hen begrijpen en krijgen dan ook het volledige respect.

De Facility Manager staat boven de leidinggevenden van het middenkader en heeft voornamelijk als taak de leidinggevenden de goede richting aan te geven, en hen te helpen bij eventuele struikelblokken en/of problemen. Daarbij is het wel zo dat de FM'er te allen tijde behoort te weten wat er zich op de werkvloer afspeelt. Als het hogere management namelijk geen affiniteit heeft met de werkvloer gaat het fout. De Department Managers en de FM houden zich bij Center Parcs op de achtergrond omdat zij weten dat de medewerkers een grotere affiniteit hebben met de Floormanagers. Zij proberen de Floormanagers de goede richting op te sturen zodat zij de schoonmakers hierin mee kunnen nemen.

Er is ter ondersteuning van het leidinggeven ook een coachingsprogramma ontwikkeld voor de Floormanagers bij het leidinggeven aan de medewerkers. Momenteel is deze op Het Meerdal geïmplementeerd. Op het Loohorst is nog niet met de opstart van het programma gestart. Om praktische overwegingen heeft de Department Manager Housekeeping van Het Meerdal het bijbehorende coachingsformulier aangepast. In bijlage 14 is het originele en het aangepaste coachingsformulier opgenomen.

Ook bij het leidinggeven is structureel overleg en communicatie met de medewerkers van groot belang. Hier komt de belangrijke factor communicatie weer terug zoals in paragraaf 3.2.1 is besproken.

3.2.8 Personeel

De kwaliteit die geleverd wordt ligt voor een groot deel ook aan het personeel dat werkzaam is bij een organisatie. Wanneer het personeel niet gekwalificeerd genoeg is en niet over juiste vaardigheden beschikt kan er nooit kwaliteit geleverd worden.

In deze tijd is het moeilijk om aan goed personeel te komen. Dat komt voornamelijk door het slechte imago van de schoonmaakbranche. Dit heeft tot gevolg dat de branche voor potentiële werknemers in de uitvoering onaantrekkelijk wordt om in te werken, zo blijkt uit onderzoek van Leveling, Meijer en Sloep (2001). Het belemmert bedrijven in het aantrekken en behouden van personeel. Dit is vaak ook het grootste knelpunt voor organisaties; het blijven aantrekken en behouden van kwalitatief goed personeel. Ondanks dat er een hoge werkloosheid binnen Nederland is, zijn mensen niet bereid om te werken in de schoonmaakbranche.

Het hoge verloop binnen de schoonmaakbranche vormt voor veel organisaties een probleem. Er worden door Leveling en, Meijer en Sloep (2002) vier oorzaken gegeven voor dit hoge verloop:

- Doorstroom naar een andere afdeling van de organisatie of andere branche
- Door het fysiek zware werk
- Door inzetten van scholieren en studenten
- Door vergrijzing

Uit onderzoek van Lemmens (1999) is gebleken dat de tijdsdruk waaronder mensen werken binnen de schoonmaakbranche in Nederland steeds verder toeneemt. Deze ligt boven het Europees gemiddelde. De eisen die worden gesteld worden voortdurend opgeschroefd en blijft niet zonder gevolgen voor de uitvoerende werknemers.

Het percentage dat aangeeft meer dan 50% van de tijd onder hoge tijdsdruk te werken is als volgt:

	1994	1999
Europese Unie	35%	42%
Nederland	47%	58%

Bron: European Foundation for the Improvement of Living and Working

De nationale tevredenheidsindex meldt dat bij medewerkers die gewend zijn aan een hoge werkdruk, een te hoge werkdruk niet snel tot onvrede zal leiden (een lage werkdruk daarentegen wel). In andere situaties kan een hoge werkdruk in relatie tot werklast leiden tot ontevredenheid en zelfs tot verzuim en verloop van de medewerkers (www.tevredenheidsindex.nl).

Ook blijkt uit het onderzoek van Leveling, Meijer en Sloep (2001) dat werkgevers vrij hoge eisen stellen aan potentiële werknemers. De belangrijkste eisen worden genoemd:

- Representativiteit
- Basale sociale vaardigheden
- Motivatie

Naast dat de werknemer over bepaalde vaardigheden en karaktereigenschappen moet beschikken is het van belang dat een organisatie haar mensen traint en opleidt. Op deze manier wordt er ook gewerkt aan de ontwikkeling en motivatie van de werknemers.

Bij de organisatie van de cottageschoonmaak van Center Parcs wordt veel aandacht besteedt aan het personeel, zoals:

- Het aanbieden van een begeleidend beroeps leren (BBL) cursus aan de schoonmaaksters, zodat zij een vakdiploma halen. Dit is dan ook een erkend diploma.
- Floormanagers krijgen trainingen in de schoonmaakmethode en leidinggeven
- Motivatiesysteem om het presteren te stimuleren
- Medewerkers worden op de werkvloer door de Floormanagers gecoached om de vaardigheden te ontwikkelen.

4. Knelpunten van de cottageschoonmaak

In dit hoofdstuk wordt er antwoord gegeven op de subprobleemstelling: "**Wat zijn de knelpunten ten aanzien van het huidige kwaliteitsniveau op Park Loohorst en Het Meerdal?**". Aan de hand van de interviews met de medewerkers en klanten, vraaggesprekken met de medewerkers en klanten, deskresearch, observaties, bestaande gegevens vanuit Center Parcs, het gestelde theoretische kader in hoofdstuk 3 en de kwaliteitscijfers wordt er een beschrijving gegeven van de knelpunten die de kwaliteit van de cottageschoonmaak belemmeren. De indeling van paragraaf 3.2 is aangehouden om op deze manier de knelpunten (thematisch) te structureren. Op deze manier kan er gewerkt worden naar de conclusies en aanbevelingen. Per categorie zal worden aangegeven welke onderzoeksmethoden zijn gebruikt.

4.1 Communicatie

In de volgende paragraaf wordt aangegeven welke knelpunten zich voordoen op het gebied van communicatie. Deze knelpunten zijn bevonden door middel van observatie tijdens het meelopen op de afdeling, interviews met de Floormanagers en de vergelijking met het theoretische kader betreffende communicatie in paragraaf 3.2.1. De knelpunten hebben betrekking op de andere afdelingen, de communicatie tussen de Facility Manager en de Department Managers, operationeel werkoverleg en de sleuteluitgifte op de wisseldagen.

4.1.1 Andere afdelingen

Door de Floormanagers wordt geklaagd dat andere afdelingen op hen neerkijken en dus geen respect hebben voor het werk wat zij doen. Dit uit zich in het feit dat afdelingen de Housekeeping niet altijd op de hoogte stellen van essentieel belangrijke zaken en hun werkzaamheden hier niet op afstemmen. Daarentegen is het ook zo dat de Housekeeping zelf ook niet altijd even goed communiceert naar de andere afdelingen toe.

De knelpunten zijn hier in te vinden:

- De receptie vergeet soms essentiële informatie aan de Housekeeping door te geven, bijvoorbeeld berichten vanuit het hoofdkantoor of klanten die meldingen doen bij de receptie die betrekking hebben op de cottageschoonmaak. Ook bij de aankomst van de klant is de receptie het medium betreffende de communicatie naar de klant over het tijdstip waarop de klant de cottage mag betreden.
- Werkzaamheden van de huishoudelijke dienst en de Housekeeping zijn niet altijd op elkaar afgestemd. Daarbij worden deze ook niet altijd gecommuniceerd.
- Werkzaamheden van de afdeling Maintenance en de Housekeeping zijn niet altijd op elkaar afgestemd. Daarbij worden deze ook niet altijd gecommuniceerd.

Zo lang afdelingen langs elkaar heen blijven werken en communiceren, kan er geen optimale kwaliteit aan de cottages worden geleverd.

4.1.2 Communicatie Facility Manager en Department Managers

Waar andere afdelingen zeer intensief samenwerken en communiceren met betrekking tot personeel en kennis, doet de Housekeeping dit (bijna) niet.

Uit de interviews met de Floormanagers blijkt dat de Floormanagers van Park Loohorst negatiever tegen de samenwerking aankijken dan de Floormanagers van Het Meerdal.

De Floormanagers van Park Loohorst zien hun collega's nog sterk als concurrenten en kijken daarbij ook tegen hen op. Dat heeft grotendeels te maken met het idee dat Het Meerdal een hogere status heeft omdat dit een Original park is die altijd al hogere kwaliteitsscores heeft gehad ten opzichte van Park Loohorst met zijn Free Life status. De Floormanagers sturen zelf dan ook niet aan op de samenwerking.

Toch ligt de oorzaak voornamelijk bij het management, aangezien er een grote spanning heerst tussen beide Department Managers, en daarnaast ook tussen de FM en de Department Manager van Het Meerdal. De huidige Department Manager Housekeeping van Het Meerdal was voorheen FM op Park Loohorst. Sinds vorig jaar is er een andere FM aangenomen die beide parken voor zijn rekening neemt. Daardoor is zij geplaatst op Meerdal als Department Manager Housekeeping. Aangezien zij veel schoonmaakkennis heeft probeert zij de afdeling op haar eigen manier te organiseren zonder hier de FM en de Department Manager van Loohorst bij te betrekken. De Department Manager van Loohorst en de FM zijn vorig jaar beide nieuw aangetrokken op het park. Zij hebben dan ook een zeer frisse blik op het geheel en willen heel graag de Housekeeping een sterke plaats geven binnen de organisatie. Daarbij zou de kennis van de Department Manager van Het Meerdal hier heel nuttig aan kunnen bijdragen. Zij scoort immers met haar afdeling heel goede cijfers. De FM probeert in deze tijd van bezuinigingen en efficiency veranderingen door te voeren, maar wanneer iemand niet bereid is van zijn of haar eigen werkwijze af te stappen zal dit nooit gaan lukken.

De Housekeeping op Park Loohorst heeft de afgelopen jaren veel veranderingen doorgemaakt door de omslag naar de Center Parcs standaardisatie. De Floormanagers en medewerkers hebben hier altijd afwachtend tegenover gestaan. De laatste stap was de eenwording van Het Meerdal en Park Loohorst.

De maatregel om Park Loohorst en Het Meerdal samen te voegen laat ook duidelijk zien dat er op de afdeling Housekeeping niet de juiste cultuur heerst om snel en gemakkelijk veranderingen door te voeren.

4.1.3 Werkoverleg tussen Floormanagers en medewerkers ontbreekt

Wat opvalt, is dat er tussen de Floormanagers en medewerkers geen structureel werkoverleg plaatsvindt. De Floormanager zorgt er bij elke wissel wel voor dat iedere medewerker bezocht wordt, maar nooit komen zij samen als groep. Op deze manier kan er nooit in het samenzijn van de hele groep besproken worden waar de knelpunten zich voordoen en hoe deze aangepakt kunnen worden. Een team kan immers pas functioneren wanneer er als eenheid gewerkt wordt aan één doel.

4.1.4 Sleuteluitgifte invloed op kwaliteit schoonmaak

Het Meerdal is een autovrij park en auto's mogen op de wisseldagen (maandag en vrijdag) pas na 15:00 uur het park op (alleen om bagage uit te laden). Hierdoor zijn er weinig klanten die eerder de cottage betreden.

Op Park Loohorst mogen de auto's eerder het park op daar dit géén autovrij park is. Er is geen controle of de klant eerder de cottage betreft. De klanten kunnen echter ook op beide parken eerder inchecken en de sleutel direct meekrijgen. De receptie doet dit, aangezien er anders om 15:00 uur een enorme rij komt te staan en de wachttijd te hoog oploopt voor de klant. Dit betekent wel dat de klant direct toegang heeft tot de cottage. Hierdoor wordt de druk op de schoonmakers vergroot en de klant wordt ontevreden door de wachttijd. Ik heb zelf tijdens mijn meewerkdagen op de cottageschoonmaak regelmatig meegemaakt dat de klant de cottage binnen kwam terwijl de cottage nog schoon gemaakt moest worden. De klanten zijn zich van geen kwaad bewust en zijn er van overtuigd dat zij de cottage in mochten, daar zij bij de receptie immers een sleutel hadden gekregen. Vanuit de receptie is óf niet duidelijk naar hen gecommuniceerd dat zij pas vanaf 15:00 uur hun cottage in mochten, óf de klant heeft hier niet naar geluisterd. Het gevolg is vervolgens wel een slechte score voor de cottageschoonmaak. Mogelijkerwijs is de schoonmaker niet in de gelegenheid geweest om de schoonmaakwerkzaamheden te voltooien of, sterker nog, om er aan te beginnen. Dit is dus een groot probleem voor Park Loohorst en Het Meerdal. Voor Park Loohorst is dit probleem groter, aangezien de klanten al direct met hun auto het park op kunnen. Dit probleem betreft voornamelijk de communicatie naar de klant toe.

4.2 Functionele kwaliteit (kwaliteitsbeleving)

In de volgende paragraaf wordt aangegeven welke knelpunten zijn bevonden ten aanzien van de kwaliteitsbeleving. Deze knelpunten zijn naar voren gekomen door middel van analyseren van de kwaliteitsscijfers, deskresearch, vraaggelassen gesprekken en interviews met de klant en de vergelijking met het theoretische kader betreffende functionele kwaliteit in paragraaf 3.2.2. De knelpunten hebben betrekking op de kwaliteitsscijfers, enquêtekachten en de wensen en eisen van de klant ten aanzien van schoonmaakkwaliteit.

4.2.1 'Zomerdip' van de kwaliteitsscores

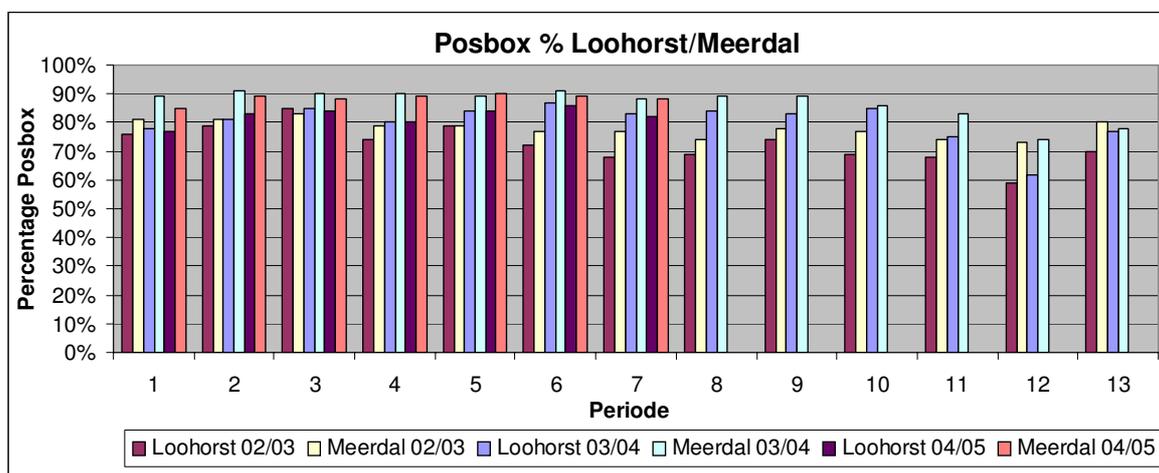
Het is gebleken dat de kwaliteitsscores niet constant zijn. Het knelpunt ligt vooral in de zomerperiode. Dit is de meest winstgevendende en drukste periode voor Center Parcs. Center Parcs noemt dit in de kwaliteitsmeting ook wel de 'zomerdip'. In het hoogseizoen (zomerperiode) zijn de scores van beide parken aanzienlijk lager dan in de rest van het jaar. De kwaliteitsscores zijn het resultaat van de kwaliteitsbeleving van de klant.

In de zomer van 2003 waren de scores voor Park Loohorst en Het Meerdal respectievelijk 59% en 73%, en in de zomer van 2004 waren deze scores 62% en 74%. Er was dus slechts een lichte stijging te bemerken. In bijlage 15 zijn de zaken opgenomen die naast de zomerdip nog meer opvallen maar niet direct tot de knelpunten behoren. In deze bijlage staat ook in het kort een analyse van de kwaliteitsscores in het algemeen.

Voor deze 'zomerdip' zijn de belangrijkste oorzaken:

- Veel vaste krachten en Floormanagers hebben vakantie, waardoor er tekort aan (ervaren) personeel is. Daarbij is er een tekort aan hulpkrachten en zijn er teveel onervaren uitzendkrachten.

- Extra vervuiling door de weekverhuur; de rest van het jaar worden de cottages voornamelijk verhuurd per weekend of midweek. De vervuiling van een cottage ligt bij de weekverhuur veel hoger, aangezien de klant er langer in verblijft. Er wordt echter geen langere schoonmaaktijd gegeven voor de cottages, die in de weekverhuur zijn geweest.
- De klant beleeft de kwaliteit van de schoonmaak aan het einde van een weekverblijf anders omdat de (eigen) vervuiling dan inmiddels groot is, maar op dat moment ziet de klant bij het invullen van de enquête op het einde van het verblijf alleen de cottage zoals hij op dat moment is en denkt niet terug aan het moment waarop de klant de cottage voor het eerst betrad. Immers, wanneer de kwaliteit goed was, was dit vanzelfsprekend.
- In deze periode ontbreken betrouwbare wisselprognoses. Er worden namelijk erg veel last-minute boekingen gedaan waardoor personeel niet goed ingepland kan worden. Door het nieuwe geautomatiseerde plansysteem hoopt Center Parcs beter inzicht en invloed te krijgen op de personeelsbezetting.
- De klant betaalt in deze periode een hoge prijs voor de huur van de cottage; zij verwachten dus ook dat de cottage netjes en schoon is. Zij beoordelen dit dan ook een stuk kritischer dan wanneer zij een lagere prijs zouden betalen.



4.2.2 Klachten enquête

De algemene top 3 van klachten met betrekking tot de Housekeeping zijn:

Het Meerdal:

- Cottage vuil
- Cottage slecht geventileerd
- Inventaris niet compleet

Park Loohorst:

- Cottage vuil
- Hoofdkussens slechte kwaliteit
- Banken niet comfortabel

In de lijst van klachten staat een vuile cottage als meest genoemde klacht. Het is duidelijk dat de ontevredenheid over de schoonmaak van de cottage, de totale tevredenheid sterk beïnvloedt.

Aan het eind van mijn onderzoek waren er 4 wissels op Park Loohorst die wat betreft de kwaliteitsscore erg laag scoorden. Om er achter te komen waar de knelpunten lagen heb ik enkele klanten gebeld die op het enquêteformulier een negatief oordeel hadden gegeven aan de cottageschoonmaak zonder toelichting. In enkele gevallen was het zo dat de klant niet precies kon aangeven waarom zij een negatief oordeel hadden toegekend aan de schoonmaak. De vraag is dan hoe bewust en serieus sommige klanten de enquête invullen. Dit gaat, net als bij de verkeerde benadering van de enquêtevragen, ten koste van de betrouwbaarheid en kwaliteit van de uitkomsten.

In een beknopte rapportage zijn de uitkomsten van de gesprekken met de klanten overzichtelijk gemaakt. Deze is te vinden in bijlage 16. Hieruit bleek ook weer dat de kwaliteitsbeleving van de cottage sterk wordt beïnvloedt door andere factoren, zoals comfort en het onderhoud van de cottage.

4.2.3 Belangrijk voor de klant

Steekproefsgewijs heb ik enkele klanten aangesproken, die op het moment dat ik hen aansprak, verbleven op de parken. Het enige wat ik hen vroeg is wat zij belangrijk vinden met betrekking tot de reinheid van de cottage. Op welke zaken wordt gelet wanneer een klant de cottage binnenkomt? Samengevat werd als belangrijkste genoemd:

- De keuken, bijbehorende apparatuur en inventaris. Men vindt het belangrijk dat deze bij aankomst schoon en netjes zijn. Dit zijn elementen die allemaal erg gevoelig zijn voor hygiëne.
- De slaapkamer. In de slaapkamer nestelt zich veel stof. Veel mensen kunnen hier niet tegen en daarbij is het ook onhygiënisch.
- Als laatste belangrijke punt wordt het sanitair (toilet en badkamer) genoemd. Dat men het belangrijk vindt, dat dit schoon is, spreekt voor zich.

Er werden ook een aantal specifieke punten genoemd door de klanten. Opvallend is dat deze opmerkingen ook regelmatig op de enquêtes zijn terug te vinden:

- Vlekken op muren en plafonds
- Vieze lucht (rokerig, muff e.d.) in de cottage
- Overall stoffig
- Schimmel op de muren

Niet op elk van deze punten is de oorzaak terug te voeren op een slecht schoongemaakte cottage. Het eerste punt kan ook liggen aan het materiaal wat niet schoon te krijgen is. Het tweede punt is ook vaak het resultaat van andere oorzaken dan de schoonmaak. Voor het derde punt is de oorzaak wel degelijk te vinden in de manier waarop schoongemaakt is. De stoffigheid kwam ook in mijn eigen bevindingen naar voren, zowel op Het Meerdal als op Park Loohorst. En ook met de technische kwaliteitsmeting op Park Loohorst kwam de stoffigheid maar al te vaak terug. Het laatste punt, schimmel op de muren, is twijfelachtig. Schimmelvorming is namelijk een natuurlijk proces en is erg lastig om te verwijderen. Is het eenmaal verwijderd, duurt het niet lang voordat het weer teruggekeerd is. Dit ligt aan de fysieke omgeving (bosrijk, vochtig) waarin de parken zich bevinden. Schimmel behoort tot de periodieke werkzaamheden. Dit komt in de regel terug in het KVO, daar het anders bij de reguliere schoonmaak te veel energie en tijd vergt. Daarbij is het verwijderen van schimmel ook niet opgenomen in de normtijd van de schoonmaakmethode.

4.3 Technische kwaliteit

De gesteldheid van de technische kwaliteit heeft voor een groot deel ook invloed op de manier waarop de kwaliteit wordt beleefd. Daarom wordt in de volgende paragrafen beschreven welke knelpunten zijn bevonden betreffende de technische kwaliteit. Deze knelpunten zijn bevonden aan de hand van observaties, VSR-metingen en deskresearch. In paragraaf 3.2.3 is beschreven wat technische kwaliteit inhoud en hoe de VSR-metingen ten uitvoer worden gebracht. De knelpunten hebben betrekking op het vuil wat gevonden is en het verkeerde gebruik van de schoonmaakmethode.

4.3.1 Dichte stof

Uit de metingen van de Vereniging Schoonmaak Research en observaties komt naar voren dat er in de cottages op veel plaatsen dichte stof wordt gevonden. Dichte stof wil zeggen dat het gaat om stof wat al langer aanwezig is waardoor het grijs en dik van structuur is. Dat wil zeggen dat er al voor een langere tijd op deze plaatsen niet gestoft is.

