

Bezuinigen bij gemeente Leiden

Een kwalitatieve schoonmaak voor minder geld en minder zorgen



Raymond Burggraaf
Leiden, september 2004

Bezuinigen bij gemeente Leiden

Een kwalitatieve schoonmaak voor minder geld en minder zorgen

Raymond Burggraaf
september 2004

Haagse Hogeschool
Afdeling Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Afstudeerprofiel: FM & Services

Docent-begeleider: Dhr. W.F. Schüller

Medebeoordelaar: Dhr. R.H.J. van Wezel

Opdrachtgever: Gemeente Leiden
Stadhuisplein 1
2311 EJ Leiden

Mentor: D. Schooneman
Functie: Hoofd Facilitair Bedrijf DZB Leiden

Periode onderzoek: april 2004 – september 2004

Auteursreferaat

Een onderzoek naar de mogelijkheden om een besparing te realiseren op de schoonmaakkosten bij gemeente Leiden. Hierbij gaat het om het schoonmaakonderhoud van kantoorpanden. De onderzoeksvraag is hoe een efficiëncyslag op de schoonmaak kan worden gerealiseerd en daarmee minimaal 15% bespaard kan worden op schoonmaakkosten. De kwaliteit en de inzet van schoonmaakpersoneel dat ingezet wordt door DZB (De Zijl Bedrijven) als gevolg van de Wet Werk en Bijstand en de Wet Sociale Werkvoorziening dienen minimaal gelijk te blijven.

De belangrijkste conclusies zijn dat 90% van de kosten wordt bepaald door personeelskosten. Van deze personeelskosten wordt 87% door medewerkers in loongroep 2 veroorzaakt in de kosten van gemeente Leiden. Het uurtarief van loongroep 2 ligt 12% hoger dan het gemiddelde uurtarief van deze loongroep in de schoonmaakbranche.

Een belangrijke aanbeveling is verlenging van het contract met de leverancier met één jaar en onderhandelende gesprekken te voeren om een marktconform uurtarief te bedingen per 1 januari 2005. Vervolgens wordt aanbevolen om in datzelfde jaar één van de schoon te maken objecten over te hevelen naar DZB, zodat een gedeelte dat nu uitbesteed wordt, wordt inbesteed tegen een lager tarief. In 2005 zal ook een Europese aanbesteding gestart moeten worden. Aanbevolen wordt om een niet-openbare aanbesteding te hanteren en een resultaatgericht schoonmaakcontract af te sluiten, zodat de efficiëntie van schoonmaak verhoogd zal worden door meer verantwoordelijkheid hiervoor voor het schoonmaakbedrijf.

Managementsamenvatting

Als gevolg van landelijke bezuinigingen moet ook gemeente Leiden per 1-1-05 bezuinigen. Gemeente Leiden is bezig met een grootschalig bezuinigingsproject dat € 9,6 miljoen moet opleveren. Deze bestaat uit meerdere deelprojecten op allerlei gebieden. Eén van die gebieden is de facilitaire organisatie. Op facilitair gebied moet €1.000.000 bespaard worden. Dat is 6,7% op de facilitaire begroting. Het sectorhoofd Facilitair Bedrijf heeft bepaald dat er minimaal 15% bespaard moet worden op schoonmaakkosten. Dat is een bedrag van € 115.350,-. Als probleemstelling is geformuleerd:

Hoe kan gemeente Leiden een efficiëncyslag realiseren op de (deels uitbestede) dienst schoonmaak en daarmee op het totaalbudget minimaal 15% besparen per 1 januari 2005?

De inzet van DZB schoonmaakpersoneel, ter grootte van 3,5 fte, dient minimaal gelijk te blijven. Aan kwaliteit van de schoonmaak (AQL 4% sanitair en AQL 7% overig) mag ook niet ingeboet worden. Voorts moet ook rekening gehouden worden met het convenant Duurzaam Inkopen bij het aanbesteden van de schoonmaak.