Dit is een kwalijke zaak want dit betekent dat er dus niet intelligent wordt schoongemaakt en er niet structureel door de schoonmakers gewerkt wordt. Dit kan betrekking hebben op het niet volgen van de standaardrouting die is opgenomen in de werkmethode van Center Parcs. Veel mensen zijn allergisch voor stof of hebben hier last van. Aangezien de opmerking van “veel stof” ook vaak op de enquêtes van de klanten is terug te vinden, betekent dit dat men zich hier aan stoort.

4.3.2 Methodefouten

Wat ook regelmatig in de cottages naar voren komt is het maken van methodefouten. Dit betekent dat de middelen en materialen niet op de juiste manier zijn gebruikt. De microvezel-doeken zijn te nat of te droog gebruikt waardoor er strepen op de materialen ontstaan, of er is teveel schoonmaakmiddel gebruikt waardoor er vlekken ontstaan. Het betekent niet dat het niet schoon is, maar het oogt niet schoon. Hieruit blijkt dat niet alle medewerkers weten hoe zij op de juiste manier met de microvezelmethode (bijlage 9) moeten omgaan.

4.4 Procedures & processen

In de volgende paragraaf wordt aangegeven welke knelpunten zich voordoen wanneer het gaat om procedures & processen. Door middel van enquêteresultaten van vorig jaar, interviews met de Floormanagers en het gestelde theoretische kader in paragraaf 3.2.4 is vastgesteld welke knelpunten zich voordoen met betrekking tot de procedures en processen zoals deze binnen de cottageschoonmaak zijn vastgesteld. De knelpunten hebben betrekking op de logistiek op Park Loohorst, de routing van de schoonmaakmethode en het Hooverteam.

4.4.1 Logistiek op Park Loohorst

Zoals in het knelpunt van de werkdruk (paragraaf 4.8.1) terugkomt is dat de logistiek met betrekking tot linnengoed, handdoeken en inventaris niet bevorderlijk is voor de gezondheid van de schoonmakers.

Daarbij kost het de schoonmakers extra tijd, welke wel is meegenomen in de normtijd van de schoonmaakmethode (3,2 minuten), maar vaak te weinig blijkt te zijn. Wat dat betreft is het bij Het Meerdal beter voor de schoonmakers geregeld. Daar ligt de verantwoording voor de inventaris en het linnengoed en handdoeken bij de huishoudelijke dienst. Wel is het op Meerdal vereist dat de organisatie van de cottageschoonmaak en de huishoudelijke dienst optimaal met elkaar communiceren om de kwaliteit van de cottage hoog te houden. Wanneer er namelijk meer afdelingen verantwoordelijk zijn voor één cottage, is de kans groter dat de kwaliteit eerder verloren gaat, dan wanneer één afdeling deze verantwoording draagt.

De manier waarop de logistiek is georganiseerd is ook niet bevorderlijk voor de kwaliteit van de schoonmaak van de cottages.

De laatste cottages die door de medewerkster worden schoongemaakt zijn van mindere kwaliteit omdat het trekken van de zware fietskar de productiviteit aanzienlijk heeft verzwakt in de loop van de dag.

Blijkbaar werkt het systeem bij Het Meerdal wel goed want de kwaliteitsscores liggen hoger dan op Park Loohorst. Momenteel wordt er uitvoerig onderzoek verricht door een 3^e jaars HBO stagiaire van de opleiding Facility Management die uiteindelijk (financieel onderbouwde) adviezen gaat geven om binnen het proces van de logistiek verbeteringen aan te brengen. In bijlage 17 zijn de knelpunten benoemd met betrekking tot de logistiek op Park Loohorst.

4.4.2 Standaardrouting van methode werkt niet voor iedereen

Uit de interviews met de Floormanagers en de enquête die vorig jaar onder de schoonmakers is gehouden vanuit het hoofdkantoor, komt naar voren dat de standaardrouting die voor alle parken geldt niet altijd goed werkt. De belangrijkste reden voor de ontevredenheid over de werking is het niet aansluiten van de routing bij de indeling van de cottage. Hetgeen extra lopen en dus een langere werktijd ten gevolge heeft. Het gevolg is wel dat wanneer vervolgens de routing niet wordt gevolgd er elementen worden overgeslagen en dit ten koste gaat van de kwaliteit. Op Het Meerdal maakt volgens de enquêteresultaten van Uit den Boogaard (2004) 35% van de medewerkers altijd gebruik van de routing en op Park Loohorst is dit 30%. Dat betekent dat een groot aantal medewerkers zich niet houden aan de routing. Bij de onlangs gegeven refreshmenttraining voor de Floormanagers van de schoonmaakmethode kwam ook naar voren dat zij zelf ook niet goed op de hoogte zijn van de routing. Dan blijkt kennelijk dat de Floormanagers de medewerkers niet aansturen op het gebruik van de routing.

4.4.3 Hooverteam werkt niet optimaal

Sinds kort is het Hooverteam (paragraaf 2.6.1) van start gegaan. Voordat het Hooverteam in het leven werd geroepen was de verdeling anders. Iedere Floomanagergroep had in zijn groep een eigen vlinder en kon deze inzetten waar dit nodig was. Nu is het zo dat de Floormanagers altijd bij de Floomanager van het Hooverteam moet vragen om extra versterking. De vraag is dan altijd of zij deze versterking ook krijgen. De Floormanagers zijn erg verdeeld over de invoering van het Hooverteam.

De meeste Floormanagers missen hun eigen vlinder, omdat zij geen controle meer hebben op inzet van de vlinders. Anderzijds zijn de Floormanagers ook van mening dat het heel goed zou kunnen werken, omdat het hen ook veel zorgen weg zou kunnen nemen bij goed functioneren van het team. Op het moment is het zo dat veel medewerkers uit het Hooverteam ingezet worden bij de cottageschoonmaak, omdat er een personeelstekort is.

Alle cottages moeten worden schoongemaakt, dus gaat dat voor. Veel andere periodieke werkzaamheden komen hierdoor op een achterstand zoals de glasbewassing en de schimmelverwijdering.

Vooral de glasbewassing op Park Loohorst is een probleem. Tot voor kort werd de glasbewassing uitbesteedt aan een extern bedrijf. Iedere wissel werd er structureel aan glasbewassing gedaan, en wanneer alle cottages waren geweest begon de routing weer opnieuw.

In het kader van de bezuinigingen is besloten om de glaswas niet meer uit te besteden, maar in eigen beheer te houden. Vanaf dit moment is het op Park Loohorst mis gegaan. Iedere cottage beschikt over veel glas, dit komt vooral door de schuifpui. Een klant ziet wanneer hij de cottage binnenkomt al snel de glaspartij omdat deze het uitzicht vanuit zijn cottage wil bekijken.

Wanneer het glas niet schoon of helder is, zal de klant zich hier ook aan storen. Dit blijkt ook wel, omdat het een veel voorkomende klacht op de gastenenquêtes is.

4.5 Kwaliteitsmeetinstrument

In de volgende paragrafen worden de knelpunten beschreven met betrekking tot het meetinstrument wat Center Parcs gebruikt om de kwaliteit te meten, namelijk de gastenenquête (bijlage 12). Door middel van vraaggesprekken met de klant en bestudering van de respons- en kwaliteitscijfers zijn deze knelpunten naar voren gekomen. In paragraaf 3.2.5 is beschreven op welke manier een kwaliteitsmeetinstrument binnen een organisatie ingezet zou moeten worden.

4.5.1 Verkeerde interpretatie

Het is te merken dat de klanten de enquête niet altijd op de juiste manier benaderen. Wanneer er bijvoorbeeld in het aan-/opmerkingenvak van de enquête staat geschreven dat de bedden niet comfortabel zijn en vervolgens een minpunt geeft aan de schoonmaak en een pluspunt aan het comfort van de cottage heeft de klant kennelijk niet begrepen hoe hij deze in moet vullen. Dit is zonde, want door de verkeerde interpretatie van de enquête door de klant gaat de betrouwbaarheid en de kwaliteit van de kwaliteitsscore verloren.

4.5.2 Lage respons

Naast dat de verkeerde interpretatie van de klant op de enquête een belangrijke rol speelt heeft de respons van de enquête ook een enorme invloed op de betrouwbaarheid van de kwaliteitsscores. De gemiddelde respons van beide parken ligt momenteel op 30%. Op Park Loohorst ligt dit percentage iets lager. Het feit blijft dat de respons te laag is om betrouwbare resultaten te verkrijgen. Dit komt voornamelijk doordat Center Parcs zijn hele kwaliteitsnorm laat afhangen van deze manier van meten. Uit de reacties van de klanten die ik aan de telefoon heb gehad, blijkt dat zij geen idee hebben van hoe groot het belang is dat zij de enquête (serius) invullen. Wanneer klanten die de enquête niet serieus nemen of niet goed interpreteren valt eigenlijk ook een deel van de respons weg. Helaas is meestal niet na te gaan welke klant de enquête niet serieus of verkeerd geïnterpreteerd heeft. De klanten die ik naar aanleiding van de ingevulde enquête enkele vragen heb gesteld over de cottageschoonmaak, reageerden zeer positief. De klant heeft op deze manier het idee dat er naar hen geluisterd wordt.

4.5.3 Gastenenquête vooral gericht op kwantiteit en niet op kwaliteit

De gastenenquête is vooral gericht op het binnenhalen van kwantitatieve gegevens en niet zozeer op die van kwalitatieve gegevens. Center Parcs neemt de opmerkingen uit de gastenenquêtes wel mee, maar doet nooit een grootschalig onderzoek naar de verwachtingen en wensen van de klant. Ook niet hoe de klant achteraf de kwaliteit heeft beleefd. Momenteel wordt dit voornamelijk achterhaald aan de hand van een waardering in gradatie en niet door middel van woorden.

4.6 Klachten(management)

In de volgende paragraaf wordt aangegeven welke knelpunten zich voordoen met betrekking tot het klachtenmanagement(proces). Deze knelpunten zijn bevonden door middel van het gesprek met de afdeling Guest Relations, de interviews met de Floormanagers, deskresearch en de vergelijking met het theoretische kader zoals deze in paragraaf 3.2.6 is omschreven.

4.6.1 Klachtenregistratie en –afhandeling niet compleet

De klachten worden momenteel geregistreerd met het systeem In Express en worden alleen op afdeling gesorteerd en niet op soort klacht. Dit is natuurlijk zonde, want op deze manier kan geen goed overzicht worden verkregen op de afdeling welke klachten het meeste voorkomen. De klachten die per brief of e-mail binnenkomen worden niet in het systeem verwerkt. Deze worden nergens geregistreerd. Op deze manier heeft Center Parcs hier helemaal geen inzicht in. En soms zijn deze klachten ernstiger dan wanneer de mensen direct bij aankomst of tijdens het verblijf klagen.

Er kon mij niet verteld worden hoe hoog het percentage klachten per afdeling is. Hierdoor kon ik ook niet vast stellen hoeveel klachten er met betrekking tot de cottageschoonmaak zijn ten op zichte van andere afdelingen.

Naast dat er geen gebruik wordt gemaakt van een optimale registratie van klachten is de manier waarop met klachten wordt omgegaan ook nog te betwijfelen. Alle klachten die op de wisseldagen en tijdens het verblijf van de klant binnenkomen, worden direct opgelost. Bij klachten achteraf is Center Parcs juridisch gezien de Nederlandse klanten niets verschuldigd, maar toch zou er bij de ernstigere gevallen over moeten worden gedacht of dit wel klantvriendelijk is. Het zou de terugkeerintentie van de klant in ieder geval sterk kunnen beïnvloeden.

4.6.2 Koppeling klachten enquête en klachten Guest Relations ontbreekt

Klachten die worden behandeld via de afdeling Guest Relations en de klachten die worden opgemerkt op de enquête, worden op Center Parcs op geen enkele wijze aan elkaar gekoppeld. Op deze manier is er nog minder inzicht in de hoeveelheid en het soort klachten die binnenkomen.

4.6.3 Terugkoppeling klachten op Park Loohorst

Op Het Meerdal worden de klachten van klanten door de Department Manager direct teruggekoppeld naar de Floormanagers Housekeeping. De Floormanagers worden hier daadwerkelijk op aangestuurd. Dit werkt duidelijk kwaliteitsverbeterend, zo zeggen de Department Manager Housekeeping en de werkvoorbereider op Het Meerdal ook naar eigen zeggen dit als zodanig te ervaren. Op park Loohorst gebeurt dit in veel mindere mate. De Floormanagers Housekeeping op Park Loohorst hebben ook zelf in de gesprekken, die ik met hen heb gevoerd, aangegeven dat zij graag meer terugkoppeling op de klachten van de klant wensen. Dit om hun medewerkers gericht aan te kunnen sturen.

Naast de constatering dat de communicatie tussen de Department Manager en de Floormanagers in dit opzicht niet optimaal is, doet de Department Manager er nog te weinig aan om de klachten bij Guest Relations te achterhalen. Terwijl dit juist van groot belang is.

4.7 Leidinggeven

In de volgende paragrafen wordt aangegeven welke knelpunten zijn gevonden met betrekking tot het leidinggeven en aansturen van de afdeling. De knelpunten zijn bevonden door middel van het meelopen op de afdeling en de interviews met de Floormanagers. In paragraaf 3.2.7 is beschreven wat leidinggeven betekent voor een schoonmaakorganisatie. De knelpunten hebben betrekking op het coachingsprogramma en de manier waarop de Floormanagers hun medewerkers aansturen.

4.7.1 Coachingsprogramma werkt niet

Om de kwaliteit van de medewerkers te bevorderen is er een coachingsprogramma voor de medewerkers opgezet. Op Het Meerdal is het programma inmiddels geïmplementeerd en heeft de Department Manager enkele aanpassingen gemaakt op het bijbehorende coachingsformulier ([bijlage 14](#)), omdat het standaardformulier naar haar mening niet voldeed.

Het coachen is opgezet om meer aandacht naar de medewerkers uit te laten gaan. Zo wil het management laten zien dat er niet alleen druk op de score resultaten worden gezet, maar dat er ook aandacht wordt besteed aan het individu.

Helaas zijn de meeste Floormanagers niet gemotiveerd om met het coachen aan de slag te gaan. Sommige van hen vinden dat zij op hun eigen manier altijd de medewerkers al aan het coachen waren en andere zien het belang er wel van in, maar gebruiken het coachen op een verkeerde manier. Op het formulier wordt namelijk gevraagd om een waardering toe te kennen aan de medewerkers voor de manier waarop zij werken. Hierbij worden ook de punten aangegeven die zij nog dienen te verbeteren.

De waardering die de Floormanagers aan de medewerkers kunnen geven liggen tussen - - en de ++. Op dit moment wordt er wel met de formulieren gewerkt, maar kan er niet bepaald gezegd worden dat er serieus mee omgegaan wordt. Grotendeels worden er + en ++-en toegekend aan de medewerkers zonder enig commentaar. Op deze manier heeft het coachen weinig zin. Er is van te voren te weinig draagvlak gecreëerd bij de Floormanagers om het coachen daadwerkelijk te organiseren. De Floormanagers zeggen hier ook zelf bij dat zij te weinig tijd hebben om de medewerkers intensief te coachen door bijkomende administratiewerkzaamheden.

Het is duidelijk dat het coachen op deze manier niet gaat werken en er dus op een andere manier mee omgegaan moet worden.

4.7.2 Focus op bepaalde aspecten door de Floormanagers

Tijdens het meelopen met de cottageschoonmaak is het opgevallen dat iedere Floormanager anders kijkt naar de resultaten van zijn medewerkers. Zo let de één heel erg op de vloeren, de ander op blinkende kranen en weer een ander ergert zich aan vuile ramen. Op deze manier worden de medewerkers ook door hen persoonlijk aangestuurd. Dit betekent dat iedere Floormanager zijn medewerkers op andere aandachtspunten aanstuurt. Door vooral op bepaalde specifieke aspecten te letten in de cottages wordt de Floormanager 'blind' voor de prestaties van de eigen medewerkers. De medewerkers worden op deze manier niet gestimuleerd om ook op andere zaken te letten. Dit is al meerdere keren gebleken bij de controle van de DCS'ers (paragraaf 2.6.1). Het vasthouden van aan de eigen kwaliteitsnorm van de Floormanagers wordt niet bijgesteld door het uitblijven van structureel overleg tussen hen en het team.

4.8 Personeel

In de volgende paragrafen wordt aangegeven welke knelpunten zich voordoen met betrekking tot het personeel. Voor het vaststellen van deze knelpunten is gebruik gemaakt van deskresearch, de interviews met de Floormanagers en de enquêteresultaten van Uit den Bogaard (2004). In paragraaf 3.2.8 is beschreven wat personeel betekent voor een schoonmaakorganisatie. De knelpunten hebben betrekking op de werkdruk, ziekteverzuim en het verloop en de werving van personeel.

4.8.1 Werkdruk hoog

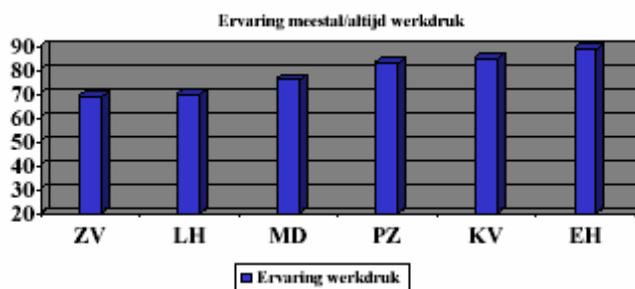
Uit de interviews met de Floormanagers blijkt dat de werkdruk bij de schoonmakers hoog ligt. Door de normtijden die zijn gesteld en het aantal cottages die zij daardoor moeten schoonmaken voelen zij tijdsdruk. De normtijden zijn in 2002 vastgesteld, wat gepaard ging met het introduceren van de schoonmaakmethode. Op Park Loohorst wordt deze druk nog eens extra versterkt door het gebruik van de fietskarren. Het voordeel van deze methode is wel dat één medewerker verantwoordelijk is voor de hele cottage (betrokkenheidverhogend).

Toch komt de inventaris ook bij Park Loohorst vaak voor op de klachtenlijst. Dit vindt zijn oorzaak in het ongemak van de fietskar. Het is totaal niet ergonomisch.

Op het moment is er een stagiaire van de HHS bezig om te onderzoeken op welke manier de taken anders verdeeld kunnen worden om een stuk werkdruk bij de schoonmakers weg te halen. De fietskarren zijn duur in aanschaf geweest, dus deze moeten wel in gebruik blijven. De kans dat de logistieke taken geheel bij de schoonmakers worden weggehaald is dus nihil.

Tijdens de observaties op beide parken heb ik opgemerkt, dat de schoonmakers zeer gefixeerd zijn op het behalen van de normtijd. Zij zijn tijdens de werkzaamheden zeer gehaast en de stress is van hun gezichten af te lezen. De werkdruk zorgt ook voor een verhoogd ziekteverzuim, de fietskarren werken dit extra in de hand. Daar wordt in paragraaf 5.8.2 verder op ingegaan.

Verder blijkt uit de enquête die vorig jaar door Uit den Boogaard (2004) is gehouden onder de schoonmakers dat op Park Loohorst 70% van hen last heeft van de werkdruk en op Het Meerdal 75% van de medewerkers. Vanuit Center Parcs Europe wordt er ook ieder jaar een enquête onder alle medewerkers van de organisatie verspreid. Deze resultaten worden verwerkt door middel van de Job-Satisfaction Monitor. Ook hieruit bleek dat in 2004 74,7% op Het Meerdal en 73,6% op Park Loohorst van het schoonmaakpersoneel hoge werkdruk ervaarde.



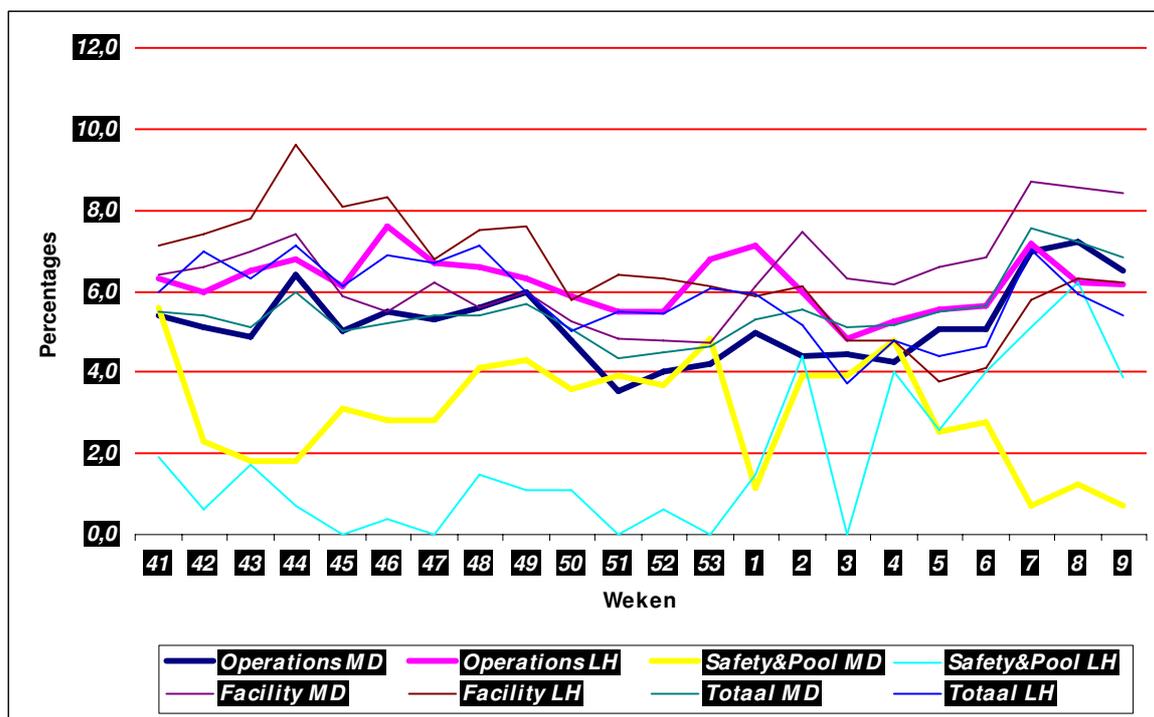
4.8.2 Hoog ziekteverzuim

Zoals eerder genoemd is er door de werkdruk en de enorm fysiek belastende werkzaamheden een hoog ziekteverzuim. Zeker als men gaat kijken hoe hoog de percentages liggen ten opzichte van de andere afdelingen op Het Meerdal en Park Loohorst. Het ziekteverzuim in de schoonmaakbranche lag in 2001 landelijk op 7,5% (CBS 2001). Dit percentage ligt beduidend hoger ten opzichte van het landelijke gemiddelde in andere branches (5,1%).