Na onderzoek is gebleken dat het grootste besparingspotentieel zich bevindt in de personeelskosten. Schoonmaakkosten bestaan namelijk voor 90% uit personeelskosten. 87% hiervan wordt bij de huidige leverancier, Schoonmaakbedrijf Robbers, veroorzaakt door personeel in loongroep 2. Het uurtarief van deze loongroep is bij Schoonmaakbedrijf Robbers 12% hoger dan het gemiddelde uurtarief van deze loongroep in de schoonmaakbranche.

DZB Onderhoud kan tegen een bedrag van € 30.873,- per jaar de panden A&I, hoofdkantoor Milieu & Beheer en de vier wijkkantoren van Milieu & Beheer in onderhoud nemen. Hierdoor blijft de inzet van 3,5 fte DZB personeel minimaal gelijk en DZB Onderhoud garandeert de vereiste kwaliteitsniveaus.

Op de kosten van Schoonmaakbedrijf Robbers kan een besparing gerealiseerd worden door van dagelijkse schoonmaak naar om de dag schoonmaak over te gaan. Voor de overige panden Stadhuis, Stadsbouwhuis, Tweelinghuis en Cultuur & Educatie levert dit een besparing van € 49.000,- in 2005 op. Tevens is Robbers Bereid om een korting van 5% op alle tarieven te geven. Dat levert in 2005 een extra besparing op van € 19.460,-. De besparingen gerealiseerd door het voorstel DZB Onderhoud en voorstel Schoonmaakbedrijf Robbers leveren in 2005 bij elkaar **€ 99.333** op. Dat is een besparing van 12,9% op het schoonmaakbudget en daarmee wordt de doelstelling van 15% dus niet gehaald.

Marktconform gezien kan voor loongroep 2 een uurtarief bedongen worden dat 12% lager ligt. Als dit wordt berekend, dan kan een besparing van **€ 120.205** gerealiseerd worden. Dat is een besparing van **15,6%** (voor de andere loongroepen wordt in deze berekening de door Robbers aangeboden korting van 5% gehanteerd).

Er dient onderhandeld te worden met Schoonmaakbedrijf Robbers om zodoende een marktconform uurtarief te beslechten voor met name loongroep 2. Het Europees aanbesteden van schoonmaak neemt gezien de formele termijnen meer tijd in beslag dan beschikbaar is tot 1-1-05. Om die reden kan pas in 2005 Europees worden aanbesteed en wordt geadviseerd om het huidige contract met Schoonmaakbedrijf met één jaar te verlengen en de eerder genoemde gebouwen van Milieu & Beheer en A&I door DZB Onderhoud in onderhoud te laten nemen.

Voorwoord

Een niet verplicht onderdeel van de scriptie is een voorwoord of een nawoord. Ik heb gekozen voor het voorwoord. Helaas heb ik hier geen onderbouwing voor, maar ik neem aan dat mij dat niet aangerekend wordt. Het voorwoord wordt dikwijls aangewend om te vertellen dat er veel geleerd is en dat de afgelopen periode zwaar was. Dat is zo.

Zoals vaak in een voorwoord wil ik graag van de gelegenheid gebruik maken om een aantal mensen te bedanken. Ik waardeer het namelijk enorm dat de volgende mensen hun tijd en energie hebben willen steken in de afstudeerperiode van een, voor de meesten onbekende, jongeman die de opleiding Facility Management volgt. Als eerste bedank ik Gerard Groeneveld, sectorhoofd Facilitair Bedrijf van de Dienst Informatie & Dienstverlening. Hij heeft mij de kans gegeven af te studeren, door deze afstudeeropdracht aan te bieden. Dan gaat mijn dank uit naar Dick Schooneman, hoofd Facilitair Bedrijf van DZB (De Zijl Bedrijven), een dienst van gemeente Leiden. Hij was mijn mentor en heeft die rol uitstekend vervuld. De heren van de projectgroep wil ik ook bedanken voor de samenwerking, die naar mijn mening prettig is geweest. Vervolgens noem ik Wim Schüller en Ruud van Wezel, respectievelijk mijn docent-begeleider en medebeoordelaar. Zij hebben mij voorzien van de nodige begeleiding en feedback. Heren bedankt. Ook gaat mijn dank en respect uit naar mijn vriendin Rianne, mijn moeder en Kevin en alle andere personen die mij op hun manier van dienst zijn geweest gedurende de afstudeerperiode.

Raymond Burggraaf
27 september, 2004

INLEIDING.....	8
HOOFDSTUK 1 GEMEENTE LEIDEN	9
1.1 BESTUURLIJKE ORGANISATIE.....	9
1.2 GEMEENTERAAD	10
1.3 GRIFFIE	10
1.4 GEMEENTELIJKE ORGANISATIE	10
HOOFDSTUK 2 DE FACILITAIRE ORGANISATIE VAN DIENST I&D	11
2.1 HET INK-MODEL.....	11
2.2 DIENST INFORMATIE & DIENSTVERLENING	11
2.2.1 Structuur	11
2.2.2 Visie.....	11
2.2.3 Missie.....	11
2.2.4 Doelstellingen	12
2.3 SECTOR FACILITAIR BEDRIJF	12
2.3.1 Organisatiestructuur	12
2.3.2 Leiderschap en strategie.....	14
2.3.3 Management van medewerkers	15
2.3.4 Management van middelen	15
2.3.5 Management van processen	15
2.3.6 Resultaatgebieden	16
2.3.7 Verbeteren en vernieuwen	16
2.4 OMGEVINGSFACTOREN.....	16
2.4.1 Macro-omgeving	17
2.4.2 Meso-omgeving.....	18
2.4.3 Interne omgeving	18
HOOFDSTUK 3 HET ONDERZOEK	20
3.1 AANLEIDING EN VERANTWOORDING OPDRACHT	20
3.2 PROBLEEMSTELLING EN SUBPROBLEEMSTELLINGEN	20
3.3 ONDERZOEKSMETHODEN	22
3.3.1 Onderzoekstypen en dataverzamelingmethoden.....	22
3.4 PROJECTPLANNING	24
HOOFDSTUK 4 THEORETISCH KADER.....	26
4.1 FACILITY MANAGEMENT	26
4.2 ACCOMMODATIEMANAGEMENT	28
4.2.1 Schoonmaakonderhoud	28
4.2.2 Kosten schoonmaakonderhoud	28
4.3 INKOOPMANAGEMENT	28
4.3.1 Inkoop bij gemeenten	29
4.3.2 Make or buy?.....	29
4.3.3 Besparingsproject.....	29
4.3.4 Contractvormen	30
HOOFDSTUK 5 HUIDIGE SITUATIE EN GEWENSTE SITUATIE	32
5.1 DIENSTEN EN GEBOUWEN	32
5.2 SCHOONMAAKBUDGETTEN.....	32
5.3 LEVERANCIERS EN CONTRACTEN	33

5.3.1 Contract Robbers	33
5.3.2 Contract DZB Onderhoud	34
5.4 BEZETTINGSGRAAD	35
5.5 GEWENSTE SITUATIE.....	36
RESULTATEN EN CONCLUSIES	37
BUDGETTEN.....	37
LEVERANCIERS EN CONTRACTEN	37
BESPARINGSPOTENTIEEL	37
UURTARIEVEN	38
BEZETTINGSGRAAD	39
FREQUENTIE SCHOONMAAK KANTOREN	41
GLASBEWASSING.....	41
INBESTEDING VAN SCHOONMAAK	42
BEHOEFTE EN KWALITEITSEISEN	43
RECES.....	43
EUROPESE AANBESTEDING	43
DRAAGVLAK.....	44
KEUZE CONTRACTVORM.....	45
VERGELIJKEND MARKTONDERZOEK	45
BENCHMARKONDERZOEK GEMEENTEN	46
AANBEVELINGEN	47
SCENARIO 1: VOLLEDIGE INBESTEDING BIJ DZB.....	47
SCENARIO 2: OPNIEUW AANBESTEDEN.....	47
SCENARIO 3: GEDEELTELIJKE IN- EN UITBESTEDING	48
KWALITEITSONTWERP.....	52
SCHOONMAAK GLAZEN DAK ATRIUM	52
NEN 2748.....	52
DUURZAAM INKOPEN	53
IMPLEMENTATIEPLAN.....	56
LITERATUUROPGAVE	57