Ook op Park Loohorst en Het Meerdal ligt het verzuimpercentage op de afdeling Facility hoger ten opzichte van het totaal en de andere afdelingen. Er moet hierbij wel rekening mee gehouden worden dat bij de afdeling Facility ook de afdeling Maintenance hoort (Green Service en Technical Service).

Helaas waren er geen gegevens te verkrijgen die alleen het ziekteverzuim van de Housekeeping weer konden geven. Het is bijna wel zeker dat de percentages voor de Housekeeping dan hoger zouden liggen dan nu wordt weergegeven in combinatie met de afdeling Maintenance. Op Park Loohorst ligt het gemiddelde op 6,5% en op Het Meerdal op 6,4%. Het totaal aan ziekteverzuimpercentage ligt gemiddeld op 5,7%. Dit is in principe geen groot verschil, maar feitelijk behoort het percentage niet hoger te liggen dan op de andere afdelingen. Park Loohorst en Het Meerdal scoren echter wel positief ten opzichte van het gemiddelde binnen de branche (7,5%).

Het is belangrijk dat er aandacht wordt besteed aan het ziekteverzuim, daar het de organisatie ook een hoop geld kost wanneer medewerkers verzuimen. De organisatie is aan een gemiddelde periode (4 weken) ongeveer € 10.000,- aan verzuim kwijt. Daarbij is het ook niet bevorderlijk voor de kwaliteit van de output, aangezien bij verzuimende medewerkers er een tekort is aan personeel.



4.8.3 Het verloop en werven van personeel

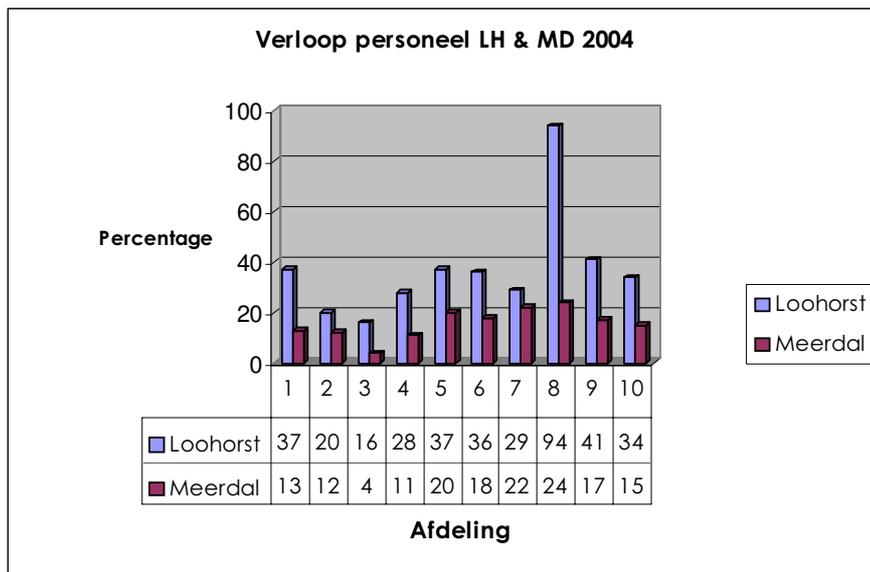
Center Parcs heeft zich in de afgelopen jaren gerealiseerd dat het werven van goed personeel zeer lastig is. Misschien zijn er wel genoeg mensen te vinden die zouden willen komen werken, maar het is niet zo dat ieder willekeurig persoon aangenomen wordt. Aangezien de eisen steeds hoger worden met betrekking tot de kwaliteit van de schoonmaak moeten er tot op zekere hoogte strengere eisen gesteld worden aan het opleidingsniveau en vaardigheden van schoonmaakpersoneel. Naast dat de werknemers een opleiding binnen Center Parcs krijgen, wordt er wel verwacht, dat zij enigszins gezond verstand mee naar hun werk kunnen nemen.

De afgelopen tijd zijn er veel selectierondes geweest om nieuw personeel aan te nemen. Zowel voor Meerdal als voor Loohorst. Uit deze rondes is wederom gebleken dat het moeilijk is om goed personeel te vinden. Relatief gezien waren er weinig personen die voldeden aan de eisen van Center Parcs. Dit heeft kennelijk te maken met het feit dat zij de onderlaag van de beroepsbevolking aantrekken door het slechte imago van de branche. Momenteel staan er op Het Meerdal nog 5 vacatures open en op Park Loohorst 15. De formatie van personeel moet uitkomen op 177 medewerkers voor de wisselschoonmaak op Het Meerdal. Voor Park Loohorst moeten dit er 132 worden.

De hoge werkdruk, het fysiek zware werk en de lage status van het beroep maken, dat veel (potentiële) werknemers de branche onaantrekkelijk vinden om in te werken. Het veroorzaakt een hoog verloop en lage instroom. Het personeelsverloop is dus vrij hoog, maar de instroom is daarentegen laag. Wat betekent dat er een personeelstekort ontstaat.

Het verloop en de werving van personeel is waarschijnlijk nog wel het grootste probleem waar Center Parcs mee kampt. Het kost telkens veel tijd en is het een grote kostenpost om steeds opnieuw te investeren in nieuw personeel.

In onderstaande grafiek is te zien dat het verloop op de afdeling Housekeeping op Park Loohorst 37% en op Het Meerdal 20% was over 2004. Dit relatief grote verschil heeft voor het grootste deel te maken met het feit dat er op Het Meerdal een stuk meer personeel werkzaam is op de afdeling. In absolute getallen schelen de parken niet veel wat betreft het verloop op de afdeling Housekeeping, namelijk 53 medewerkers op Park Loohorst en 46 op Het Meerdal.



Nr.	Afdeling
1	Catering
2	Retail
3	Recreation
4	Totaal Operations
5	Housekeeping
6	Totaal Facility
7	Pool
8	Guestservice
9	Totaal Overhead
10	Totaal Park

5. Mogelijkheden tot oplossen

In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen aangedragen die om een extra theoretische onderbouwing vragen. Daarbij is er bij een aantal aanbevelingen ook sprake van een langer traject bij het implementeren hiervan. In dit hoofdstuk wordt er een antwoord gegeven op de subprobleemstelling: **“welke oplossingen zijn er mogelijk die om een extra theoretische onderbouwing vragen?”**. Aan de hand van deze antwoorden wordt er alvast een aanzet gemaakt naar de aanbevelingen voor het antwoord op de probleemstelling.

5.1 Uitbesteden van de schoonmaak

Center Parcs is in overweging aan het nemen om de schoonmaak te gaan uitbesteden aan een extern bedrijf. Ik adviseer Center Parcs na te denken over een dergelijke uitbesteding. Indien er dan serieus sprake is van uitbesteding dan is het raadzaam om een projectgroep in het leven te roepen, en zodoende het hele proces van onderzoek en aanbesteding aan hen over te laten. Eventueel kan een stagiaire een vooronderzoek doen naar de manier waarop Center Parcs de schoonmaak het beste kan uitbesteden. Hieronder wordt er kort weergegeven welke voor- en nadelen het uitbesteden van de schoonmaakdienstverlening heeft.

De aanleiding is vaak van financieel-economische aard en is terug te voeren op de algemene situatie van de organisatie. Bij Center Parcs heeft de reden om te kiezen voor het uitbesteden voornamelijk betrekking op de factor arbeid. Zowel in financieel als in menselijke zin. Men wil streven naar een flexibilisering van de arbeid(skosten). Uitbesteden is het overlaten van de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van bepaalde werkzaamheden aan een extern bedrijf.

Bij Ernst & Young is regelmatig onderzoek gedaan naar het uitbesteden van diensten: *“Voor ruim driekwart van de organisaties heeft uitbesteding in de praktijk tot minder zorgen geleid,”* aldus Aarts van Ernst & Young. Ook de vergroting van de flexibiliteit is van belang, zoals deze ook voor Center Parcs de belangrijkste drijfveer is. Door contracten met leveranciers kunnen pieken en dalen in het werk beter opgevangen worden en hoeft men minder snel het aantal eigen personeelsleden te veranderen of vervangen.

Naast deze vier vaak genoemde voordelen kan uitbesteding nog meer bijkomende voordelen hebben volgens Blezt en Kleijer (2003), zoals:

- Het voorkomen van investeringen. Wanneer bepaalde werkzaamheden grote investeringen vereisen, kan gekozen worden voor uitbesteden om deze investeringen (tijdelijk) te voorkomen.
- Het oplossen van capaciteitsproblemen. Veel ondernemingen kennen piek- en dalperiodes. Het is lastig deze met de eigen capaciteit op te vangen.
- Het tijdelijk of voor langere tijd uitbesteden van werkzaamheden kan hiervoor een oplossing bieden.
- Het inhuren van specialistische kennis. Wanneer een bedrijf bepaalde kennis intern niet voorhanden heeft, kan deze tijdelijk worden 'ingehuurd' bij een leverancier.

Het zal niet als een verrassing komen dat uitbesteding ook de nodige nadelen met zich meebrengt.

Het is niet in alle gevallen zaligmakend en zeker wanneer van tevoren geen goede afweging wordt gemaakt voor het wel of niet uitbesteden, kunnen de resultaten slecht uitpakken.

De belangrijkste nadelen van uitbesteden zijn:

- *Afhankelijkheid van de leverancier*
De organisatie die uitbesteedt, is slechts een van de vele klanten van de leverancier. De levertijd en de zorg voor maatwerk zou hierdoor in het gedrang kunnen komen, en vooral wanneer er geen goede afspraken zijn gemaakt met de leverancier komt de uitbesteder vaak in de problemen. Snelheid en slagvaardigheid nemen af doordat het bedrijf minder greep heeft op zijn leveranciers dan op het eigen personeel.
- *Verlies van expertise*
Wanneer bepaalde activiteiten worden uitbesteed, bestaat het gevaar dat binnen de eigen organisatie de kennis en technologie verdwijnen die voor uitvoering van deze activiteiten nodig zijn. Dit is vooral het geval wanneer de technologie snel verandert, zoals bij automatisering en research & development. Het verlies van expertise maakt het niet alleen lastig deze activiteiten in de toekomst weer zelf uit te voeren, het betekent ook dat het moeilijker wordt de leverancier te controleren.
- *Minder grip op de kosten*
Als de leverancier te veel zeggenschap krijgt, bestaat het gevaar dat hij zijn prijzen verhoogt, wat gevolgen heeft voor de productiekosten en prijzen van de uitbesteder. Dit nadeel speelt vooral een rol bij een te grote afhankelijkheid van één leverancier.
- *Minder invloed op de kwaliteit*
De organisatie die uitbesteedt, blijft weliswaar eindverantwoordelijk voor de resultaten, maar heeft geen directe invloed op de uitbestede activiteiten. In het slechtste geval gaat de kwaliteit van de diensten of producten erop achteruit.

De laatste twee punten zijn wel vast te leggen in een contract met de leverancier, en zijn dus te ondervangen.

De beslissing om al of niet uit te besteden is geen eenvoudige. Veel managers worstelen met de vraag welke activiteiten het best kunnen worden uitbesteed en welke in huis moeten worden gehouden. Zo blijkt het vaak lastig een kostenafweging te maken. Bij uitbesteding zullen de aanvangskosten vaak hoger zijn dan de binnen de eigen organisatie gemaakte kosten. Op lange termijn wordt echter weer een voordeel verwacht, omdat de concentratie op de kernactiviteiten uiteindelijk zal leiden tot hogere opbrengsten.

Vele organisaties hebben tegenwoordig dan ook vaak de vraag in het achterhoofd: Make or buy? Zo ook Center Parcs. De laatste jaren is er een snelle groei geweest in het uitbesteden van de diensten. Er ontstaan steeds meer kleine schoonmaakbedrijven, waardoor de concurrentie hoog is. Het is dus ook aan Center Parcs om de afweging te maken tussen de voor- en nadelen van uitbesteding om uiteindelijk tot een beslissing te komen het wel of niet te doen.

Wanneer Center Parcs besluit de schoonmaak uit te gaan besteden op ieder park van Center Parcs Europe is het verstandig om te kijken of dit door een grote internationale organisatie gedaan kan worden, dit kan behoorlijk voordeel opleveren aangezien er op grote schaal wordt ingekocht bij de leverancier. Er zijn daarnaast ook verschillende uitbestedingsvarianten. In bijlage 18 wordt er uitgelegd welke uitbestedingsvarianten er bestaan en wordt er aangegeven welke factoren belangrijk zijn bij de keuze van een uitbestedingsvariant. Deze hebben vooral met betrekking op het vraagstuk wat er met het personeel moet gaan gebeuren.

5.2 Kwaliteit uitdragen door middel van servicegarantie

Bij een servicegarantie krijgt de klant een zinvolle belofte, een tegemoetkoming en een invocatie procedure als de belofte niet wordt nagekomen. Deze elementen zijn belangrijk bij een succesvolle garantie.

Wanneer een organisatie service garantie biedt laat de organisatie zien dat zij zeker is van haar zaak dat er kwaliteit geleverd wordt. Op deze manier daag je de klant uit om direct te handelen bij klachten. De garantie kan immers alleen verhaald worden als direct op actie wordt overgegaan door de klant. De klacht moet ook daadwerkelijk vastgesteld kunnen worden door een medewerker van de organisatie. Er kan dus ook direct worden vastgesteld of de klacht terecht is en in welke mate deze ernstig is. Wanneer de klacht terecht is en zodanig ernstig is moet er direct actie op worden ondernomen en/of krijgt de klant een aardigheidje voor het ongemak. Zo voorkom je een hoop klachten achteraf op de enquête of per brief/e-mail, stimuleer je mensen die normaal gesproken niet klagen wel te klagen en krijgt men als organisatie de kans om herstelacties uit te voeren die belangrijk zijn voor een positieve kwaliteitsbeleving. Het is een gedurfd advies, maar wanneer Center Parcs zeker is van het leveren van kwaliteit moet dit haalbaar zijn. Het leveren van servicegarantie geeft de klant een goed gevoel over een verblijf op Center Parcs. De klant weet immers dat wanneer hij niet krijgt wat er beloofd is, er iets tegenover staat. Wel moet duidelijk worden vastgelegd wat de klant kan verwachten en het bij de marketingactiviteiten niet mooier maken dan het is. Op deze manier kan de klant nooit voor een grote teleurstelling komen te staan.

De beloften kunnen expliciet of impliciet worden gecommuniceerd naar de klant toe:

- Expliciete service garanties zijn het meest succesvol. Doordat de garantie duidelijk is, kan een klant hiervoor kiezen. De garantie kan de klachten verlagen.
- Impliciete service garanties zijn niet zo succesvol. Hierbij wordt de garantie niet duidelijk beschreven naar de klant. Deze garanties hebben voordelen:
 - ze verlagen het risico van een overdadige tegemoetkoming (payout) die eraan komt, omdat het risico van een service tekortkoming groot is.
 - ze voorkomen misbruik

Bij het meedelen van de garantie geeft de organisatie aan dat het voorkomt dat de service tekort kan schieten. Center Parcs zal voor een expliciete service garantie moeten kiezen. Alleen op deze manier is duidelijk voor de klant wat de service garantie inhoud en wanneer hij gebruik kan maken van deze garantie. Deze garantie kan uitgedragen worden door bijvoorbeeld te stellen wat kwaliteit van schoonmaak bij Center Parcs precies inhoud en wat de klant hier dus van mag verwachten. Als hulpmiddel kan hierbij een checklist worden opgesteld die aangeeft welke zaken betrekking hebben op de schoonmaak. Daarbij is het van belang dat de cottage niet mooier wordt weergegeven in de brochure en de website dan dat deze in werkelijkheid is. Dit heeft te maken met een afstemming van de marketingactiviteiten op de activiteiten en resultaten van de cottageschoonmaak.

Een garantie heeft volgens het boek van Looy (2003) grote interne effecten in een organisatie en bij het personeel. De tegemoetkomingen aan klanten vergt voor verbeteracties op de gegarandeerde belofte. De interne effecten worden indirect vertaald in marketing voordelen – meer nauwkeurigheid, verhoogt de klanten loyaliteit en een positieve mond- tot- mond reclame. De garantie is een effectieve manier voor het management om te communiceren met het personeel dat klanttevredenheid een nummer één prioriteit is. Verder geeft een servicegarantie aan wat de klant belangrijk vindt aan een belofte.

De volgende factoren beïnvloeden de servicegarantie:

- Een garantie moet op een gemakkelijke en oprechte manier staan beschreven;
- Het moet makkelijk en de moeite waard zijn voor de klant om een beroep te doen op de garantie;
- Een garantie moet service aspecten bevatten die belangrijk zijn voor de klant en normaal zijn binnen de aanbiedergroep.

5.3 Verbeterd coachen

Het coachingsprogramma moet zeker doorgezet worden, maar neem daarbij ook een persoonlijke ontwikkeling in mee zodat de medewerkers ook bepaalde competenties kunnen ontwikkelen. Volgens Ordelmans (1999) is coachen een manier van begeleiden die zich richt op het ontwikkelen van de potentieel aanwezige vaardigheden van mensen. In de eerste plaats gaat het bij coachen om de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker met het uiteindelijke doel het verbeteren van de prestaties.

De juiste competenties zijn belangrijk voor de veranderingen in een bedrijf. Door de veranderingen in een bedrijf moet competentieontwikkeling een dagelijkse routine worden. Dit kan worden bereikt door telkens nieuwe persoonlijke doelen op te stellen. Deze doelen moeten juist gesteld worden aan de missie en visie van Center Parcs. Gaandeweg de maatschappij verandert zal de organisatie hierop moeten inspelen. Dit betekent dat als men de concurrentie voor wil blijven men de werknemers moet blijven trainen op de juiste competenties.

De competenties die voor de medewerkers worden opgesteld kunnen in drie groepen worden ingedeeld:

- Persoonlijk gedragspatroon > refereert naar gedrag wat direct te zien is, zoals vriendelijkheid en beleefdheid
- Technische competenties > dat je de juiste kennis en vaardigheden bezit om je taken uit te voeren.
- Persoonlijke karaktertrekken > wie je bent en hoe je bent, voorbeelden zijn motivatie en identiteit.

Een coach zal zijn team steeds verder ontwikkelen waardoor de prestaties van het team toenemen. Er zijn een aantal coachingsprincipes die daarbij gebruikt kunnen worden:

- het stellen van uitdagende doelen;
- het gebruikmaken van prestatienormen;
- het geven van positieve feedback;
- het objectief beoordelen.

Bij coachen gaat het erom dat de medewerkers zoveel mogelijk zelf problemen oplossen. De Floormanagers moeten hen daarbij wel in ondersteunen bij het realiseren van de oplossing. Dit kan bereikt worden door minder inhoudelijke adviezen te geven en mensen uit te dagen tot het aandragen van oplossingen. Op deze manier stimuleer en motiveer je de medewerkers in het zelfstandig uitvoeren van de werkzaamheden. Wanneer zij het idee hebben meer inspraak te hebben op de werkzaamheden die zij uitvoeren voelen zij zich meer verantwoordelijk voor de resultaten die zij behalen. Wanneer de medewerkers zelfstandiger te werk gaan, scheelt dit in de tijd die de Floormanagers soms aan bepaalde zaken moet besteden. Het werkoverleg kan hierin ook een ondersteuning bieden. Tijdens het werkoverleg kan de Floormanager de groep in het geheel coachen.

5.4 Toegangscontrole met een elektronisch sleutelsysteem

Toegangscontrole kan op twee manieren: mechanisch en elektronisch.

Mechanische toegangscontrole is echter geen optie voor Center Parcs omdat dit codesloten betreffen waar een code op ingevoerd moet worden. Dat zou betekenen dat de codes continu moeten worden aangepast bij iedere wissel.

Er zijn sleutelsystemen op de markt die compleet computergestuurd (elektronisch) werken. Dit betekent dat er via de computer kan worden ingesteld wanneer een klant de cottage binnen kan gaan. Meestal werkt dit met pasjes of magneetsleutels. Daarbij kan niet alleen de tijd waarop de klant de cottage binnen gaat in de hand gehouden worden, maar ook wanneer er een sleutel verloren wordt hoeft dit niet te betekenen dat sloten moeten worden vernieuwd, een simpele softwarematige handeling is dan voldoende.

Er zijn een aantal leveranciers gevonden die een dergelijk systeem aanbieden. Aan de hand van de informatie die verkregen is via twee van deze leveranciers volgen hieronder mijn bevindingen.

Totale toegangscontrole met Intellikey

Intellikey is een sleutelsysteem waarmee men niet alleen precies kan bepalen wie toegang krijgt tot een bepaalde ruimte, maar ook op welke dagen of tijden. Daarnaast vertelt Intellikey ook wie op welke tijd ergens binnen is geweest. Zo is er steeds greep op de toegang tot de gebouwen en ruimtes. Nieuwe sleutels met hun autorisatie zijn snel aan te maken en net zo snel is een verloren sleutel ongeldig gemaakt. Zo is het ook mogelijk om Intellikey-sleutels aan te maken die slechts tijdelijk geldig zijn.

Intellikey kan een sleutelsysteem ontwikkelen die volledig aangepast kan worden op de eisen, wensen en behoeften van de klant. Zij hebben al enkele recreatieparken als klant. Voor een prijsindicatie en uitgebreide documentatie over een dergelijk systeem kan contact opgenomen worden met: Jaqueline Ebenhoch, Safe Beveiliging te Barendrecht, telefoonnummer: 0180-654555

www.safe-beveiliging.nl, Safe Beveiliging, Barendrecht

Hiernaast is er nog een andere leverancier die een dergelijk sleutelsysteem kan leveren. Deze zijn gespecialiseerd in het leveren van sleutelsystemen aan recreatievoorzieningen.

HQ sleutelsysteem

Geen twee sleutels zijn aan elkaar gelijk, en theoretisch kunnen er ruim 4 miljard verschillende sleutels in omloop gebracht worden. De hi-tech chip wordt door de Nederlandse fabrikant van het sleutelsysteem aangebracht op een metalen basis en vormt daarmee in mechanisch opzicht een vrijwel onverwoestbare en glad afgewerkte sleutel. Het HQ sleutelsysteem wordt geleverd vanaf, eenvoudig Stand Alone tot maximaal 250 gebruikers, tot geavanceerd toegangscontrolesysteem met aanwezigheidsregistratie, tijdzone indeling, selectief toegang verlenen, op datum toegang verlenen en het krediet op de sleutel voor afrekenen via het netwerk.