Inleiding

Het kabinet-Balkenende is sinds 2003 al bezig met een bezuinigingsslag die het gehele land treft, van huisvrouw tot topmanager en van zelfstandig ondernemer tot overheid. Zo ondervindt ook gemeente Leiden de gevolgen van de bezuinigingsplannen. Leiden zal in 2005, en mogelijk ook de jaren erna, met minder subsidies de broek omhoog moeten zien te houden. Gemeente Leiden zal in 2005 € 9,6 miljoen moeten besparen. Daarvoor zijn verschillende projecten opgezet. Eén van deze projecten is het Project Efficiency Huisvesting en Facilitaire Zaken. Dit project moet 10% van de totale besparing opleveren, namelijk € 1.000.000. Dat is 6,7% van de facilitaire begroting. Het project heeft geleid tot een aantal deelprojecten met uiteenlopende facilitaire onderdelen waar mogelijkheden voor besparingen mogelijk zijn.

Eén van de deelprojecten is het deelproject Schoonmaak, Catering en Beveiliging, waarin de auteur heeft geparticipeerd. De contracten van deze drie deelgebieden kunnen per 31 december 2004 worden opgezegd. Op het onderdeel 'schoonmaak' van dit deelproject is de afstudeeropdracht gebaseerd. Het deelproject Schoonmaak, Catering en Beveiliging moet ruim € 140.000 opleveren. Dat is 14% van de totale besparing van € 1.000.000.

Dit rapport biedt u de werkwijze, de conclusies en de aanbevelingen van het onderzoek naar de mogelijkheden voor een besparing van minimaal 15% op de schoonmaakkosten van de panden genoemd in hoofdstuk 3. De schoonmaakcontracten lopen per 31 december 2004 af. De probleemstelling van het onderzoek luidt:

Hoe kan gemeente Leiden een efficiëncyslag realiseren op de (deels uitbestede) dienst schoonmaak en daarmee op het totaalbudget minimaal 15% besparen per 1 januari 2005?

Voorwaarden zijn dat de kwaliteit en de inzet van schoonmaakpersoneel van De Zijl Bedrijven (DZB) minimaal gelijk blijven. De inzet van DZB personeel kan en mag op een ander facilitair onderdeel. Een derde en tevens laatste voorwaarde, die niet specifiek is opgelegd aan het project, maar die wel degelijk een rol speelt, is het Convenant Duurzaam Inkopen. Organisaties die dit convenant hebben getekend moeten bij de inkoop van diensten en/ of goederen met een aantal milieu-aspecten rekening houden.

Het rapport is in eerste instantie geschreven voor het sectorhoofd Facilitair Bedrijf van de dienst Informatie & Dienstverlening, het hoofd Services van zijn sector en de overige facilitaire hoofden. Voor (vierdejaars) studenten Facility Management met een soortgelijke afstudeeropdracht kan dit rapport ook een rol van betekenis spelen. De werkwijze kan voor hen een leidraad zijn.

Het resultaat van het onderzoek is een advies, opdat het sectorhoofd Facilitair Bedrijf van Informatie & Dienstverlening een voorstel bij het gemeentelijk managementteam kan inleveren.

Dit rapport heeft vijf hoofdstukken. Na de hoofdstukken volgen de conclusies en aanbevelingen. Hoofdstuk één en twee geven een beschrijving van respectievelijk gemeente Leiden en het Facilitair Bedrijf van de dienst Informatie & Dienstverlening. In hoofdstuk drie wordt het onderzoeksplan uiteen gezet waarmee de conclusies zijn getrokken. In hoofdstuk vier wordt een theoretisch kader neergezet, die zal voorzien in de informatiebehoefte om conclusies te trekken en aanbevelingen te kunnen doen. Hoofdstuk vijf geeft een beschrijving van de huidige situatie met betrekking tot schoonmaakonderhoud binnen de afgebakende objecten van de afstudeeropdracht. Vervolgens zullen conclusies volgen die leiden tot aanbevelingen, waarmee antwoord wordt gegeven op de probleemstelling.