Het Meerdal



Park Loohorst

Voor Center Parcs zou een geavanceerd sleutelsysteem in aanmerking komen. Dit systeem heeft geen maximum wat betreft het aantal gebruikers. De kosten zijn als volgt:

HQ netwerk met in- en uitregistratie enz. bestaande uit:	Prijs € 2.086,00
<ul style="list-style-type: none">• HQ File server (exclusief computer)• Netwerkaart• 2 HQ leeskoppen• Software voor 1 netwerkaart• Upgrade en helpdesk service p/j	
HQ sleutel per stuk vanaf:	Prijs € 7,50

Voor Center Parcs Park Loohorst en Het Meerdal zijn er 1122 cottages, dus $1122 * € 7,50 = € 8.415,00$. Het basisbedrag van € 2.086,00 komt hier nog bij.

Het totaalbedrag zou dan neerkomen op $€ 8415,00 + € 2.086,00 = € 10.501,00$.

Eventueel kan dit systeem ook worden toegepast op de kantoor-, winkel- en restauratieve- en recreatieruimten. Dan komen er ongeveer 150 sleutels bij. Dit is een meerbedrag van $150 * € 7,50 = € 1125,00$

<http://www.rac-recreatie.nl> Recreatie- en industrieproducten BV, Haarlem

De kosten zijn uiteraard een indicatie. Het treft echter ook alleen de prijzen voor de aanschaf van het sleutelsysteem. De prijs van de sleutel is afhankelijk van de eisen en de wensen van Center Parcs. Waarschijnlijk zal deze prijs nog stijgen. De kosten voor het vervangen van de sloten en de voorlichting aan de medewerkers komen hier nog bij. Voor een uitgebreide en een meer specifieke offerte zullen er serieuze stappen moeten worden ondernomen.

Conclusies en aanbevelingen

Na een theoretisch kader te hebben geplaatst en hier mijn bevindingen aan te koppelen met bijbehorende knelpunten is het nu tijd om de conclusies en aanbevelingen te formuleren om te komen tot een antwoord op de probleemstelling. Ook hierbij wordt weer de indeling aangehouden zoals eerder in hoofdstuk 3 en 4 is gebruikt. Regelmatig wordt er verwezen naar hoofdstuk 3 waarin het theoretische kader is geplaatst waarin beschreven wordt per categorie hoe deze een bijdrage kan leveren bij het leveren en verbeteren van de kwaliteit. Aan de hand van een kosten- en batenanalyse wordt in kaart gebracht of de verwachte kosten in verhouding staan tot de baten.

Communicatie

Zowel de interne (binnen de organisatie) als de externe (naar de klant toe) communicatie gaat nog niet altijd zoals deze behoort te zijn. Er kan pas een goede externe communicatie plaatsvinden wanneer deze intern goed vastgelegd en uitgevoerd wordt. Goede communicatie draagt bij aan de kwaliteit die aan de klant wordt geleverd. Daarbij moet dit ook bijdragen aan de samenwerking die tussen Park Loohorst en Het Meerdal moet gaan plaatsvinden. De volgende concrete knelpunten zijn gevonden met betrekking tot de communicatie bij Center Parcs Het Meerdal en Park Loohorst en zullen worden meegenomen in de aanbevelingen die worden gegeven:

- Communicatie met andere afdelingen
- Communicatie tussen Facility Manager en de Department Manager Housekeepings
- Werkoverleg Floormanagers en medewerkers ontbreekt
- Vroege sleuteluitgifte heeft slechte invloed op kwaliteit van schoonmaak.

Hieronder volgende de aanbevelingen die worden gegeven met betrekking tot bovenstaande knelpunten:

➤ **Sleuteluitgifte verlaten of beter communiceren naar de klant toe**

De sleuteluitgifte dient verlaten te worden om de tijdsdruk bij de schoonmakers te verlagen en om de kwaliteit van de cottageschoonmaak te verhogen, doordat de kans gegeven wordt om alle cottages schoon op te leveren. Dit kan bijvoorbeeld door klanten op de wisseldagen voor 15:00 uur te laten inchecken en dan een voucher mee te geven waarmee direct om 15:00 uur de sleutel opgehaald kan worden aan de balie van de receptie. Het is dan wel zaak om twee balies bij de receptie te openen zodat de sleuteluitgifte in een hoog tempo kan verlopen zodat de wachttijd voor de klant zoveel wordt gedrukt. Wanneer dit niet mogelijk is moet er voor gezorgd worden dat de klant niet eerder de cottage betreft:

- Heel duidelijk laten communiceren door de receptie aan de klant. Laat hen benadrukken dat betreden van de cottage vóór 15:00 uur niet is toegestaan. Door hierbij een duidelijke uitleg te geven waarom dit zo is, krijgt de klant hier ook meer begrip voor. Dit is de goedkoopste oplossing.
- Duidelijk in de brochure en op de website vermelden dat men niet vóór 15:00 uur de cottage kan betreden. Ook de uitleg is weer van belang om begrip te krijgen van de klant. Momenteel wordt het in de brochure en op de website wel vermeldt, maar slechts met kleine letters. De opmerking zal met meer nadruk geplaatst moeten worden.
- Klanten kunnen ook een voucher mee worden geven voor een gratis 2^e kop koffie/thee in het Market Café. Dit stimuleert andere aankopen in het Market Café, maar ook de aankopen in de shops. Op deze manier kan de kop koffie/koffie/thee die wordt weggegeven mogelijk weer worden terugverdiend door andere aankopen die worden gedaan door de klant in de outlets.

➤ **Toegangscontrole met een elektronisch sleutelsysteem**

In paragraaf 5.4 is uitgebreid uitgelegd wat een elektronisch sleutelsysteem precies inhoudt en wat een dergelijk systeem voor een organisatie als Center Parcs kan betekenen. Daarbij zijn ook de kosten van de aanschaf meegenomen. De kosten kunnen worden gezien als een investering in kwaliteit (preventiekosten). Door het gebruik van een sleutelsysteem wordt niet alleen de kwaliteit verhoogd maar ook de veiligheid van zowel de organisatie als van de klant. Er is meer controle op betreding van de ruimten en de sloten zijn niet gemakkelijk open te breken door inbrekers of ongenode gasten.

➤ **Structureel werkoverleg op zowel operationeel als op factisch niveau**

Werkoverleg is belangrijk om informatie te kunnen uitwisselen. Werkoverleg is noodzakelijk voor een efficiënte manier van informatie-uitwisseling.

Ga met vaste regelmaat (bijvoorbeeld één keer in de maand) als Floormanager met de medewerkers om tafel. Dit heeft een aantal voordelen:

- Alle medewerkers zijn goed geïnformeerd.
- Er is tijd om uitgebreider stil te staan bij bepaalde onderwerpen die iedereen aangaan.
- Er kan rustig worden overlegd.
- Medewerkers kunnen invloed uitoefenen op de werksituatie.
- Het inschakelen van mensen op de werkvloer, kan besluitvorming versnellen.
- Medewerkers krijgen de kans om kritiek op het juiste moment bij de juiste persoon terecht te laten komen. Er kan dan echt iets met de kritiek worden gedaan.
- Het motiveert medewerkers en leiding om met elkaar mee te denken en naar elkaar te luisteren.
- Optimaal gebruikmaken van de aanwezige deskundigheid.

Werkoverleg kan bijdragen kwalitatief goede dienstverlening zoals deze is beschreven in hoofdstuk 3. Ook zou ik graag zien dat er meer structureel overleg plaats gaat vinden tussen de Facility Manager en de Department Managers. De Facility Manager kan door dit structurele werkoverleg meer controle hebben op de werksituatie, procedures en processen. Ook voor de synchronisatie van de werkzaamheden is dit een functionele maatregel. Zeker voor wat betreft Het Meerdal zou dit een positieve uitwerking kunnen hebben. De Department Manager probeert nu nog vooral haar eigen werkwijze te hanteren. Door vaker samen te overleggen zal er een wederzijds respect ontstaan. De kennis van de drie partijen kan op deze manier ook optimaal benut worden. De Facility Manager kan meer inzicht en grip krijgen van de situatie zoals deze op Het Meerdal is.

➤ **Communicatieplan**

Aan te bevelen is om een duidelijk communicatieplan op te stellen. Voor zowel binnen de afdeling Facility als naar andere afdelingen toe zodat er ook duidelijk is wie voor welke taken verantwoordelijk zijn voor het leveren van kwaliteit betreffende de cottages. Hier zijn namelijk ook andere afdelingen bij betrokken zoals de Technical Service, Green Service, het facilitair meldpunt, de receptie en de huishoudelijke dienst. Vastgelegd dient te worden wanneer de betrokken afdelingen naar elkaar behoren te communiceren, en daarbij ook in welke vorm. Dit kan in de vorm van een korte rapportage zijn, maar ook in de vorm van een werkoverleg. Dit om vast te stellen wat de afdelingen voor elkaar kunnen betekenen en in hoeverre bepaalde werkzaamheden in en om de cottages op elkaar aansluiten. Bij eventueel structureel werkoverleg kan de cottageschoonmaak respect winnen bij de andere afdelingen, aangezien er naar hun idee op hen wordt neergekeken. Wanneer er gezamenlijk doelen bereikt willen worden, is het communiceren een onmisbaar hulpmiddel. Daarbij draagt een optimale interne communicatie ook bij aan een optimale externe communicatie.

➤ **Samenwerking stimuleren tussen Park Loohorst en Het Meerdal**

Bevorder/stimuleer de samenwerking door met regelmaat de parken met elkaar in contact te brengen. Vooral het contact tussen de Floormanagers van beide parken speelt hierbij een belangrijke rol. Er zijn verschillende fases volgens Looy (2003) te zien in het ontwikkelingsproces van effectieve samenwerking.

De eerste fase begint met zaken zoals acceptatie in de groep en een bepaalde mate van afhankelijkheid van autoriteiten voor het zetten van de eerste stap. Conflicten worden in het begin meestal vermeden, omdat men in het begin liever geaccepteerd dan verstoten wordt, maar als voor de groep de taken bekend zijn en iedereen aan de slag gaat, komt toch het eigenbelang steeds meer naar boven. Hiervoor bestaat de tweede fase uit onafhankelijkheid en vechtgedrag. Men debatteert over allerlei zaken en kijkt niet meer naar zijn eigen taak. Dit leidt enigszins tot minder productiviteit, maar is wel degelijk belangrijk voor het laatste onderdeel. Nu zullen er concessies worden gedaan, waar iedereen tevreden mee is en kan men weer aan het werk. In de laatste fase heeft men respect en vertrouwen voor elkaar gekregen, waardoor het team productief te werk kan gaan. Op grond hiervan zijn de volgende acties aan te bevelen:

- **Floormanagergroepen uitwisselen**

Wanneer de medewerkers met de hele groep en hun eigen Floormanager op het andere park moeten werken zullen zij zich hier in eerste instantie prettiger bij voelen dan wanneer zij alleen naar het andere park worden gestuurd. Dit heeft met het concurrentiegevoel tussen beide parken en de geringe verandercapaciteit van de afdeling Housekeeping. Er zullen dan ook kleine stappen moeten worden genomen. Op deze manier kunnen de Floormanagers en de medewerkers het andere park en hun collega's leren kennen. Wanneer zij een aantal keren als hele groepen zijn uitgewisseld wordt de stap minder groot om ook enkele medewerkers uit te gaan wisselen.

- **Kennismaking op informele wijze**

Laat de Floormanagers van Het Meerdal en Park Loohorst elkaar op een informele manier leren kennen om op deze manier het ijs te breken. Laat ze een keer met elkaar gaan eten met daarna een spel waarmee zij elkaar beter kunnen leren kennen, of waarbij het teamgevoel versterkt kan worden.

Samenwerking is belangrijk, omdat het direct in verband staat met het opbouwen en het delen van kennis; samenwerking is gekoppeld aan ontwikkeling.

De belangrijkste doelen van de uiteindelijke samenwerking zijn dan ook het uitwisselen van kennis en het synchroniseren van de werkzaamheden. Dit levert meer efficiency en effectiviteit op.

➤ **Medewerkers van betrokken afdelingen mee laten lopen op de cottageschoonmaak**

Laat (nieuwe) medewerkers van afdelingen die nauw betrokken zijn bij de cottageschoonmaak (receptie, huishoudelijke dienst, Green Service en Technical Service) een wissel meelopen om te laten zien welke werkzaamheden er allemaal bij komen kijken en hoe zwaar het werk is. Op deze manier krijgen zij respect voor de cottageschoonmaak en gaan het belang inzien van de afdeling. Zonder een goede schoonmaak, geen tevreden klanten. Dit wordt ook aanbevolen omdat ik door zelf mee te lopen met de afdeling ook veel respect heb gekregen voor het werk wat er op deze afdeling gedaan wordt. De afdelingen kunnen zo ook een link leggen naar hun eigen afdeling: "wat kunnen wij als afdeling voor de cottageschoonmaak betekenen?"

➤ **Social Skills van de medewerkers verbeteren**

Medewerkers komen regelmatig in contact met de klant, zeker wanneer een klant voortijdig de cottage betreft zoals beschreven in paragraaf 4.1.4.

Belangrijk is dat zij tijdens dit contact hier goed mee weten om te gaan en zich hierbij niet ongemakkelijk voelen.

Het is aan te bevelen de medewerkers een cursus te geven waarin aandacht wordt geschonken aan de manier waarop zij de klant dienen te benaderen en te woord staan. De klant en de medewerker zullen zich hier prettiger bij voelen.

Functionele kwaliteit

De functionele kwaliteit heeft vooral betrekking op de belevingskwaliteit van de klant. Om hier volledig invloed op uit te oefenen is lastig maar niet onmogelijk. In de belevingskwaliteit van de schoonmaak heeft niet alleen de daadwerkelijke schoonmaak hier invloed op, maar ook het gebruik van materialen, comfort en onderhoud van de cottage. Dit wordt allemaal samen in de beoordeling van de klant meegenomen. Wanneer er aan één onderdeel van de cottage iets mankeert, heeft de klant al snel een tweede mankement gevonden en kan dit betrekken op het verkeerde element van de cottage. Knelpunten zijn vooral:

- De (belevings)kwaliteit in de zomerperiode
- De klachten van de enquête over de cottage worden vaak toegeschoven naar de schoonmaak, wat soms onterecht is.
- Duidelijkheid over wat de klant belangrijk vindt

Hieronder volgende de aanbevelingen die worden gegeven met betrekking tot bovenstaande knelpunten:

➤ **In de zomerperiode combinatie maken van vaste krachten en vakantiekrachten**

Vast personeel is meer betrokken bij de organisatie en zitten in het motivatiesysteem. Wat betekent dat zij persoonlijk worden afgerekend op de enquêteresultaten. Een uitzendkracht heeft geen betrokkenheid bij de organisatie en wordt daarbij ook niet afgerekend op het resultaat en de prestatie die de uitzendkracht levert. Daarbij zijn uitzendkrachten duur in verhouding tot de vaste krachten en vakantiekrachten. Juist in de drukke zomerperiode is het van belang dat er goed gepresteerd wordt. Aangezien vaste krachten duur zijn en in de zomerperiode niet altijd beschikbaar zijn door het opnemen van vakantie, wordt aanbevolen om per wissel 1/6 aan vakantiekrachten per wissel in te zetten die goed ingewerkt zijn. Door de combinatie van de inzet van vast personeel en vakantiekrachten, wordt er een sterk team geformeerd. Er kan ook aan gedacht worden om vakantiekrachten van andere afdelingen in te zetten die flexibel inzetbaar zijn. De inwerkperiode voor hen zal minder tijd innemen daar zij al bekend zijn met de organisatie.

➤ **Top 15 maken van cottages die de meeste klachten hebben.**

Door een top 15 te maken met de cottages waar het meeste beklag op wordt gedaan, kan er worden vastgesteld welke cottages het eerst aangepakt moeten worden. Dit kan als een handig managementinstrument dienen. Deze lijsten worden verspreid per periode. Zorg ervoor dat het cottagenummer op de enquête voorgedrukt staat zodat men altijd weet in welk cottagenummer de klant van de ingevulde enquête is verbleven. Deze top 15 kan gemaakt worden voor zowel de kwaliteitsscores als voor de klachten die bij de op- en aanmerkingen worden geschreven. Deze manier van werken is er op gericht om zo efficiënt mogelijk te werken door te proberen op maat schoon te maken.

➤ **Kwaliteit verhogend onderhoud (KVO) voor de zomerperiode uitvoeren**

De uitvoer van het KVO zorgt ervoor dat de cottages weer op het gewenste kwaliteitsniveau worden gebracht. Om de kwaliteitsscores in de zomer omhoog te krijgen is het dan ook aan te bevelen om de KVO rond de zomerperiode uit te voeren, zodat de cottages bij aanvang van de drukke zomerperiode helemaal op orde zijn. Voor de klant levert dit in ieder geval een betere beleving betreffende de schoonmaak op.

Daarbij is het aan te bevelen om de prioriteit te stellen bij de cottages die de afgelopen perioden veel in de top 15 hebben gestaan.

➤ **Niet-rokers cottages invoeren**

Op beide parken zijn geen niet-rokers cottages aanwezig. Aangezien er veel wordt geklaagd door de klant over een rokerige lucht in de cottage kan dit worden wordt er aanbevolen om hen een cottage aan te bieden waarin niet gerookt mag worden. Hier kan extra geld voor worden gevraagd omdat dit een voorkeur is die de klant kan aangeven bij het boeken. Echter wanneer het een periode betreft waarin alle cottages vol zitten, is het mogelijk dat de niet-rokers cottages in deze periode vervallen omdat deze anders leeg blijven staan. Bij herinvoering van de niet-rokers cottages na een dergelijke drukke periode dient er wel een speciale behandeling worden gegeven om weer de benaming van een niet-rokers cottage te krijgen. Deze maatregel zou absoluut een positief effect op de beoordeling van de schoonmaak. In ieder geval op de beleving van de klant.

➤ **Inventarislijsten van de cottages op de website en in de brochure plaatsen**

Een veel voorkomende klacht van de klant is ook dat de inventaris naar hen idee niet compleet is. Wanneer er van te voren in de brochure of website duidelijk staat omschreven wat er wel en wat er niet aanwezig is in de cottage bespaard dit de klant in de cottage een teleurstelling en kan hierbij ook een eigen aanvulling van de inventaris van thuis meenemen. Dit advies neem ik mee aangezien dit van invloed is op de beleving van de kwaliteit van de cottage. Hoe minder de klant hierop aan te merken heeft, hoe meer baat de (belevings)kwaliteit van de schoonmaak hierbij heeft.

➤ **Bij weekverhuur de normtijd van de schoonmaak aanpassen**

Om de kwaliteit weer op niveau te krijgen nadat een cottage in de weekverhuur is geweest moet er een aanpassing worden gemaakt op de normtijd. De routing blijft wel hetzelfde, maar doordat er sprake is van extra bevulling door de weekverhuur is er extra tijd nodig om de cottage weer op het juiste kwaliteitsniveau te krijgen. Per type cottage zal gekeken moeten worden in hoeverre de normtijd verruimd dient te worden.

➤ **Kwaliteit uitdragen door middel van servicegarantie**

In paragraaf 5.2 is beschreven wat servicegarantie precies inhoud en wat deze kan betekenen voor de organisatie van Center Parcs. Het uitdragen van servicegarantie zorgt voor een duidelijk beeld bij de klant over hoe Center Parcs zijn kwaliteit definieert en hoe deze binnen de organisatie tot uiting komt.

➤ **Vroegboekingen belonen**

Last minute aanbiedingen zijn natuurlijk erg gunstig van prijs voor de klant, maar voor Center Parcs des te lastiger ook wat betreft de planning van personeel. Klanten moeten juist beloond worden wanneer zij kiezen voor vroegboeking en niet wanneer zij voor een last minute boeking kiezen. Dit moet uiteraard ook naar de klant worden gecommuniceerd met behulp van reclame en advertenties. Op deze manier wordt de klant gestimuleerd om eerder voor een vroegboeking te kiezen. Deze stimulatie kan nog eens worden geholpen door het aanbieden van een verrassing in de cottage, zoals een badhanddoek of een huidverzorgingspakketje. Hoe meer klanten hun vakantie vroeg boeken, hoe betrouwbaarder de prognoses zijn voor de wissel. De personeelsplanning zal op deze manier een stuk beter kunnen worden opgesteld.

Technische kwaliteit

De technische kwaliteit die wordt geleverd heeft invloed op de belevingskwaliteit van de klant, en zorgt daarbij voor een stuk onderhoud aan de cottages. Het is daarom van belang om aandacht te besteden aan de technische kwaliteit.

Uit het onderzoek van VSR, de eigen bevindingen en de mening van de klant komt naar voren dat er vooral twee knelpunten te benoemen zijn met betrekking tot de technische kwaliteit:

- Veel dichte stof
- Methodefouten

Dat deze fouten worden gemaakt heeft betrekking op het niet (goed)gebruiken van de schoonmaakmethode die binnen Center Parcs gehanteerd wordt. In de volgende aanbevelingen wordt een advies gegeven over hoe er beter op de technische kwaliteit gelet kan worden.

Hieronder volgende de aanbevelingen die worden gegeven met betrekking tot bovenstaande knelpunten:

➤ **Medewerkers laten rouleren binnen eigen cottages.**

Door de medewerkers te laten rouleren bij de volgorde van schoonmaken van de cottages, krijgt iedere cottage de aandacht die nodig is om een goede schoonmaakkwaliteit leveren. Deze aanbeveling is vooral interessant voor Park Loohorst aangezien de medewerkers hier vermoeid raken van het slepen met de fietskarren. Het is een goede optie voor beide parken. Er is namelijk bewezen dat de prestatiecurve van een medewerker in de loop van de dag steeds verder afneemt. Aangezien bijna alle medewerkers zijn eigen cottages heeft is het een kleine moeite te variëren met de cottage waarin de schoonmaker begint en/of eindigt.

➤ **Refreshmenttraining van de schoonmaakmethode voor de medewerkers**

Naast dat alleen de Floormanagers worden voorzien van een refreshmenttraining van de schoonmaakmethode, is het aan te bevelen deze ook aan de schoonmakers te geven. Zij moeten de methode immers ten uitvoer brengen. Sommigen van hen hebben immers lang geleden de opleiding gevolgd en hebben zichzelf bepaalde slechte gewoonten aangeleerd die niet bij de schoonmaakmethode horen. Bij de refreshmenttraining van de Floormanagers was te merken dat enkele aspecten waaronder ook de routing behoorlijk was weggezaakt. Hoe kunnen zij dan de methode juist uitdragen naar de medewerkers? Nu de Floormanagers de refreshmenttraining hebben gehad, kan iedere Floormanager zijn groep diezelfde training geven. Hier kan voor een deel ook aandacht aan worden besteed tijdens het coachen, maar dit is niet genoeg. Bijvoorbeeld gesteld kan worden dat iedere medewerker elke 2 jaar een korte refreshmenttraining volgt om de schoonmaakmethode op te frissen.

➤ **Schoonmaak uitbesteden: resultaatgericht contracteren**

In paragraaf 5.1 is een aangezet gemaakt van de aanbeveling om de schoonmaak uit te gaan besteden, dit organisatiebreed om voordelig in te kopen. Wanneer er voor een resultaatgericht contract met de leverancier wordt gekozen, kunnen er veel zaken contractueel worden ondervangen waardoor de laatste twee nadelen die genoemd worden in paragraaf 5.1 voor een groot deel weggehaald worden.

Om de technische kwaliteit te verhogen en tevens te waarborgen is het van belang om resultaatgericht te contracteren. Het resultaatgericht contracteren van een externe leverancier kan gerealiseerd worden met behulp van vastgelegde Service Level Agreements (SLA's). Goed geformuleerde SLA's helpen Center Parcs om controle te krijgen over de kwaliteit van de schoonmaak. Een SLA is een onmisbaar controle-instrument bij het uitbesteden van diensten.

Enkele aandachtspunten die binnen een SLA aan de orde moeten komen zijn:

- Servicetijden
- Reactietijden
- Rapportage
- Sancties bij slechte uitvoering
- Kostenbeheersing
- AQL (acceptable quality level)

Procedures & processen

Procedures en processen kunnen pas goed en structureel worden uitgevoerd wanneer deze zijn vastgelegd en hier goede afspraken over zijn gemaakt. Op Center Parcs Het Meerdal en Park Loohorst blijkt dat een aantal zaken nog niet goed gaan met betrekking tot procedures en processen. Dit heeft te maken met onjuiste beslissingen die zijn genomen en veranderingen binnen de organisatie. De volgende knelpunten die betrekking hebben op de procedures en processen zijn gevonden in:

- De logistiek op Park Loohorst
- Geen structurele glasbewassing op Park Loohorst
- De standaardrouting wordt door veel medewerkers niet gebruikt
- Hooverteam werkt niet optimaal

Hieronder volgende de aanbevelingen die worden gegeven met betrekking tot bovenstaande knelpunten:

➤ **Standaardrouting op cottages aanpassen**

Om de routing beter werkbaar te maken moet deze aangepast worden op maat per park. Wanneer de routing beter aangepast is op de cottages zullen de Floormanagers door deze maatregel enthousiaster worden over het gebruik van de routing en dit ook uitdragen naar de medewerkers.

➤ **Logistieke taken nader bekijken**

Om de werkdruk bij de schoonmakers te verlagen is het van belang om eens goed naar de logistieke taken van de medewerkers te kijken. De zware fietskar heeft namelijk een ontzettende invloed op de prestatie van de medewerkers. Op deze manier wordt dus ook het (ziekte)verzuim teruggedrongen. Het zal in ieder geval een positieve uitwerking hebben op beide aspecten. De 3^e jaars stagiair gaat hier (financieel) onderbouwde adviezen op geven. Deze adviezen worden op korte termijn verwacht.

➤ **Eigen emmers voor medewerkers**

Wanneer iedere medewerker zijn eigen emmer met schoonmaakspullen heeft, scheelt dit in tijd. Zij hoeven op deze manier niet eerst aan de balie de spullen te gaan ophalen die nodig zijn, maar kunnen direct de emmer meenemen. Aan het einde van de dag zorgen zij er dan weer voor dat de emmer op de volgende wissel zo weer mee kan. Dit heeft wel tot gevolg dat er een grotere ruimte ter beschikking gesteld moet worden om de emmers in op te slaan. Het scheelt echter voor iedere Floormanager wel \pm 15 minuten in tijd, welke kostbaarder is dan de tijd van een schoonmaker.

➤ **Hooverteam**

In de tussentijd van het onderzoek en het opstellen van de conclusies en aanbevelingen heeft er een duidelijke verbetering plaatsgevonden met betrekking tot de inzet van het Hooverteam. Op beide parken wordt het team ingezet zoals deze bedoeld is. Inmiddels is er op Park Loohorst ook een vast team die ingezet wordt voor de glasbewassing.

➤ **Waarborg de kwaliteit**

De kwaliteit kan op verschillende manieren worden gewaarborgd. Bijvoorbeeld het opstellen van prestatie-indicatoren met daaraan gekoppeld kritische succesfactoren om een checklist te creëren die de kwaliteit van de organisatie kan meten. Deze indicatoren bestaan uit een aantal doelstellingen waar naar toe gewerkt moet worden, zoals verhoging van klanttevredenheid of minder fouten in de uitvoering.

Door middel van prestatie-indicatoren kan er gemeten worden in hoeverre de organisatie voldoet aan het doel waar naar toe gewerkt moet worden. Per prestatie-indicator kunnen er kritische succesfactoren worden opgesteld, dus: welke factoren bepalen het succes van de prestatie? De prestatie-indicatoren met bijbehorende kritische succesfactoren kunnen worden opgenomen in een kwaliteitshandboek, wat fungeert als kwaliteitsborginginstrument. Een kwaliteitshandboek kan zowel een interne als externe functie hebben. Extern kan het voor certificeerders en afnemers 'objectief' bewijsmateriaal geven dat de organisatie over een effectief kwaliteitssysteem beschikt. Intern heeft het handboek een communicatieve functie tussen de medewerkers. Een dergelijke communicatie zorgt ervoor dat het kwaliteitsbeleid bij de medewerkers bekend is en tevens voor een meer uniforme wijze van werken en een betere overdraagbaarheid van routinewerkzaamheden.

In het kwaliteitshandboek dienen ook alle processen en procedures met betrekking tot de cottageschoonmaak vastgelegd te worden. Een vaste standaardkwaliteit is niet gewaarborgd als er geen procedure is waar de dienst aan kan worden afgemeten. Het beheersen van processen vormt daarmee een belangrijk onderdeel van kwaliteitsmanagement en draagt bij aan het waarborgen van een standaardkwaliteit. Het is dus van belang dat alle procedures en processen binnen de cottageschoonmaak geïnventariseerd worden. Daaruit kan naar voren komen welke procedures en processen er nog niet opgesteld zijn of vastliggen. Alles dient volgens een eenduidig format opgesteld te worden.

Kwaliteitsmeetinstrument

Bij Center Parcs wordt er vooral veel aandacht besteedt aan kwantitatieve metingen. Opmerkingen worden wel meegenomen in de meting, maar zijn duidelijk minder belangrijk dan de cijfers die worden behaald. Er is geen intensief contact tussen de klant en Center Parcs wat betreft de wensen van de klant met betrekking tot de cottageschoonmaak. Daarbij valt het in overweging te nemen of de uitslag van de enquêtes altijd wel even betrouwbaar zijn. Dit blijkt uit de volgende knelpunten:

- Respons voor representatieve meting ligt laag, vooral als naar het feit gekeken wordt dat de volledige kwaliteit van de organisatie hier aangehangen wordt.
 - Klanten kunnen de enquête verkeerd interpreteren
- De meting is teveel gericht op het genereren van kwantitatieve gegevens en niet op het genereren van kwalitatieve gegevens, welke vaak meer informatie verschaffen.

Hieronder volgende de aanbevelingen die worden gegeven met betrekking tot bovenstaande knelpunten:

➤ **Respons verhogen van de gastenenquête**

Neem maatregelen om de respons van de enquête te verhogen om de betrouwbaarheid van de kwaliteitsscore te waarborgen.

De respons verhogen door:

- de klant een presentje aanbieden bij het inleveren van de enquête. De klant wordt op deze manier extra geprikkeld om de enquête daadwerkelijk in te vullen en in te leveren. Dit kan een kleinigheidje zijn van sponsorartikelen of iets van Center Parcs zelf. Wanneer zij dit thuis laten zien aan vrienden, familie of kennissen is de naam van Center Parcs in ieder geval genoemd;
- de receptiemedewerkers te laten benadrukken hoe belangrijk het invullen van de enquête is en dat met de informatie wel degelijk wat wordt gedaan;
- in de cottage een papier neerleggen/ophangen op een opvallende plek met hierop de vraag of zij eraan willen denken de enquête in te vullen aan het einde van hun verblijf.

➤ **Kwaliteit meten aan de hand van Critical incident-techniek**

Het is aan te bevelen de Critical incident-techniek, zoals deze is beschreven in paragraaf 3.2.5, toe te passen naast alleen het meten door middel van de gastenenquête. Klanten die een negatief oordeel hebben gegeven op de enquête ten aanzien van de cottageschoonmaak dienen regelmatig benaderd te worden om informatie te vergaren. Zij zijn sneller bereid mee te werken aan een onderzoek, daar het een item betreft waar zij zelf aan hebben meegewerkt. Hiermee wordt niet alleen achterhaald waar de knelpunten zitten, maar dit laat de klant ook blijken dat er naar hen geluisterd wordt. De volgende keer zullen zij dan ook niet vergeten om de enquête in te vullen. Zij weten immers dat er serieus met hun oordeel wordt omgegaan. Het betekent wel dat de Critical incident-techniek structureel moet worden toegepast en met relevante steekproeven. Zo gaat men van voornamelijk kwantitatieve metingen in cijfers (kwaliteitsscores enquête) naar een kwalitatieve meting met echte informatie. Deze informatie is te gebruiken als een goed sturingsinstrument voor de Facility Manager en de Department Managers Housekeeping naar de Floormanagers toe.

➤ **Interpretatie enquêtevragen verduidelijken**

Bij iedere vraag die betrekking heeft op de cottage moet er kort toegelicht worden wat er onder verstaan wordt. Mensen weten misschien niet precies wat comfort betekent of wat er onder onderhoud valt, en dus rekenen ze het maar toe aan de schoonmaak. Maak hierbij eventueel een checklist voor de klant met de elementen waar zij op kunnen letten bij het beoordelen van de cottageschoonmaak. Gedacht kan worden aan dezelfde checklist als die voor het hanteren van de servicegarantie. Hierdoor kan de klant eerst zelf checken of het mankement wel aan de schoonmaak toebehoort, waardoor de kans op een (onterechte) verkeerde melding ook verkleind wordt.

Klachten(management)

De manier waarop met klachten wordt omgegaan op Center Parcs geeft geen volledig inzicht in de hoeveelheid en soort klachten die zij precies krijgen. Zo kan er nooit goed worden aangestuurd op de klachten die worden gedaan door de klant, waardoor dus ook de kans op een goede herstelactie wordt verminderd.

Een goed klachtenmanagementproces binnen een organisatie levert immers veel informatie op. In principe zijn dit de knel- en verbeterpunten van de organisatie. Een goede klachtenafhandeling levert meer tevreden en loyale klanten op. En dus ook een positieve uitwerking op de terugkeerintentie van de klant. De knelpunten met betrekking tot het huidige klachtenmanagement(proces) zijn:

- Klachtenregistratie en –afhandeling missen een aantal onderdelen
- Koppeling van klachtensysteem van Guest Relations (Express) aan de enquêtekklachten ontbreekt.
- Terugkoppeling van klachten op Park Loohorst ontbreekt.

Hieronder volgt de aanbeveling die wordt gegeven met betrekking tot bovenstaande knelpunten:

➤ **Gehele klachten(management)proces verbeteren**

Alle klachten moeten worden geregistreerd in één systeem (In Express) om een goed inzicht te krijgen in de klachten van de klant. Dus zowel de klachten die bij Guest Relations binnenkomen en die op de enquêtes worden aangegeven moeten aan elkaar worden gekoppeld. Daarbij is een registratie op soort klacht ook sterk aan te bevelen om inzicht te krijgen in de klachten gesorteerd naar afdeling en soort klacht. In de bestaande software van Express zou een extra module/functie moeten worden aangebracht om de registratie binnen de bestaande vorm te behouden. Daarbij moet de communicatie tussen de afdeling Guest Relations en de afdeling Housekeeping ook gestimuleerd worden om meer feedback te krijgen op de klachten. De Department Manager Housekeeping op Park Loohorst moet ook de klachten die zij te horen krijgt direct terugkoppelen naar haar Floormanagers om hen op de klachten aan te kunnen sturen. Tot slot moet er extra aandacht uitgaan naar het herstellen en afhandelen van de klachten. Gebleken is, ook uit het theoretisch gestelde kader, dat het herstelvermogen en de bijbehorende service van de organisatie enorm van invloed is op de manier waarop de klant de kwaliteit beleefd. De service die gegeven wordt bij een dienst is belangrijker dan de kwaliteit van de dienst zelf. Uiteindelijk dient het gehele proces eruit te zien zoals is weergegeven in bijlage 13.

Leidinggeven

Er wordt goed omgegaan met het leidinggeven en aansturen van het personeel, zowel door de Facility Manager, als door de Department Managers en de Floormanagers.

Goed leiding geven is ook één van de belangrijkste onderdelen binnen een organisatie. De manier waarop leiding gegeven wordt heeft invloed op het presteren en functioneren van de medewerkers. Er zijn echter nog een tweetal knelpunten die kunnen worden toegekend aan een mankement van het leiding geven, namelijk:

- Het onlangs geïmplementeerde coachingsprogramma werkt niet.
- "Blindheid" van de Floormanagers voor de prestatie van de medewerkers door de focus op een bepaald aspect of aspecten.

Hieronder volgende de aanbevelingen die worden gegeven met betrekking tot bovenstaande knelpunten:

➤ **Floormanagergroepen binnen de parken uitwisselen.**

Door de groepen uit te wisselen worden de medewerkers zich er meer bewust van dat er op meerdere aspecten gelet moet worden dan alleen de aspecten die hun eigen Floormanager aandraagt als aandachtspunten. Zo worden de medewerkers minder star bij de uitvoering van de werkzaamheden. Zij zullen namelijk zien dat er meer punten zijn waarop zij dienen te letten. Niet alleen op de punten waarop de eigen Floormanager voornamelijk de aandacht op richt. Er wordt daarbij ook een andere blik geworpen op de prestaties van de medewerkers. Een Floormanager kan een beter objectief oordeel geven over de prestaties van medewerkers uit een andere groep.

Voor het uitwisselen van de Floormanagergroepen moet er in eerste instantie draagvlak worden gecreëerd bij de medewerkers en Floormanagers om hen de noodzaak van deze maatregel in te laten zien om uiteindelijk acceptatie te krijgen.

➤ **Verbeterd coachen**

In paragraaf 5.3 wordt er aanbevolen hoe de cottageschoonmaak optimaal gebruik kan maken van een coachingsprogramma.

Personeel

Het tekort aan personeel, het verloop en werving van personeel zijn waarschijnlijk nog wel de grootste problemen van de cottageschoonmaak. Er zijn weinig goed gekwalificeerde schoonmakers te vinden die aan alle eisen voldoen. Het werven en opleiden van nieuwe medewerkers kost veel geld en het rendement wat hier uiteindelijk uit behaald wordt is laag. Center Parcs is niet de enige die met deze problemen te maken heeft. Het is een trend die zich voordoet in de gehele schoonmaakbranche. De schoonmaakbranche heeft een slecht imago. De combinatie van de hoge werkdruk, onderwaardering en slechte betaling zijn hier voornamelijk de oorzaak van. Nog even de knelpunten op een rij:

- Hoge werkdruk
- Hoog ziekteverzuim
- Hoog verloop, weinig geschikt nieuw personeel te vinden

Hieronder volgende de aanbevelingen die worden gegeven met betrekking tot bovenstaande knelpunten:

➤ **Verbeteren/behouden van een goed sociaal klimaat**

Schoonmaken is mensenwerk. Schoonmakers zijn dan ook het belangrijkste bedrijfskapitaal. Een laag personeelsverloop komt de kwaliteit en de continuïteit van het werk ten goede. Er moet dus gestreefd worden om het personeelsverloop te minimaliseren.

Alle maatregelen om te komen tot een geringer verloop hebben voor een groot deel te maken met het sociale klimaat van de organisatie.

Een organisatie bestaat namelijk in de eerste plaats uit mensen. Een technisch perfecte organisatie met een slecht sociaal klimaat zal nooit optimaal functioneren.

Het vraagstuk met betrekking tot het personeelsverloop is daarmee in de eerste plaats een vraagstuk op het gebied van het sociale klimaat. Wanneer het sociale klimaat bij een organisatie goed is, zal de betrokkenheid en motivatie van werknemers toenemen. Ook door het besteden van aandacht aan selectie, opleiding, begeleiding en beloning zal het personeelsverloop afnemen. Daarnaast kan door middel van functioneringsgesprekken ontevredenheid onder de medewerkers vroegtijdig worden gesignaleerd.

Overigens wordt hier niet gesuggereerd dat het huidige sociale klimaat dusdanig slecht is, maar een verbetering en constante aandacht hierop gericht is van groot belang.

➤ **Taakrotatie**

Mobiliteit is de mate waarin een medewerker een andere functie kan en wil vervullen. Des te langer een medewerker zich heeft gespecialiseerd, des te beperkter zal doorgaans de mobiliteit van een medewerker zijn. Door het veranderen van functies met een vergelijkbaar niveau doet een medewerker andere kennis en vaardigheden op, waardoor zijn mobiliteit toeneemt. Het afwisselen van de werkzaamheden kan een belangrijk middel zijn voor de verbreding van de inzetbaarheid en flexibiliteit. Bovendien betekent de verandering een uitdaging en zal de medewerker bij de verandering begeleid moeten worden.

Er zijn verschillende varianten denkbaar, mede afhankelijk van de wensen van het individu. Gedacht kan worden aan uitwisseling binnen de eigen afdeling (centrumschoonmaak en huishoudelijke dienst) of andere afdelingen zoals de horeca en de shops. Op deze wijze kunnen de medewerkers zich ook beter bewust worden van het commerciële doel van Center Parcs en hierdoor beter meegaan in de verandercultuur van de organisatie. De medewerker moet echter wel weer worden ingewerkt, wat een extra belasting voor collega's, leidinggevende en anderen zal betekenen. Dit levert echter op langer termijn wel voordelen op want er hoeft minder snel nieuw personeel geworven te worden en het ziekteverzuim zal dalen door de tevredenheid, verminderde taaklasten en afwisseling van de werkzaamheden.

➤ **Uitbesteden van de schoonmaak: druk van factor arbeid afhaken**

Door de schoonmaak uit te besteden aan een extern bedrijf wordt er een belangrijke druk van de factor arbeid afgehaald. De flexibilisering van de factor arbeid is dan ook een belangrijke drijfveer voor Center Parcs om te gaan uitbesteden. In paragraaf 5.1 staat een extra toelichting op het uitbesteden en in bijlage 18 wordt er een uitleg gegeven over de uitbestedingsvarianten met betrekking tot het personeel.

➤ **Fietsen met versnellingen op Park Loohorst**

Een fiets met versnelling kan het fietsen verlichten wanneer de medewerkers een zware kar moeten meeslepen. Wanneer er enkele taken worden afgestoten blijft het van belang dat er versnellingen op de fiets zitten. Alleen de fietskar zelf al is topzwaar. Door het aanbrengen van onder andere versnellingen wordt deels de werkdruk en waarschijnlijk ook het ziekteverzuim terug gedrongen in bepaalde mate.

Kosten- en batenanalyse

De implementatie van de genoemde aanbevelingen, zal financiële consequenties hebben voor de cottageschoonmaak. Voordat de aanbevelingen geïmplementeerd worden, zal aan de hand van een kosten- en batenanalyse in kaart worden gebracht of de verwachte kosten in verhouding staan tot de verwachte baten. De kosten die gemaakt worden zullen in verhouding moeten staan met het belang van de cottageschoonmaak ten opzichte van het primaire proces. De kosten en baten zijn overzichtelijk gemaakt in het implementatieplan (bijlage 19) per aanbeveling en later ook onder elkaar gezet in bijlage 21.

Het financiële beheer binnen de schoonmaakdienstverlening heeft tot doel beheer te voeren op alle onderdelen die een directe relatie hebben met de financieel-technische aspecten van het schoonmaakonderhoud. De werkzaamheden bestaan uit de bewaking van de gecalculerde kosten. De kosten voor het schoonmaakonderhoud kunnen worden uitgedrukt in het begrip bestedingsbedrag. Het uiteindelijke bestedingsbedrag wordt bepaald door het totaal van de in te zetten werknemers in het schoon te houden object op jaarbasis en het all-in uurtarief van het schoonmaakpersoneel. Het uurtarief is opgebouwd uit directe loonkosten, sociale lasten, ziekte en overige kosten zoals koffie/thee, kopieerapparaat, fax e.d.

Het veranderen en verbeteren van de huidige schoonmaakorganisatie zal een investering vergen in zowel financiële als menselijke zin. Naast kosten hoort een goede investering ook baten met zich mee te brengen. Baten van een investering hoeven niet altijd meetbaar financieel te zijn, maar kunnen ook een verbetering opleveren betreffende de werksfeer of efficiency bij de uitvoer van werkzaamheden.

De geschatte kosten en baten zijn gebaseerd op de aanbevelingen die eerder zijn genoemd. Per onderdeel van de kosten- en batenanalyse zal worden beschreven welke deze betekenen voor het invoeren van de gegeven aanbevelingen.

Kosten

De aanbevelingen die geïmplementeerd worden, hebben indirect als doel het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening, wat zal leiden tot het directe doel, het verhogen continueren van een posboxscore van 85% of hoger. Daarom wordt er gesproken van zogenaamde kwaliteitskosten. Het leveren van een goede kwaliteit zal daarbij minder kosten met zich meebrengen dan wanneer er een slechte kwaliteit wordt geleverd. De volgende kosten worden volgens Qwido Quality Management gerekend tot de kwaliteitskosten:

- *Preventiekosten*: kosten die gemaakt worden ter voorkoming van slechte kwaliteit bijvoorbeeld programma's voor kwaliteitsverbetering.
- *Beoordelingskosten*: kosten die gemaakt worden om te beoordelen of de gewenste kwaliteit aanwezig is.
- *Interne foutenkosten*: kosten die gemaakt worden om fouten te herstellen voordat de klant ermee geconfronteerd wordt.
- *Externe foutenkosten*: kosten die gemaakt worden nadat de producten aan de afnemer zijn afgeleverd.