Hoofdstuk 1 Gemeente Leiden

Dit eerste hoofdstuk staat in het teken van het bestuur en de organisatie van gemeente Leiden, ter verkenning met de stagebiedende organisatie.

Gemeente Leiden bestaat uit een bestuurlijke en een ambtelijke organisatie. De bestuurlijke organisatie is het college van Burgemeester en Wethouders. De ambtelijke organisatie omvat alle diensten binnen de gemeente. Leiden telt 117.732 inwoners¹ en behoort daarmee tot de middelgrote gemeenten in Nederland.

1.1 Bestuurlijke organisatie

Burgemeester en wethouders (ook wel het college van B & W genoemd) vormen het dagelijks bestuur van de gemeente. Ze moeten verantwoording afleggen aan en worden gecontroleerd door de gemeenteraad. De burgemeester en wethouders hebben de verantwoordelijkheid over zijn of haar portefeuille. Om een beeld te vormen over de verantwoordelijkheden zullen de portefeuilles genoemd worden:

- **Burgemeester:** Algemene en Juridische Zaken, Openbare Orde en Veiligheid, Dualisme², Universiteitszaken;
- **Wethouder 1:** Ruimtelijke Ordening, Wijkontwikkeling, Regiozaken, Strategisch Beleid;
- **Wethouder 2:** Economische Zaken, Grondzaken, Toerisme/ Stadspromotie/ Evenementen, Veiligheid (IVB), Monumenten/ Archeologie, ICT/ Communicatie, Wijkwethouder Stadsdeel Midden en DZB;
- **Wethouder 3:** Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Milieu, Personeel en Organisatie, Grote Stedenbeleid, Internationale Solidariteit, Emancipatie, Wijkwethouder Stadsdeel West;
- **Wethouder 4:** Verkeer en Vervoer/ Parkeren, Onderwijs, Archief, Cultuur, Sport en Recreatie, Wijkwethouder Stadsdeel Zuid;
- **Wethouder 5:** Wonen, Zorg, Welzijn, Ouderen, Wijkwethouder Stadsdeel Noord;
- **Wethouder 6:** Financiën, Stedelijk Beheer, Wijkbeheer;
- **Gemeentesecretaris:** Een gemeentesecretaris, soms ook wel algemeen directeur genoemd, is de hoogste baas van de ambtelijke organisatie en ondersteunt ook nog eens de gemeenteraad en het college van B en W. Hij vormt in feite een schakel tussen de diensthouders en het gemeentebestuur.

¹ <http://www.leiden.nl/dspage.asp?objectid=6269>

² De scheiding tussen B & W en de gemeenteraad, opdat de gemeenteraad zijn controlerende taak ten opzichte van het college van B & W adequaat kan uitoefenen.

1.2 Gemeenteraad

De gemeenteraad is de door de burgers gekozen volksvertegenwoordiging in de gemeente. De leden worden elke vier jaar rechtstreeks gekozen door de stemgerechtigde inwoners van de gemeente. De gemeenteraad heeft tot doel het college van B & W te controleren in haar uitvoering.

De gemeenteraad van Leiden bestaat uit PvdA (acht zetels), VVD (zeven zetels), Groen Links (zes zetels), D66 (vijf zetels), CDA (vijf zetels), Leefbaar Leiden (drie zetels), SP (drie zetels), Christenunie (één zetel), LWG/ De Groenen (één zetel).

1.3 Griffie

De gemeenteraad van Leiden heeft besloten een griffier aan te stellen om inhoud aan het nieuwe stelsel te geven (Wet Dualisering), voor een uitleg over dit stelsel zie bijlage 1. De griffier, wordt ondersteund door een aantal griffiemedewerkers die tezamen de Griffie vormen. De Griffie adviseert de negenendertig raadsleden van gemeente Leiden bij zijn nieuwe kaderstellende, controlerende en volksvertegenwoordigende taak en stimuleert de totstandkoming van een sterk duaal gemeentebestuur.

In bijlage 1 is ook nog een interview te vinden met de griffier van Leiden, uit de Stadskrant van 12 september 2003, waarin duidelijk wordt wat de griffie van Leiden precies voor werk verricht. Zo heft de griffie een functie op het logistieke vlak. Raadsleden kunnen de griffie om hulp vragen bij het indienen van een motie. Ten tweede heeft de griffie een adviesfunctie. Raadsleden kunnen bijvoorbeeld laten toetsen of een voorstel technisch, juridisch en financieel wel goed in elkaar zit.

1.4 Gemeentelijke organisatie

De ambtelijke organisatie van gemeente Leiden is opgebouwd uit zeven diensten. Activiteiten die bijdragen aan de totstandkoming van hetzelfde product zijn zoveel mogelijk gebundeld in een dienst. Naast de diensten is er ook een Concernstaf voor een aantal centrale taken. De Griffie ondersteunt de gemeenteraad, zoals besproken in de vorige paragraaf. De zeven diensten zijn:

Dienst	Aantal medewerkers
Bouwen & Wonen	238
Cultuur & Educatie	236
Informatie & Dienstverlening	341
Milieu & Beheer	472
Sociale Zaken & Arbeidsmarktbeleid	239
Brandweer	122
De Zijl Bedrijven (DZB)	131
Totaal	1.779

Tabel 1 Diensten en aantal medewerkers

Het aantal volledige arbeidsplaatsen van gemeente Leiden komt op 1.579 fte. Van dit aantal komt 113,7 fte ten goede van arbeidsplaatsen op facilitair gebied.

In bijlage 2 is een schematische weergave gegeven waarin de organisatie van gemeente Leiden duidelijk wordt.

Van deze diensten hebben Informatie & Dienstverlening, Milieu & Beheer en DZB een eigen Facilitair Bedrijf. Sociale Zaken heeft een afdeling Interne Zaken. Bouwen & Wonen en Cultuur & Educatie maken gebruik van het Facilitair Bedrijf van Informatie & Dienstverlening.

Hoofdstuk 2 De Facilitaire Organisatie van dienst I&D

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van het Facilitair Bedrijf van de Dienst Informatie & Dienstverlening. Het sectorhoofd van dit Facilitair Bedrijf is de opdrachtgever van de afstudeeropdracht. Om die reden wordt dit Facilitair Bedrijf in dit hoofdstuk uitgewerkt. De facilitaire bedrijven van de overige gemeentelijke diensten blijven buiten beschouwing. Het hoofdstuk begint met de keuze van een organisatie-model. In paragraaf twee wordt een korte beschrijving van de Dienst Informatie & Dienstverlening gegeven, waaronder het Facilitair Bedrijf valt. In paragraaf drie worden de aspecten van het organisatie-model ingevuld op basis van het Facilitair Bedrijf. Het hoofdstuk wordt afgesloten met omgevingsfactoren waar het Facilitair Bedrijf mee te kampen heeft en die zowel direct als indirect van invloed kunnen zijn op het onderzoek.

2.1 Het INK-model

Als model voor de organisatieanalyse is het INK-model³ gehanteerd, zie bijlage 3. Het INK-model is een helder en duidelijk model, dat een goed handvat biedt bij het beschrijven van een organisatie. Het is tevens, volgens het INK, toepasbaar voor zowel commerciële als overheidsorganisaties. Het model heeft in 2003 een aantal aanpassingen ondergaan. Daar zal in dit hoofdstuk niet op worden ingegaan, hiervoor wordt verwezen naar bijlage 3.

2.2 Dienst Informatie & Dienstverlening

Het Facilitair Bedrijf is een sector van de Dienst Informatie & Dienstverlening (ID). Daarom wordt eerst kort ingegaan op de Dienst Informatie & Dienstverlening. Achtereenvolgens worden de structuur, de visie en de missie vermeld.