Op dit moment is er ook al sprake van kwaliteitskosten. Gedacht kan worden aan preventiekosten die gemaakt worden door het uitvoeren het kwaliteitsverhogend onderhoud (KVO) om de cottages opnieuw naar het juiste kwaliteitsniveau te tillen. Beoordelingskosten worden gemaakt bij het verwerken van de gastenquêtes en het opstellen van de Guest Satisfaction Monitor.

Interne foutenkosten worden gemaakt doordat bijvoorbeeld tijdens een controle wordt vastgesteld dat een aantal cottages niet schoon is en opnieuw nagelopen moeten worden. Hierdoor worden er extra arbeidskosten geïnvesteerd om alsnog tot het gewenste resultaat te komen. Externe kosten ontstaan wanneer een klant een klacht heeft over de schoonmaak van de cottage en deze opgelost wordt met behulp van extra arbeid en een kleine tegemoetkoming aan de klant.

Baten

De implementatie van de aanbevelingen kunnen baten opleveren. De baten kunnen echter in dit geval in de meeste omstandigheden niet in een geldsom berekend worden, omdat er niet direct sprake is van omzet.

Desondanks zijn er wel een aantal factoren die als baten beschouwd kunnen worden, te weten:

- *Verhoging klanttevredenheid*: levering van betere kwaliteit en service (optimaal klachtenmanagement en service garantie)
Volledige klanttevredenheid levert loyale klanten op, wat betekent dat de terugkeerintentie van de klant wordt verhoogd. Deze terugkeerintentie is erg van belang voor Center Parcs aangezien elke nieuwe klant €170,00 aan boekingskosten maakt, en een terugkerende gast € 3,50. Dit scheelt dus aanzienlijk. Deze kosten hebben voornamelijk betrekking op de marketingactiviteiten die uitgevoerd worden om klanten te trekken.
- *Minder fouten in uitvoering*: afname klachten ten aanzien van de cottageschoonmaak en daarbij een verbetering van de technische kwaliteit.
- *Beter inzicht van eisen en wensen van de klant*: met behulp van regelmatige bevraging van de klanten (Critical Incident-techniek)
- *Medewerkertevredenheid*: betere samenwerking en optimaliseren van zorgvuldigheid, wat leidt tot minder fouten
- *Kennis ten aan zien van kwaliteit verrijken en toepassen*: door constant met kwaliteitsverbeteringen bezig te zijn wordt kwaliteit een steeds beter beheersbaar aspect binnen de organisatie.
- *Posboxscore van 85% of hoger*: de te behalen target van de cottageschoonmaak

Bovenstaande factoren zijn overigens goed als prestatie-indicatoren te gebruiken binnen de organisatie van de cottageschoonmaak. Daardoor is de kwaliteit van de interne organisatie meetbaar aan de hand van concrete factoren.

Analyse

Doordat de baten onvoldoende concrete bedragen opleveren, is het niet mogelijk om de financiële consequenties ten aanzien van de aanbevelingen te benoemen. Echter kan men ten opzichte van de factoren die genoemd worden bij de baten wel waarden toekennen. Deze waarden kunnen in verhouding gebracht worden met de gemaakte kosten, hoofdzakelijk arbeidskosten. Het maken van arbeidskosten zal bijvoorbeeld tot gevolg moeten hebben dat één of meerdere factoren een positiever resultaat opleveren dan voorheen. Sommige aanbevelingen hebben specifieke kosten, zoals de aanschaf van het elektronische sleutelsysteem. Deze kosten zijn opgenomen bij de desbetreffende aanbeveling in het implementatieplan of in de financiële bijlage en moeten gezien worden als investeringen en kwaliteitskosten. Dit zullen voornamelijk preventiekosten betreffen.

Tevens is geconstateerd dat de verschillende soorten kosten onderling samenhangen. Men kan de interne en externe foutenkosten bijvoorbeeld verlagen door meer aan preventie te doen. In de praktijk blijkt meestal dat de kosten die gemaakt worden ten behoeve van de preventie of beoordeling meer opleveren dan de kosten die men heeft als gevolg van het achterwege laten van preventie en beoordeling. Hieruit wordt opgemaakt dat een investering in preventiekosten uiteindelijk wel financiële voordelen kan opleveren, zowel wat betreft de omzet als efficiency.

Implementatieadvies

Naar aanleiding van de geformuleerde aanbevelingen, zal er een implementatieadvies worden geformuleerd in de vorm van een (schematisch) implementatieplan. Het implementatieplan kan als richtlijn of als handvat gebruikt worden om de aanbevelingen te implementeren.

Er wordt een aantal zaken aangegeven die van belang zijn voor het implementatieproces. Zo wordt per aanbeveling aangegeven welke belangrijke acties moeten worden uitgezet, wie de betrokken personen zijn bij de in- en uitvoering, de globale kosten en baten, en het termijn van de invoering. De verantwoordelijkheid omtrent de implementatie van de aanbevelingen ligt bij de Facility Manager, de directie en het hoofdkantoor. Het schematische implementatieplan is opgenomen in bijlage 19. Ook bij dit schema is gebruik gemaakt van de categorisering, zoals gesteld in hoofdstuk 3.

De organisatiecultuur die, volgens Markesteyn (2004), past bij een organisatie die gericht is op het leveren van kwaliteit is er een van willen verbeteren en open staan voor kritiek. Daarvoor is een performancecultuur nodig waarbij klanten en medewerkers permanent aangesproken worden om de prestaties op het gebied van kwaliteit te optimaliseren.

Helaas werken er in de schoonmaakbranche vaak personen die negatief gevoelig zijn voor veranderingen en hier niet zo snel in meegaan. De opvatting heerst: doe maar gewoon, dan doe je al gek genoeg. Men blijft liever vertrouwd bij het oude, dit is ook veilig. Omdat het vaak om lager geschoolde personen gaat is het moeilijk om aan hen kenbaar te maken waarom de veranderingen nodig zijn en de wat het de organisatie nu precies oplevert. De veranderingscapaciteit, en dus ook de cultuur, bepaald voor een groot deel in hoeverre veranderingen kunnen worden doorgevoerd.

Zoals in hoofdstuk 4 is geconcludeerd, speelt de veranderingscapaciteit van de medewerkers een belangrijke rol binnen de cottageschoonmaak. Deze veranderingscapaciteit wordt beschouwd als risicofactor gedurende het implementatieproces. De consequenties die de veranderingscapaciteit met zich meebrengt hebben betrekking op de duur van het implementatieproces. De kans bestaat dat veranderingen weerstand veroorzaken bij de medewerkers. Het veranderen of bijsturen van de veranderingscapaciteit kan alleen gerealiseerd worden wanneer medewerkers betrokken worden bij beslissingen die worden genomen die hen treft. Op deze manier wordt er draagvlak gecreëerd om de medewerkers de verandering te laten accepteren.

Het hanteren van één of meerdere interventie -instrumenten kan als hulpmiddel dienen om deze weerstand te beperken. In eerste instantie zal 'propaganda' als interventie -instrument worden gehanteerd. Wanneer dit onvoldoende wordt geacht, nadat het gehanteerd is, kan de opdrachtgever besluiten andere instrumenten te hanteren. De Floormanagers van de cottageschoonmaak zullen tijdens een daarvoor gepland werkoverleg bijeen moeten komen, waarin de voor hen relevante geïnventariseerde resultaten van mijn onderzoek besproken worden om aan te geven waar nog aan gewerkt moet worden. Dit overleg kan als hulpmiddel dienen om draagvlak te creëren, zodat de mate van weerstand positief beïnvloed kan worden. Tevens kunnen er vragen gesteld worden door de medewerkers omtrent de beweegredenen van de genomen besluiten en getrokken conclusies. Door draagvlak bij de Floormanagers te creëren is de kans groot dat zij de veranderingsnoodzaak ook bij de medewerkers kunnen overbrengen. Zij zijn ten slotte de belangrijkste schakel tussen het middenmanagement en de medewerkers.

Literatuuropgave

Boeken

Bij, van der, H., Broekhuis, M en Gieskes, J. : Kwaliteitsmanagement in beweging, Kluwer Deventer, 2^e druk 2004
ISBN 90-14-08089-1

Bisseling, T en Iskes, J : Organisatie en beheer van schoonmaakdienstverlening, Samsom, Alphen aan den Rijn, 1994

Kempen, P.M. en Keizer, J.A. : Advieskunde voor praktijkstages, 2^e druk Groningen, Wolters-Noordhoff 2002
ISBN 90-014-6822-5

Keuning, D. en Eppink, D.J. : Management en organisatie, Houten: Educatieve Partners Nederland B.V. 2000
ISBN 90-110-6327-9

Lemmens, N. : Management van schoonmaakdienstverlening, Uitgeverij Lemma Utrecht, 2001
ISBN 90-5189-915-7

Looy, B. en anderen: Service management, an integrated approach, tweede druk, 2003,
ISBN 02-736-7353-X

Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W. : Facility Management, Samsom Alphen aan de Rijn, 2001
ISBN 90-14077947

Ordemans, G. : Klantgericht verbeteren, Samsom Alphen aan de Rijn, 1999
ISBN 90-267-3131-0

Reijnders, E. : Interne communicatie, Reijnders, Koninklijke van Gorcum Assen, 3^e druk 2002
ISBN 90-232-3636-x

Zwart, A. en anderen: Poly Facilitair zakboekje, A.Huson Arnhem, 1999
ISBN 90-6228-268-7

Artikelen uit Facility Management

Lemmens, N. : Belevingskwaliteit van schoonmaakdiensten, 1998

Lemmens, N. : *Fauten maken kwaliteit*, 2000

Lemmens, N. : *Mensgericht schoonmaken*, 1999

Lemmens, N. : *Kwalitatieve specificatie van schoonmaakbehoefte*, 1998

Lemmens, N. : *Kwaliteitsmanagement in (schoonmaak-)dienstverlening*, 2001

Artikelen Facto Media Base

Leveling, D.L.M., Meijer R. en Sloep, M. : *Schoonmaken, een hele klus*, 2002

Iskes, J. : *Ontwikkeling organisatiemodel en structuur*, 1997

De Reus, A. : *De VSR schoonmaakbarometer*, 1999

Interne rapportages Center Parcs

Albatross Masterplan Cleaning 2003
Analyserapport afdeling Housekeeping, Communicatie & kwaliteit, december 2004
Center Parcs, *Guest Satisfaction Monitor*, Management Report, boekjaar 2002/2003 t/m 2004/2005
Center Parcs, brochure, 2004
Center Parcs, Learning File
Diverse sheets van presentaties
Helicon opleidingen, BBL Housekeeping Center Parcs, trainingsmap

Verslagen

Uit den Bogaard, J. : *Schoon maken een vak, schoon houden een kunst*, 2004
Van Boheemen, S. : *Een schoonmaakklacht is een gratis advies*, 2004
Lorrier, J. : *Kwaliteit kost geld*, 2003

Internetbronnen

Bletz J. en Kleijer, P. : *Make or buy?* <http://www.xs4all.nl/~jan/Publicaties/Outsourcing.htm>
TNO Management Consultants en Seven Nederland www.klachtenmanagement.nl
Vereniging Schoonmaak Research www.vsr.nl
Center Parcs Europe www.centerparcs.com
Center Parcs Europe www.cp-imagebank.com
Wentink, T. : *Leren van kwaliteitsmanagement* www.bestuurskunde.nl
Nationale Tevredenheidsindex www.tevredenheidsindex.nl
Markesteyn, P. : *Organisatiecultuur*, 2004 www.markesteyn.com
Markesteyn, P. : *Leiderschap*, 2004 www.markesteyn.com
Recreatie- en industrieproducten BV, Haarlem www.rac-recreatie.nl.
Safe Beveiliging, Barendrecht www.safe-beveiliging.nl
Qwido Quality Management B.V. www.qwido.nl/default.htm

Kwaliteit is zo sterk als de zwakste schakel

De kwaliteit van de cottageschoonmaak binnen
Center Parcs Het Meerdal en Park Loohorst

Bijlagen



Het Meerdal



Park Loohorst

Kwaliteit is zo sterk als de zwakste schakel

De kwaliteit van de cottageschoonmaak binnen
Center Parcs Het Meerdal en Park Loohorst

Bijlagen

Auteur : Mariska Jeanson

Opleiding : Haagse Hogeschool
Sector Economie & Management
Opleiding: Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Begeleidend docent : mevr. Y.A. Mante

Medebeoordelaar : dhr. A.F. Oudt

Opdrachtgever : Center Parcs, Park Loohorst en Het Meerdal
Peelheideweg 25
5966 PJ America





Het Meerdal



Park Loohorst

Begeleider : dhr. C. van Beers, Facility Manager

Afstudeerperiode : januari 2005 – mei 2005

Afstudeerprofiel : FM& Services

- Bijlage 1 Organogram Center Parcs Europe**
- Bijlage 2 Organogram Center Parcs Het Meerdal en Park Loohorst**
- Bijlage 3 Organogram afdeling Facility**
- Bijlage 4 Functies, taken en verantwoordelijkheden**
- Bijlage 5 Schoonmaakobjecten**
- Bijlage 6 Plattegrond Het Meerdal en Park Loohorst**
- Bijlage 7 Schoonmaakmethode en routing**
- Bijlage 8 Dagelijks Controle Systeemformulier**
- Bijlage 9 Microvezelmethode**
- Bijlage 10 Normtijden Het Meerdal en Park Loohorst**
- Bijlage 11 VSR-metingen**
- Bijlage 12 Gastenenquête Het Meerdal en Park Loohorst**
- Bijlage 13 Klachtenmanagementproces**
- Bijlage 14 Coachingsformulieren**
- Bijlage 15 Kwaliteitsscores**
- Bijlage 16 Rapportage gesprekken met klanten**
- Bijlage 17 Knelpunten logistiek Park Loohorst**
- Bijlage 18 Uibestedingsvarianten**
- Bijlage 19 Implementatieplan**
- Bijlage 20 Stappenplan implementatie Servicegarantie**
- Bijlage 21 Financiële resultaten: toelichting en overzicht**



Bijlage 1 Organogram Center Parcs Europe



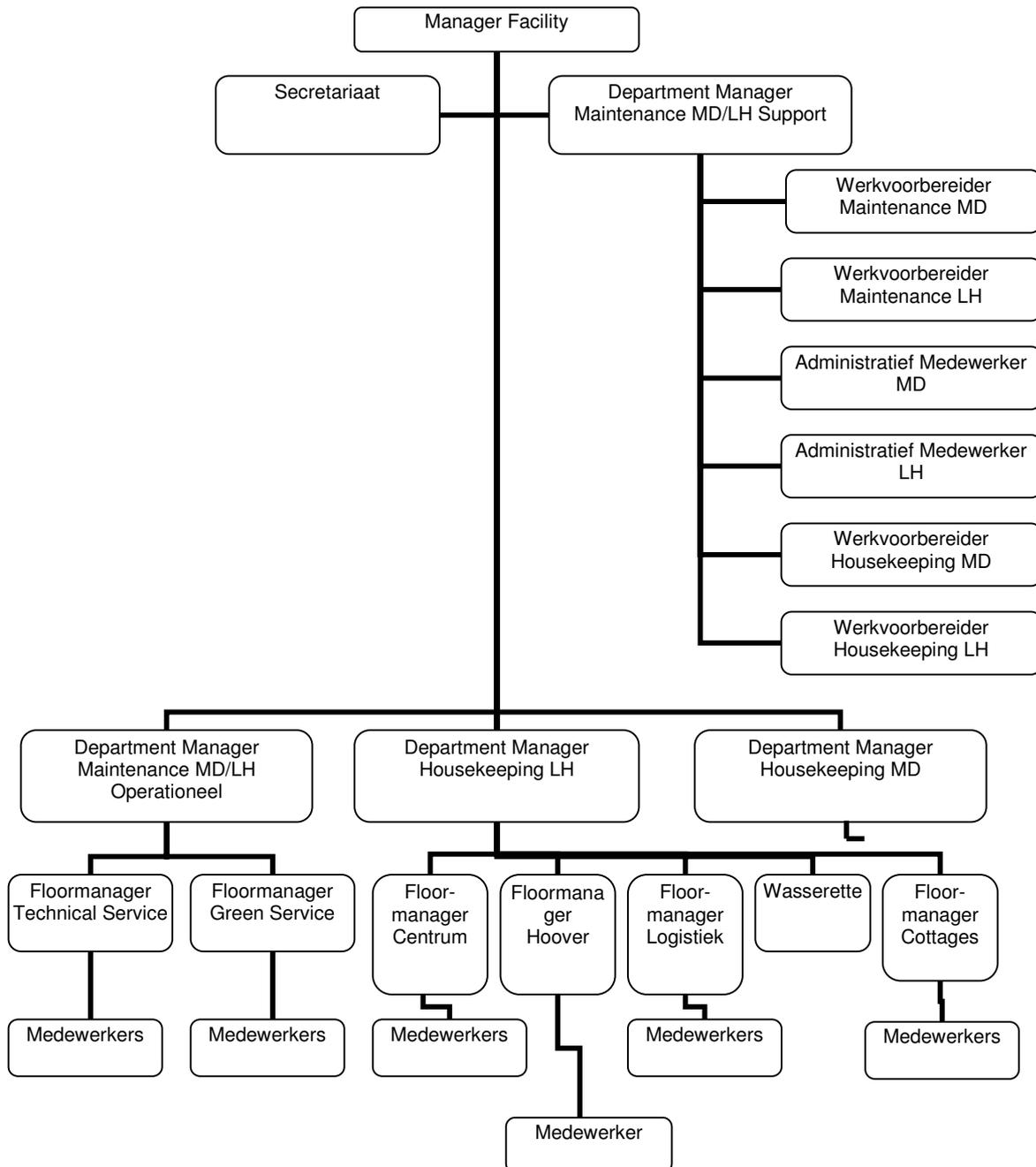
Het Meerdal



Park Loohorst

Bijlage 2 Organogram Center Parcs Het Meerdal en Park Loohorst

Bijlage 3 Organogram afdeling Facility



Bijlage 4 Functies, taken en verantwoordelijkheden

Facility Manager

Bovenaan in de parkorganisatie staat de Facility Manager (FM) die de eindverantwoording heeft van de geleverde prestaties van de Housekeeping en Maintenance (Green Services en Technical Services). Deze functie vervult hij voor park Loohorst en Het Meerdal. De FM heeft als voornaamste taak de kwaliteit te waarborgen tegen een zo'n goed mogelijke prijs-kwaliteitverhouding. Het budgetbeheer ligt dan ook volledig in zijn handen. Hij bepaalt welke investeringen en uitgaven er worden gedaan. Hij is ook degene die kleine veranderingen kan aanbrengen in de regels, procedures en processen. Aangezien het hoofdkantoor alle richtlijnen bepaald, kan hij geen grote aanpassingen, vernieuwingen en veranderingen in het beleid aanbrengen. De FM moet alles kunnen verantwoorden tegenover de General Manager en het hoofdkantoor.

Department Manager Housekeeping

Ter ondersteuning van de cottage schoonmaak heeft de FM op beide parken een Department Manager housekeeping. Zij leggen verantwoording af aan de FM. De Department Manager housekeeping krijgt leiding van de FM en geeft leiding aan de floormanagers van de wisselschoonmaak, het Hooverteam en de werkvoorbereider.

Het doel van de functie is leiding en uitvoering geven aan schoonmaakwerkzaamheden en inbrengservice van inventaris met als doel het verblijfsgerede doen maken en houden van alle cottages, binnen de gestelde kwaliteitseisen, alsmede de permanente controle op de kwaliteit van de uitvoering.

Werkvoorbereider

De werkvoorbereider Housekeeping rapporteert en ondersteunt de Department Manager. Zij draagt zorg voor de planning en werkorganisatie van de schoonmaak, evenals voor de administratieve verwerking/ondersteuning ten behoeve van de afdeling housekeeping.

Floormanager

De floormanager Housekeeping krijgt leiding van de Department Manager housekeeping en indirect van de FM. De voornaamste taak van de Floormanagers is het zorgdragen voor de schoonmaak van de cottages en daarbij dus ook het leidinggeven aan de medewerkers van de cottageschoonmaak. Er zijn op Loohorst 7 Floormanagers en op Meerdal 8 die ieder 15 á 20 medewerkers onder zich hebben. Dit worden ook wel de Floormanagergroepen genoemd. Ter ondersteuning van de Floormanagers is er een Hooverteam (paragraaf 2.5.1) die zorg draagt voor het oplossen van calamiteiten in de cottages en als back up dient voor ziekmeldingen.

Schoonmaker

De schoonmaker krijgt leiding van de floormanager housekeeping Cottages. De taak van de schoonmaker is het verrichten van werkzaamheden op het gebied van schoonmaak van de cottages. In totaal zijn er op Park Loohorst en Het Meerdal zo'n 250 schoonmakers werkzaam.

Bijlage 5 Schoonmaakobjecten

Cottages Loohorst

Standaard

4-persoons (kinder)cottage, 65m² (LH701/LH 702)



5-persoonscottage, 65m² (LH703)



4/6-persoonscottage met stapelbed, 65m² (LH704)



6-persoonscottage, 70m² (LH705)



7-persoonscottage, 80m² (LH706)



8-persoonscottage, 80m² (LH707)



De Luxe

5-persoonscottage, 65m² (LH708)

Deze cottage heeft dezelfde indeling als het type LH 703, alleen het verschil is dat de keuken beschikt over een afwasmachine en de bedden zijn bij aankomst opgemaakt.

Cottages Meerdal

Standaard

4-persoonscottage, 65m² (MD032)



4-persoonscottage, 59m² (MD033)



4-persoonscottage, 48m² (MD034)



5-persoonscottage, 52m² (MD035)



6-persoonscottage, 56 m² (MD039)



6-persoonscottage, 65 m² (MD037)



8-persoonscottage, 87 m² (MD038)



De Luxe

4-persoonscottage, 52 m² (MD435)



6-persoonscottage, 92 m² (MD625)



VIP

4-persoonscottage, 60 m² (MD036)





Het Meerdal



Park Loohorst

Bijlage 6 Plattegrond Het Meerdal en Park Loohorst

Bijlage 7 Schoonmaakmethode en routing

Inleiding

Om de kwaliteit van de schoonmaak in de cottage te beheersen is er binnen het project van Albatross een nieuwe manier van schoonmaken ontwikkeld. De volgorde waarin schoonmaakwerkzaamheden worden gedaan spelen hierbij een belangrijke rol. Samen met het specifieke gebruik van bepaalde materialen, zoals de microvezeldoek, en het hanteren van bepaalde handelingen tijdens de schoonmaak is dit de nieuwe manier van schoonmaken.

In het volgende stuk wordt er precies uitgelegd in welke volgorde je moeten handelen. Als eerste is er vastgesteld in welke volgorde de ruimten schoon moeten worden gemaakt. Deze volgorde ziet er als volgt uit:

1. Voorbereiding schoonmaakwerkzaamheden
2. Slaapkamers
3. Woonkamer en eethoek
4. Hal
5. Toiletruimte
6. Badkamer en douche (eventueel sauna)
7. Keuken
8. Berging
9. Vloer in de hal
10. Terras
11. Buiten om de cottage/ingang

Binnen de schoonmaak zijn er drie gouden regels die van invloed zijn op de geleverde kwaliteit:

- Werk van schoon naar vuil
- Werk van boven naar beneden
- Laat schoon wat schoon is (intelligent schoonmaken)

Het is zonde om tijd te besteden aan schone objecten. Deze tijd kun je beter besteden om vuile objecten schoon te krijgen. Het is echter wel van belang dat alles wordt nagelopen, dat betekent dus bijvoorbeeld ook dat de kussens even moeten worden opgetild om te kijken of er geen viezigheid ligt.

Je kunt de volgende meetpunten nemen om te kijken of iets vuil of schoon is:

- Prullenbak
- Asbak
- Losliggend vuil
- Veranderingen in de cottage
- Soort gasten die in de cottage hebben gezeten (inschatting maken)

1. Voorbereiding werkzaamheden

Alvorens met het echte schoonmaken te beginnen is het handig dat er enkele voorbereidingen worden getroffen, dit bespaart later tijd in het schoonmaakproces.



1 Voorbereiding	2 Slaapkamers	3 Woonkamer	4 Hal	5 Toilet	
6 Badkamer, Douche (sauna)	7 Keuken	8 Berging	9 Vloer hal	10 Terras	11 Buitenom/ ingang

De volgende voorbereidingen dienen getroffen te worden:

- ✓ Keuken
 - Zet het schoonmaakmateriaal en de producten klaar.
 - Zet de koelkast- en vriesvakdeur open en draai de koelkastknop op "o", ofwel op de ontdooistand.
- ✓ Woonkamer
Zet de thermostaat op 13-15 graden zodat de kachel uitgaat.
- ✓ In alle ruimten
 - Open alle ramen en de schuifpui, zodat de cottage kan luchten.
 - Doe alle verlichting aan om te zien of er lampen vervangen moeten worden. Let op! Vergeet naderhand niet om alle lichten weer uit te doen!
 - Ruim de rommel op die de gasten eventueel hebben achtergelaten.
- ✓ Keuken
 - Zet achtergebleven afwas in de vaatwasmachine, indien aanwezig, en zet hem aan. Wanneer er geen vaatwasmachine aanwezig is moet de afwas met de hand gedaan worden.
 - Controleer of het keukengerei compleet is
- ✓ Toilet

Je start met het inzetten van het toilet. Schoonmaakmiddelen moeten enige tijd inwerken om een optimale reiniging werking te hebben.

Methode van inzetten toilet:

- Breng op de witte kant van een gele spons een streep bungalow 3 aan.
 - Spuit **een beetje** bungalow 3 in de pot en zet het toilet verder in met de toiletborstel.
 - Laat de toiletborstel in de pot staan.
- ✓ Badkamer
- Maak de roze spons nat en spuit een streep bungalow 3 op de spons.
 - Zet daarmee de tegelwand, kraan, bad en wastafel in.
 - Geef het product de tijd om zijn werk te doen.

2. Slaapkamers

Na de voorbereiding begin je met de schoonmaak van de slaapkamers. Deze ruimten zijn over het algemeen het minst vuil.



1 Vorbereiding	2 Slaapkamers	3 Woonkamer	4 Hal	5 Toilet	
6 Badkamer, Douche (sauna)	7 Keuken	8 Berging	9 Vloer hal	10 Terras	11 Buitenom/ ingang

Ga als volgt te werk in de slaapkamers:

- ✓ Verwijder spinrag en stofdraden, denk aan:
 - Plafondrand
 - Plafond
 - Achter gordijnen en kast
 - Inbouwverlichting plafond
 - Raamkozijnen
 - Boven de deur
 - Spinraghoeken (tussen het bed, koof, achter deur, randen, richels en radiatoren)

- ✓ Bedden opmaken indien nodig, denk aan:
 - Servicebox met linnenpakketten en service artikelen voor de gast.
 - Werkhouding
 - Armen in de hoest steken, het dekbed pakken en 'omdraaien'.
 - Leg het eventuele handdoekpakket op het bed.
 - Vuil linnen verzamelen

- ✓ Inventaris stof-, vlek- en vingertastvrij maken, denk aan:
 - Van boven naar beneden en van links naar rechts werken.
 - Microvezel-methode toepassen.
 - Randen tot 2 meter (reikhoogte)
 - Spiegel



Het Meerdal



Park Loohorst

- Deur(hendel)

Uitzonderlijke vervuiling en hardnekkige vlekken verwijderen, denk aan:

- Inventaris
 - Wanden
 - Harde vloeren
 - Deur (vette vingers)
- ✓ Tapijtvloer stofzuigen, denk aan:
- De juiste werkhouding aannemen.
 - Probeer zo goed mogelijk in de hoeken te komen. Vaak vormt zich juist in de hoeken een ophoping van stof en vuil.
- ✓ Vlekken uit tapijtvloeren verwijderen.
Wanneer het niet lukt om een vlek uit het tapijt te krijgen maak je hier een melding van op een meldingsformulier of je meldt het in de pauze bij je floormanager.
- ✓ Indien nodig harde vloer stofzuigen of bezemen om het losse vuil weg te nemen.
- ✓ Harde vloer dweilen, denk aan:
- Gebruik van de microvezel-dweil en het toepassen van de microvezel-methode.
 - Voetstapvrij opdrogen. Ga dus pas dweilen als je echt niet meer in de slaapkamers hoeft te komen.

Denk bij het verlaten van de slaapkamers de deur niet te sluiten, maar een stukje open te laten om het te ventileren. De ramen kunnen op het kleinste kiertje gezet worden.

3. Woonkamer

De woonkamer is de ruimte waarin het meest geleefd wordt door de gasten. Deze is dan ook vaak het meest vervuild.



1 Voorbereiding	2 Slaapkamers	3 Woonkamer	4 Hal	5 Toilet
---------------------------	-------------------------	------------------------------	-----------------	--------------------

6 Badkamer, Douche (sauna)	7 Keuken	8 Berging	9 Vloer hal	10 Terras	11 Buitenom/ ingang
--	--------------------	---------------------	-----------------------	---------------------	----------------------------------

Ga als volgt te werk in de woonkamer:

- ✓ Verwijder spinrag en stofdraden, denk aan:
 - Plafondrand
 - Plafond
 - Achter gordijnen en kast
 - In en op de lamp boven de eetkamer
 - Raamkozijnen
 - Schuifpui
 - Boven de deur
 - Spinraghoeken (randen, richels, radiatoren)
 - Achter de banken

- ✓ As uit de openhaard verwijderen. **Let op!!** De as moet geheel afgekoeld zijn en mag niet met de stofzuiger verwijderd worden in verband met brandgevaar. Gebruik hiervoor een stoffer en blik.

- ✓ Inventaris stof-, vlek- en vingertastvrij maken, denk aan:
 - Van boven naar beneden en van links naar rechts werken.
 - Microvezel-methode toepassen.
 - Randen tot 2 meter (reikhoogte)
 - Spiegel
 - Deur (hendel)
 - Tafels

Overige objecten die veelvuldig worden aangeraakt tijdens het verblijf van de gast, zoals de bankleuning.

- ✓ Uitzonderlijke vervuiling en hardnekkige vlekken verwijderen, denk aan:
 - Inventaris
 - Wanden
 - Harde vloeren
 - Deur (hendel) (vette vingers)
 - Openhaard
 - Eettafel

- ✓ Tapijtvloer stofzuigen, denk aan:
 - De juiste werkhouding aannemen.
 - Probeer zo goed mogelijk in de hoeken te komen. Vaak vormt zich juist in de hoeken een ophoping van stof en vuil.

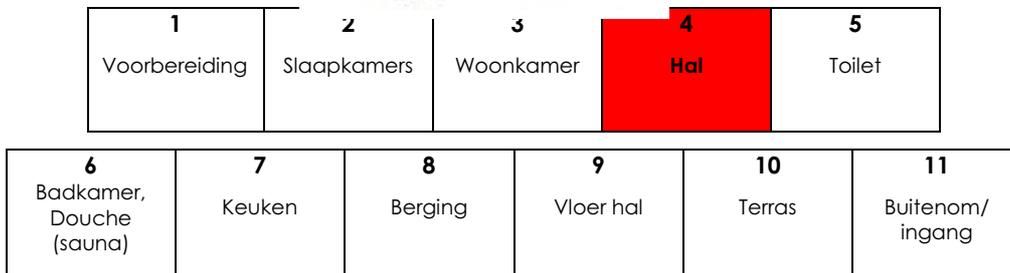
- ✓ Vlekken uit tapijtvloer verwijderen.
Wanneer het niet lukt om een vlek uit het tapijt te krijgen maak je hier een melding van op een meldingsformulier of je meldt het in de pauze bij je floormanagement.

- ✓ Indien nodig harde vloer stofzuigen of bezemen om het losse vuil weg te nemen.

- ✓ Harde vloer dweilen, denk aan:
 - Gebruik van de microvezel-dweil en het toepassen van de microvezel-methode
 - Voetstapvrij laten opdrogen.

4. Hal

De hal is de eerste ruimte die de gasten als eerste betreden wanneer zij de cottage binnenkomen, dus zorg ervoor dat de hal er netjes en schoon uitziet.



Ga als volgt te werk in de hal:

- ✓ Verwijder spinrag en stofdraden, denk aan:
 - plafondrand
 - Plafond
 - Achter gordijnen en kast
 - Raamkozijn
 - Raampje boven de deur
 - Spinraghoeken (randen, richels, radiator)

- ✓ Inventaris stof-, vlek- en vingertastvrij maken, denk aan:
 - Van boven naar beneden en van links naar rechts werken.
 - Microvezel-methode toepassen.
 - Randen tot 2 meter (reikhoogte)
 - Deur(hendel)
 - Spiegel

- ✓ Uitzonderlijke vervuiling en hardnekkige vlekken verwijderen.

5. Toilet

Het toilet is een gevoelig punt wat betreft hygiëne en vieze geurtjes. Zorg er dan ook voor dat op het einde alle objecten in de toiletruimte grondig schoon zijn.



1 Vorbereiding	2 Slaapkamers	3 Woonkamer	4 Hal	5 Toilet	
6 Badkamer, Douche (sauna)	7 Keuken	8 Berging	9 Vloer hal	10 Terras	11 Buitenom/ ingang

Ga als volgt te werk in het toilet:

- ✓ Verwijder spinrag en stofdraden, denk aan:
 - plafontrand
 - Plafond
 - Spinraghoeken (randen, richels, radiator, onder wasbak, achter toilet)
- ✓ Inventaris stof-, vlek- en vingertastvrij maken, denk aan:
 - Van boven naar beneden en van links naar rechts werken.
 - Microvezel-methode toepassen.
 - Randen tot 2 meter (reikhoogte)
 - Deur(hendel)
 - Spiegel
 - Toiletdeksel
 - Bovenkant spoelbak
 - Sanitair (tegels)
 - Kraan en wasbak
- ✓ Uitzonderlijke vervuiling en hardnekkige vlekken verwijderen, denk aan:
 - De vloer rond de toiletpot
 - Deur
 - Kalkaanslag: toilet, wasbak en kraan
 - Roestplekken
- ✓ Voegen en kitranden van aanslag ontdoen, denk aan:



Het Meerdal



Park Loohorst

- De hoekjes meenemen

- ✓ Toiletpotten
Het toilet is al ingezet bij de voorbereidende werkzaamheden; Neem nu met de roze sanitairdoek (microvezel) alle onderdelen af in de volgorde:
 - Kinderbril
 - Wandtegels rondom het toilet, dus ook de zijkanten
 - Toiletdeksel, -bril en -pot
Buig je knieën, zodat je goed achter de toiletpot kunt reinigen
 - Het toiletpapier hang je op met het papier aan de buitenzijde

- ✓ Indien nodig harde vloer stofzuigen of bezemen om het losse vuil weg te nemen.

- ✓ Vol plastic zakje van de afvalcontainer vervangen voor een leeg zakje.

- ✓ Toiletborstel spoelen en de houder afnemen.

- ✓ Harde vloer dweilen, denk aan:
 - Gebruik van de microvezel-dweil en het toepassen van de microvezel-methode
 - Voetstapvrij laten opdrogen.

6. Badkamer en douche (sauna)



1	2	3	4	5	
Voorbereiding	Slaapkamers	Woonkamer	Hal	Toilet	
6 Badkamer, Douche (sauna)	7	8	9	10	11
	Keuken	Berging	Vloer hal	Terras	Buitenom/ ingang

Ga als volgt te werk in de Badkamer en douche (sauna):

- ✓ Afvalemmer reinigen, vol plastic zakje vervangen door een leeg zakje.
- ✓ Tegelwand afspoelen met koud water en daarna drogen met een roze sanitairdoek (microvezel).
- ✓ De spiegel is erg belangrijk; Neem de spiegel in zijn totaliteit af en wrijf deze na met een roze sanitairdoek (microvezel).

Denk bij de volgende werkzaamheden altijd aan hoe de gast tegen de badkamer kijkt, liggend vanuit het bad!

- ✓ Verwijder spinrag en stofdraden, denk aan:
 - plafondrand
 - Plafond
 - Spinraghoeken (randen, richels, radiator,)
 - Raam(kozijn) boven bad/douche
- ✓ Inventaris stof-, vlek- en vingertastvrij maken, denk aan:
 - Van boven naar beneden en van links naar rechts werken.
 - Microvezel-methode toepassen.
 - Randen tot 2 meter (reikhoogte)
 - Deur(hendel)
 - Losse haren (in wasbak)
 - Bovenkant spoelbak



Het Meerdal



Park Loohorst

- Sanitair (tegels)
- Binnen- en buitenzijde badkamerkast

- ✓ Uitzonderlijke vervuiling en hardnekkige vlekken verwijderen, denk aan:
 - Tandpasta in wasbak
 - Kalkaanslag
 - Roestvlekken

- ✓ Indien nodig harde vloer stofzuigen of bezemen om het losse vuil weg te nemen.

- ✓ Harde vloer dweilen, denk aan:
 - Gebruik van de microvezel-dweil en het toepassen van de microvezel-methode
 - Voetstapvrij laten opdrogen.

Het is van extra belang dat het raampje boven het bad of de douche wordt dicht gedaan. Er waait namelijk allemaal viezigheid (bladeren e.d.) naar binnen wat in het bad terecht komt. Het lijkt het voor de gast dan net alsof er niet is schoongemaakt.

7. Keuken

De keuken is ook erg gevoelig voor hygiëne. Vooral vetvlekken, kruimels en plakvlekken zijn veel voorkomend in deze ruimte. Hier moet dus op gelet worden tijdens het schoonmaken.



1	2	3	4	5	
Vorbereiding	Slaapkamers	Woonkamer	Hal	Toilet	
6	7	8	9	10	11
Badkamer, Douche (sauna)	Keuken	Berging	Vloer hal	Terras	Buitenom/ ingang

Ga als volgt te werk in de keuken:

- ✓ Verwijder spinrag en stofdraden, denk aan:
 - plafondrand
 - Plafond
 - Spinraghoeken (randen, richels, radiator,)
 - Boven op de keukenkastjes
 - Raam(kozijn)
- ✓ Vaatwasmachine legen, indien van toepassing.
- ✓ Vol plastic zakje van de afvalcontainers vervangen voor een leeg zakje.
- ✓ Inventaris stof-, vlek- en vingertastvrij maken, denk aan:
 - Onder de koelladen van de koelkast
 - Deurrubber koelkast
 - Koelkast weer aanzetten
 - Magnetron: eerst binnen- dan buitenzijde reinigen. Let er ook op dat de deur van de magnetron helemaal vingertastvrij is.
 - Afzuigkap, vet- en vochtvlekken
 - Opstaande rand van het aanrecht
 - Fornuis en tegelwand
 - Controleren of het bestek, servies, glazen en pannen schoon zijn.

- ✓ Uitzonderlijke vervuiling en hardnekkige vlekken verwijderen, denk aan:
 - Kalkaanslag
 - Vetvlekken

- ✓ Indien nodig harde vloer stofzuigen of bezemen om het losse vuil weg te nemen.

- ✓ Indien nodig harde vloer schrobben.

- ✓ Harde vloer dweilen, denk aan:
 - Gebruik van de microvezel-dweil en het toepassen van de microvezel-methode.
 - Voetstapvrij laten opdrogen.

8. Berging

De berging is weliswaar een ruimte waar de gast geen intensief gebruik van maakt, maar toch is het zaak dat het er netjes en schoon uit ziet.



1 Voorbereiding	2 Slaapkamers	3 Woonkamer	4 Hal	5 Toilet	
6 Badkamer, Douche (sauna)	7 Keuken	8 Berging	9 Vloer hal	10 Terras	11 Buitenom/ ingang

Ga als volgt te werk in de berging:

- ✓ Verwijder spinrag en stofdraden, denk aan:
 - Plafondrand
 - Plafond
 - Spinraghoeken (randen, richels, cv-ketel)
- ✓ Opruimen van de berging, denk aan:
 - Overzichtelijkheid
 - Alle objecten moeten op een gemakkelijke wijze te bereiken/pakken zijn.
- ✓ Controle op reservemateriaal en meubilair, indien nodig ook schoonmaken.
- ✓ Vloer stofzuigen of dweilen, afhankelijk van wat nodig is.
- ✓ Opbergen van schoonmaakmaterialen die niet meer nodig zijn.

9. Vloer hal



1 Vorbereiding	2 Slaapkamers	3 Woonkamer	4 Hal	5 Toilet	
6 Bakamer, Douche (sauna)	7 Keuken	8 Berging	9 Vloer hal	10 Terras	11 Buitenom/ ingang

Ga als volgt te werk bij de vloer in de hal:

- ✓ Tapijtvloer stofzuigen, denk aan:
 - De juiste werkhouding aannemen.
 - Probeer zo goed mogelijk in de hoeken te komen. Vaak vormt zich juist in de hoeken een ophoping van stof en vuil.
- ✓ Vlekken uit tapijtvloer verwijderen.
Wanneer het niet lukt om een vlek uit het tapijt te krijgen maak je hier een melding van op een meldingsformulier of je meldt het in de pauze bij je floormanagement.
- ✓ Indien nodig harde vloer stofzuigen of bezemen om het losse vuil weg te nemen.
- ✓ Harde vloer dweilen, denk aan:
 - Gebruik van de microvezel-dweil en het toepassen van de microvezel-methode.
 - Voetstapvrij laten opdrogen.
- ✓ Controleren of de brandblusser is gebruikt. Zo ja, dan moet hier een melding van gemaakt worden.

Nu ga je naar buiten toe. Het is in principe de bedoeling dat je niet meer naar binnen gaat. Wanneer je dit wel doet, en de vloer is nog niet helemaal droog droogt deze niet voetstapvrij op. Dat betekent dat je de vloer opnieuw moet dweilen. Een tip is om op de dweil te gaan staan wanneer je een ruimte met een nog natte vloer betreedt.

10. Terras

Het terras is in de zomer een soort van tweede huiskamer voor de gast. Hier is netheid dus van het grootste belang. In de herfst/winter liggen er vaak veel bladeren en andere spullen die van bomen zijn afgewaaid op het terras. Deze moeten worden verwijderd.



1	2	3	4	5	
Voorbereiding	Slaapkamers	Woonkamer	Hal	Toilet	
6	7	8	9	10	11
Badkamer, Douche (sauna)	Keuken	Berging	Vloer hal	Terras	Buitenom/ ingang

Ga als volgt te werk op het terras:

- ✓ Verwijderen van spinrag met de ragebol, denk aan:
 - spinraghoeken
 - meubilair
- ✓ Op de straat het losse vuil aanvegen, ook onder de deurmat.
- ✓ Meubilair zandvrij maken met een handveger. Indien nodig ook even met een vochtige doek afnemen.
- ✓ Glas reinigen aan terraszijde met microvezeldoek volgens de microvezel-methode. Het gaat er voornamelijk om dat het glas vingertast-, zand- en stofvrij is.

11. Buitenom en ingang

De eerste indruk is heel erg belangrijk voor de gast, dat weet je. Zorg er dus voor dat deze goed voor de gast is! Je kunt nooit meer een tweede eerste indruk geven.



1 Vorbereiding	2 Slaapkamers	3 Woonkamer	4 Hal	5 Toilet	
6 Badkamer, Douche (sauna)	7 Keuken	8 Berging	9 Vloer hal	10 Terras	11 Buitenom/ ingang

Ga als volgt te werk buiten:

- ✓ Verwijder spinrag en stofdraden, denk aan:
 - Kozijnen
 - Spinraghoeken
- ✓ Deur en zijraam met microvezeldoek volgens de microvezel-methode reinigen. Het gaat er voornamelijk om dat het glas vingertast-, zand- en stofvrij is.
- ✓ Voetrooster tegen de muur zetten.
- ✓ Verhard toegangspad aanvegen.



Het Meerdal



Park Loohorst

Tot slot

Let er op dat je na het afwerken van een ruimte aan de volgende zaken hebt gedacht:

- Lichten uit;
- Ramen op de kleinste kier open laten voor frisse lucht.
- Deuren een stukje open laten om de ruimte te laten ventileren.
- Gordijnen open

Kijk nog even over je schouder, je bent tevreden: de cottage is zo schoon dat je er zélf graag in zou willen verblijven.

Pauze

Tussen de middag eet je met je teamgenoten in de koffiebungalow. De Floormanager is hierbij aanwezig, waaraan je eventuele gebreken en mankementen, die je bent tegen gekomen in de cottages, kunt melden of je levert de meldingsformuliertjes die je hebt ingevuld in.

Succes!!!

Bijlage 8 **Dagelijks Controle Systeemformulier**

Bijlage 9 Microvezelmethode

De microvezelmethode is geschikt voor het verwijderen van lichte vervuilingen die niet sterk gehecht zijn aan een oppervlak. Dit kan zonder gebruikmaking van reinigingsmiddel. Zoals bij elke reinigingsmethode zijn er 'spelregels' voor een optimaal resultaat. Als hier van wordt afgeweken, zullen de resultaten beduidend minder zijn.

Voor een optimaal resultaat van de micro-vezelmethode dienen de doeken klamvochtig te zijn. De juiste vochtigheidsgraad kan bereikt worden door de doek per kant te benevelen met een water gevulde sproeiflacon.

Een te droge microvezel-doek neemt het vuil minder goed op wegens het ontbreken van een capillaire werking tussen de vezels.

Wanneer de microvezel-doek te nat is veroorzaakt deze strepen en een te nat oppervlak. Uitspoelen en wringen heeft geen zin. De microvezels houden het opgenomen vuil vast totdat ze gewassen worden op een hoge temperatuur. Bij handmatig uitwringen van de microvezel-doek kun je mogelijk last krijgen van kapotte handen en pijnlijke polsen.

De micro-vezeldoek moet volgens de methode in vlakken gevouwen worden. Daarbij is het noodzakelijk om regelmatig van vlak te wisselen. Wanneer een microvezel-doek niet in vlakken wordt gevouwen, wordt de doek niet optimaal benut en wordt het vuilopnemend vermogen gedurende de werkzaamheden minder. Door middel van een licht draaiende beweging wordt het beste resultaat verkregen. Er hoeft geen druk uitgeoefend te worden op de doek voor een beter resultaat.

Lichte, niet sterke vervuiling kan verwijderd worden met een klamvochtige microvezel-doek. Grote hoeveelheden vuil kunnen beter op een andere manier verwijderd worden. Sterk gehechte vervuilingen kunnen verwijderd worden door middel van een spons of microvezel-doek in combinatie met een microvezel-doek.

Bijlage 10 Normtijden Het Meerdal en Park Loohorst

De volgende normtijden worden op Park Loohorst gehanteerd:

Typenummer	Type	Aantal	poetstijd in minuten	Poetstijd in uren
701	Kinder	20	57	0,95
702	Margriet	60	54	0,90
703	Aster	146	56	0,93
704	Narcis	77	58	0,97
705	Klaproos	100	67	1,12
706	Anjer	32	84	1,40
707	Iris	25	97	1,62
708	De Luxe	40	58	0,97
Totaal		500		

De volgende normtijden worden op Het Meerdal gehanteerd:

Typenummer	Aantal	poetstijd in minuten	Poetstijd in uren
MD 32	93	47,7	0,79
MD 33 (k)	112	51	0,85
MD 34	110	47,7	0,79
MD 35	43	47,7	0,79
MD 36	29	60	1,00
MD 36	1	82,8	1,38
MD 37	50	70,2	1,17
MD 38	66	100,8	1,68
MD 39	5	69	1,15
MD 39	3	82,2	1,38
MD 39	56	57	0,95
435	20	67,2	1,12
625	34	102	1,70
Totaal	622		

Bijlage 11 VSR-metingen

Het kwaliteitsniveau van de schoonmaakdiensten wordt door middel van een percentage aangegeven. Het zogenaamde AQL-percentage (Accepted Quality Level). Dit percentage omschrijft het maximaal toegestane aantal verstoringen c.q. fouten om een ruimte of gebouw toch met een voldoende te beoordelen.

Het percentage fouten wordt uitgedrukt in een MAF-waarde (Maximaal Aantal Fouten). Blijft het gemeten resultaat binnen de marge dan eindigt de beoordeling in een voldoende, bij een resultaat onder de marge levert dit een onvoldoende op.

Center Parcs onderscheidt 5 ruimtesoorten met een gekoppeld overeengekomen Acceptable Quality Level (AQL)-percentage:

- Sanitaire ruimten AQL 4%
- Verkeersruimten AQL 7%
- Keuken AQL 7%
- Berging AQL 7%
- Buiten AQL 7%

Naast het eigen Dagelijks Controle Systeem (DCS van Hooverteam) en de gastenenquête wordt de officiële meting van VSR ook gebruikt als hulpmiddel. Om tot een goed vergelijkbare kwaliteitsspiegel te komen van de schoonmaak in de verschillende parken en een algemeen kwaliteitsbeeld te krijgen, zijn objectieve externe metingen volgens een zelfde methodiek absoluut noodzakelijk. Het is een gerenommeerde en objectieve kwaliteitsmethode. Bovendien is die methode het enige middel om naast de meting van de klanttevredenheid te worden gelegd.

Via VSR wordt het totaal aansturen van de kwaliteit van de schoonmaak gemakkelijker en overzichtelijker.



Het Meerdal



Park Loohorst

Bijlage 12 Gastenenquête Het Meerdal en Park Loohorst

Bijlage 13 Klachtenmanagementproces



Bijlage 14 Coachingsformulieren

Bijlage 15 Kwaliteitscores

De beoordeling van de schoonmaak wisselt per periode. Er is geen directe verklaring voor deze schommelingen, dit staat in verband met vele factoren. Er moet rekening worden gehouden met de beperkingen van de vragenlijst. Er worden weinig vragen gesteld met betrekking tot de cottage en de cottageschoonmaak. Daarbij is het ook sterk afhankelijk van het aantal ingeleverde enquêtes en de stemming van de gast) en het verschil in soort gasten in de midweek en het weekend.

Tussen Loohorst en Meerdal zitten verschillen ten aanzien van de scores. Op Meerdal zijn de scores meer constant dan op park Loohorst. Op Loohorst heeft de afdeling housekeeping ook te kampen gehad met de meeste veranderingen, aangezien Loohorst naar het Center Parcs niveau getild moet worden. Want ondanks dat Park Loohorst een Free Spirit park is, en dus minder duur is voor de klant, moet de schoonmaak op hetzelfde niveau zijn. Op Center Parcs Het Meerdal varieerde de kwaliteitsscore afgelopen jaar tussen de 74% en de 91%. Op Loohorst varieerde dit van 62% en de 87%. Het is dus duidelijk dat de scores op Park Loohorst verder uiteen lopen. De kwaliteit is hier nog niet constant. Op Meerdal kan dit uiteraard ook altijd nog beter. De bedoeling van dit onderzoek is dan ook om te kijken hoe de score op beide parken continu op de 85% komt te liggen.

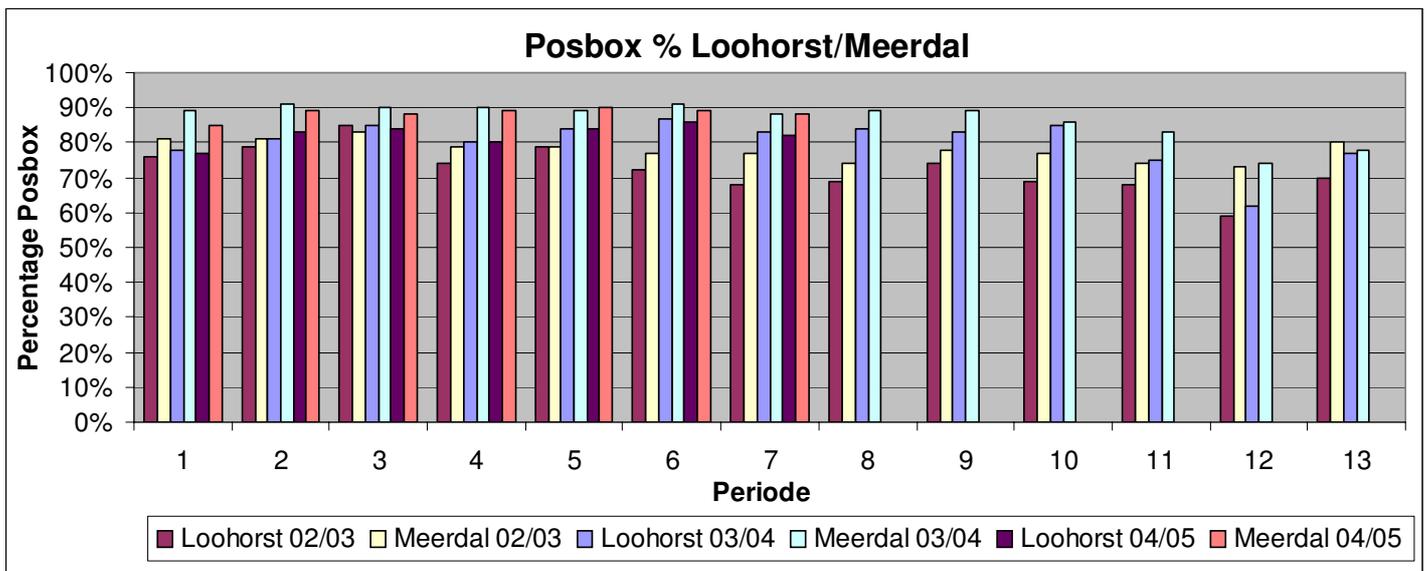
Er is mij gevraagd om niet meer dan anderhalf jaar terug te kijken aangezien er nogal veel veranderd en vernieuwd is aan de cottages in de afgelopen tijd. Center Parcs heeft in die tijd ook besloten om te gaan investeren in de cottages, daar het belang werd ingezien dat dit zeer belangrijk is voor de klant. Daarbij zijn er ook veel onderhoudswerkzaamheden, zoals kwaliteit verhogend onderhoud, uitgevoerd. Dit heeft allemaal invloed op de beoordeling van de gast ten opzichte van de kwaliteit van de schoonmaak. Een vernieuwde, verbeterde en goed onderhouden cottage toont vaak op het eerste gezicht schoner dan een oudere cottage, die misschien wel net zo schoon is. Toch heb ik de cijfers van het boekjaar 2002/2003 ook meegenomen in mijn analyse, aangezien er dan gekeken kan worden of de vernieuwingen en het onderhoud inderdaad invloed hebben gehad op de scores. Daarbij is het ook interessant om te kijken of de acties, die op de 'zomerdip' zijn genomen, hebben geholpen om de scores in deze periode omhoog te krijgen.

Wanneer er gekeken wordt naar de kwaliteitsscores vanaf oktober 2002 (periode 1 03/04) t/m 20 januari 2005 (periode 4 04/05) vallen er een aantal zaken op:

- In het hoogseizoen (zomerperiode) zijn de scores van beide parken aanzienlijk lager dan in de rest van het jaar. In hoofdstuk 4 wordt behandeld wat hier de oorzaken van zijn. Dit is een belangrijk knelpunt voor de cottageschoonmaak.
- Meerdal scoort in de regel altijd hoger dan Loohorst. Dit ligt aan het feit dat Loohorst nog bezig is om op het Center Parcs niveau te komen.
- De scores van het boekjaar 2003/2004 zijn over het hele jaar gezien aanzienlijk verbeterd ten opzichte van de scores van het boekjaar 2002/2003. De oorzaak hiervan ligt bij de investeringen, die zijn gedaan in de cottages en cottage schoonmaak; refurbishment¹, onderhoud, kwaliteit verhogend onderhoud (KVO), nieuwe schoonmaakmethode en opleidingen personeel. In het jaar 2002 werd de nieuwe schoonmaakmethode al geïntroduceerd, maar dit was erg wennen voor de medewerkers.

¹ Herinrichten van de cottages (meubels, gordijnen, keuken, badkamer)

- De scores in de rustige perioden liggen hoog. Hier kunnen verschillende oorzaken aan ten grondslag liggen:
 - De klant is minder kritisch, aangezien zij een lage prijs betalen voor de huur van de cottage.
 - De respons van de enquête (ook door de lage bezetting) is zo laag dat dit relatief gezien al snel in een hoge score resulteert.
 - Uiteraard moeten beide bovenstaande factoren niet los van elkaar gezien worden en zullen de hoge scores vaak een resultaat zijn van beide factoren.





Het Meerdal



Park Loohorst

Bijlage 16 Rapportage gesprekken met klanten

Bijlage 17 Knelpunten logistiek Park Loohorst

De volgende knelpunten met betrekking tot de logistiek op Park Loohorst zijn bevonden door N. Hornes, stagiair op de afdeling Housekeeping:

1. Gewicht van de lakenpakketten in combinatie met de inventarisbakken achter de fietskarren is te zwaar.
2. Het is moeilijk bij de inventarisbak te komen in de fietskar omdat er vaak materiaal boven op deze bak ligt
3. De cottages op park Loohorst zijn moeilijk te bereiken voor de logistiek.
4. De busjes raken vaak snel vol waardoor de logistiek terug moet naar het centrale verzamelpunt om het busje te legen, alvorens door te kunnen gaan met het werk.
5. Het inventariseren van de cottages gebeurt niet altijd waardoor sommige bonnen te laat bij de logistiek binnenkomen of in het ergste geval, helemaal niet bij de logistiek binnenkomen.
6. Interieurverzorging inventariseert helemaal niet waardoor de gast met een tekort aan inventaris zit.
7. Het systeem wordt niet toegepast op de manier waarop het bedoeld is.
8. Interieurverzorging neemt geen schoon linnen mee naar de cottages.
9. Onhandig systeem met betrekking tot het ophalen van vuil linnen bij de koffiebungalow
10. Interieurverzorging neemt af en toe geen vuil linnen mee naar de koffiebungalow. En laat dit aan de kant liggen van de weg.

Bijlage 18 Uibestedingsvarianten

Eén van de belangrijkste en momenteel steeds actueler wordende factoren die bij het uitbestedingsvraagstuk een rol spelen, is de kwestie van de personeelsovername. Bij de vraag of tot uitbesteding van het schoonmaakonderhoud zal worden overgegaan, en zo ja, voor welke vorm van uitbesteding zal worden gekozen, is het personeelsvraagstuk een onderwerp van cruciaal belang. Bij de uitbesteding van het schoonmaakonderhoud komen volgens Lemmens (2001) de volgende varianten in aanmerking:

- **Extern Management**
De uitvoerende medewerkers blijven in dienst van de opdrachtgever, de aansturing van het schoonmaakonderhoud wordt verzorgd door het schoonmaakbedrijf.
- **Geleidelijke overname**
In deze variant is er sprake van afvloeiing van personeel door natuurlijk verloop. De medewerkers blijven in dienst van de opdrachtgevers terwijl de aannemer alleen het management van de schoonmaakdienstverlening levert. De medewerkers staan onder direct toezicht van externe management en werken volgens werkprogramma's van het schoonmaakbedrijf. De meestal vereiste verhoging van de productiviteit vindt plaats langs de weg der geleidelijkheid. De medewerkers behouden alle opgebouwde rechten betreffende beloning, werktijden en werkzaamheden. Incidentele vervanging, bijvoorbeeld in geval van ziekte of vakantie, gebeurt door medewerkers van het schoonmaakbedrijf. Bij uitdiensttreding vindt definitieve vervanging plaats door een medewerker van het schoonmaakbedrijf.
- **Volledige en directe overname**
Alle medewerkers gaan over naar het schoonmaakbedrijf.
- **Samenwerking**
De opdrachtgever en het schoonmaakbedrijf besluiten tot samenwerking in een aparte rechtspersoon. Tussen de opdrachtgever en het schoonmaakbedrijf wordt een joint venture overeenkomst gesloten.

Welke vorm van uitbesteding wenselijk en haalbaar is, wordt bepaald door de volgende factoren:

- aantal betrokken personeelsleden;
- sociale indicatoren;
- opbouw personeelsbestand naar leeftijd en duur dienstverband;
- inkomensvergelijking op basis van geldende CAO en de schoonmaak CAO;
- vergelijking sociale voorzieningen geldende CAO en de schoonmaak CAO;
- afspraken met personeelsleden en ondernemingsraden en vakbonden.



Het Meerdal



Park Loohorst

Bijlage 19 Implementatieplan

Bijlage 20 Stappenplan implementatie Servicegarantie

Om een servicegarantie te implementeren (minimaliseren van het risico en het maximaliseren van het succes) zijn er vijf stappen te nemen:

Stap 1 Het schatten van de invloed/ uitwerking van de garantie

Drie factoren moeten in aanmerking komen:

- De branch waar de organisatie zich in bevindt.
- Het niveau van risico intensiteit. Dit hangt af van de voorspelbaarheid en de consequenties van een tekortkoming van de service
- De organisatie uitvoering. De uitvoering van de organisatie moet beoordeeld worden aan de hand van de manier van handelen en in verhouding staan tot de concurrentie. De uitvoering van de organisatie kan gemeten worden aan de hand van de tekortkomingen van de service.
- De uitvoering in verhouding tot de concurrentie.

Er zijn verschillende manieren om het risico van misbruik van de servicegarantie tegen te gaan:

- De garantie testen door het gebruik maken van een proeffase
- Het bijsturen van de invocatie procedure
- Gebruik maken van een impliciete garantie, maar dan is de servicegarantie wel vaag en weinig uitdagend voor de organisatie.

Stap 2 Externe analyse en het ontwerp van de garantie

Als het management het idee heeft toegewezen van de servicegarantie kan het feitelijke implementeren beginnen. Het eerste denkbeeld van de garantie moet worden ontwikkeld door het in evenwicht maken van de behoeften van de klanten en de service niveau van de concurrentie. De belofte moet specifiek zijn. Marktonderzoek is nodig voor het aanslaan welke beperkingen voor de klant acceptabel zijn, welke tegemoetkoming als eerlijk wordt beschouwd en welke invocatie procedure wordt waargenomen als makkelijk.

Stap 3 Interne analyse en uitvoerbare studie

Als de servicegarantie is bepaald, kan de interne analyse het effect op het rendement van de organisatie onthullen. De eerste stap bestaat uit het uitrekenen van de uitgaven aan de servicegarantie. De potentiële voordelen zijn moeilijker te bereiken. De garantie kan nieuwe klanten aantrekken die gericht zijn op de lagere risico's. De uitdaging is om deze voordelen accuraat te benaderen door de garantie te introduceren. De interne analyse kan een te hoge foutpercentage onthullen, waardoor het duidelijk wordt dat het niet verstandig is om een garantie in te zetten. Dit betekent niet dat het geschrapt moet worden, maar er moeten oplossingen worden bedacht waarbij de garantie wel voordelen heeft.

Stap 4 Proefperiode en de lancering van de garantie inbegrepen

Om de risico's te minimaliseren, lanceren organisaties vaak een garantie op een beperkte schaal. Het wordt vaak getest in een bepaalde regio. De proefperiode resulteert meestal in een opgezette garantie en in het opzetten van een garantie in Europese of wereldwijde projecten.

Stap 5 Volle implementatie

Deze stap begint als de proefperiode acceptabele resultaten heeft opgeleverd.

Bijlage 21 Financiële resultaten: toelichting en overzicht

In de zomerperiode combinatie maken van vaste krachten en vakantiekrachten

Uitgaande van een volledige bezetting van 300 medewerkers per wissel tijdens de zomerperiode:

- 15 floormanagersgroepen (Park Loohorst en Het Meerdal samen)
- 20 medewerkers per groep

Kosten betreffende een wissel met inzet van alleen vaste krachten

$€9,03$ (gemiddeld loon van een vaste kracht incl. sociale lasten) $\times 4,5$ (wisseltijd) $\times 300$ (medewerkers)
= €12190,50,

Kosten betreffende een wissel met een combinatie van inzet vaste krachten en 1/6 vakantiekrachten

$€9,03 \times 4,5 \times 250 = €10158,75$

$€4,10$ (gemiddeld loon van een vakantiekracht incl. sociale lasten) $\times 4,5 \times 50 = €922,50$

Totale kosten: €10158,75 + €922,50 = €11081,25

Besparing

Besparing per wissel: €12190,50 - €11081,25 = **€1109,35**

In de gehele zomerperiode die ongeveer 8 weken (2 perioden) omvat levert dit een besparing op van:

$8 \times €1109,35 =$ **€8874,80**

Bij weekverhuur de normtijd van de schoonmaak aanpassen

Uitgaande van een gemiddelde verhoging van 5 minuten (0,085 uur) per cottage:

1122 (totaal aantal cottages) $\times 52 = 58344$ is het maximale aantal aan weekverblijven per jaar.

Echter blijkt dat slechts 1/12 weekverblijven zijn.

$58344 / 12 = 4862$

De kosten voor de verhoging van 5 minuten voor deze 4862 cottages zijn:

$0,085 \times 4862 = 413,27$ uur

$413,27 \times €9,03 =$ **€3731,83 per jaar**

Refreshmenttraining van de schoonmaakmethode aan de medewerkers

Uitgaande van een frequentie van 4 keer per jaar in 3 groepen bestaande uit 15 medewerkers met elke groep 1 floormanager gedurende 3 uur (op beide parken):

Kosten medewerkers: $4 \times 3 \times 15 = 180 \times €9,03 = €1625,40$

Kosten Floormanagers (inclusief voorbereiding): $12 \times 10 = 120 \times €9,03 = €1083,60$

$€1625,40 + 1083,60 = €2709,00 \times 2 =$ **€5418,00 per jaar**

Toelichting gemiddeld uurloon inclusief Floormanagers

Totale personele kosten € 218.293,00/ Aantal productieve uren 16.093= €13,56 per uur

Dit is inclusief:

- Sociale lasten
 - Salaris
 - Ziekte
 - Overige (fax, kopieerapparaat, koffie, thee e.d.)
- } Per uur €2,26

Hier zitten geen kosten in voor de schoonmaakmiddelen, deze worden gefinancierd vanuit het Cleaningbudget of de Out Of Pocketkosten. Ook zitten hier de investerings- en afschrijvingskosten niet in, deze behoren tot het investeringsbudget en de variabele kosten.

Totale kosten en besparingen op jaarbasis

Aanbeveling	(kwaliteits)Kosten	Besparingen
Communicatie		
Toegangscontrole elektronisch sleutelsysteem	€ 12.000,00	
Structureel werkoverleg op operationeel niveau	€ 4.271,40	
samenwerking stimuleren dmv informele kennismaking	€ 180,00	
Eleomangers		
Social Skills van de medewerkers verbeteren	€ 19.500,00	
Functionele kwaliteit		
In de zomerperiode combinatie maken van vaste krachten en vakantiekrachten		€ 8.874,80
Bij weekverhuur de normtijd van de schoonmaak aanpassen	€ 3.731,83	
Technische kwaliteit		
Refreshmenttraining van de schoonmaakmethode aan de medewerkers	€ 5.418,00	
Procedures en processen		
Kwaliteit (waar)borgen	€ 1.850,00	
Kwaliteitsmeetinstrument		
Respons verhogen dmv presentje	€ 3.000,00	
Respons verhogen dmv formulier in de cottage	€ 336,60	
Klachtenmanagement		
Gehele klachtenmanagementproces verbeteren	€ 250,00	
Leidinggeven		
-		
Personeel		
Fietsen met versnellingen op Park Loohorst	€ 6.562,50	
Totaal	€ 57.100,33	€ 8.874,80