2.2.1 Structuur⁴

Informatie & Dienstverlening is gevormd na de ontvlechting van de Bestuursdienst. Sinds 1 april 2003 is de dienst formeel ingevoerd.

De directeur van Dienst Informatie & Dienstverlening geeft leiding aan vier sectoren, te weten Sector Burger, Sector Juridische Zaken & Communicatie, Sector Archief & Informatie en Sector Facilitair Bedrijf. Het organogram van de dienst is te vinden in bijlage 4.

2.2.2 Visie

“Alles kan altijd beter. De dienst Informatie & Dienstverlening is daarom *systematisch* en *constant* op zoek naar kwalitatieve *verbetering* van producten en diensten om de best mogelijke *partner* voor dienstverlening te zijn. Kort gezegd spreekt de dienst ook wel over ‘steeds een beter ID’.”

2.2.3 Missie

“Informatie & Dienstverlening is een *klantgerichte* organisatie die *het bestuur* adviseert en ondersteunt bij het uitvoeren van wettelijke taken en bij de dienstverlening aan in- en externe klanten. Informatie & Dienstverlening levert *de beste diensten* tegen *de beste prijs* en streeft daarbij naar *tevreden klanten/ opdrachtgevers*. Hierbij staan deskundigheid, klantvriendelijkheid, zakelijkheid, betrouwbaarheid, integriteit en openheid centraal. Hiermee leveren we een bijdrage aan de geloofwaardigheid van de gemeente en aan de samenwerking met het publiek.”

³ Instituut Nederlandse Kwaliteit; www.ink.nl

⁴ Structuur, visie, missie en doelstellingen uit: *Dienstplan Dienst Informatie & Dienstverlening 2004*

2.2.4 Doelstellingen

1. Uitdragen van visie en missie naar medewerkers en klanten door activiteiten die de visie en missie concretiseren, de medewerker betrekken bij de visie en missie en de klant uitlegt wat dat betekent voor hen.
2. Ontwikkelen van een leiderschapshandvest, dat bekend is bij de leidinggevenden en medewerkers en dat is terug te herkennen in de relatie tussen leidinggevende en medewerker.
3. Inventariseren en verder ontwikkelen van resultaatmetingen, zodat resultaatmeting een vast onderdeel wordt van het afdelingsplan en bijdraagt aan het constant en systematisch verbeteren van de kwaliteit van de werkprocessen.

Het dienstplan is in bijlage 5 schematisch terug te vinden, als ingevuld INK-model.⁵

De dienst heeft gekozen om te werken volgens de kwaliteitsprincipes van het INK-model. De basis van dit model is de Deming-cycle, zie bijlage 3. De Deming-cycle bestaat uit vier fases: Plan, Do, Check, Act.

2.3 Sector Facilitair Bedrijf

Deze paragraaf is tot stand gekomen door middel van een interview met het Sectorhoofd Facilitair Bedrijf Gerard Groeneveld, het Bedrijfsplan Facilitair Bedrijf 2004 en het Dienstplan Dienst Informatie & Dienstverlening 2004. Het interview is afgenomen met als leidraad het INK-model. De vragen die gesteld zijn, zijn terug te vinden in bijlage 6. De verwerking van het interview is deze paragraaf.

2.3.1 Organisatiestructuur⁶

Het Facilitair Bedrijf ondersteunt het primair proces van de locaties Stadhuis, Stadsbouwhuis en het Tweelinghuis en een aantal taken voor overige locaties. In bijlage 7 is een overzicht gegeven die aangeeft welke taken tot het Facilitair Bedrijf van de Dienst Informatie & Dienstverlening behoren en welke tot de facilitair bedrijven van Milieu & Beheer en DZB en tot de afdeling Interne Zaken van Sociale Zaken. Het Facilitair Bedrijf werkt met een begroting van € 15 miljoen.

Het Facilitair Bedrijf heeft aan de top een sectorhoofd. Hij rapporteert aan de directeur van de Dienst Informatie & Dienstverlening. De zes afdelingshoofden op hun beurt, rapporteren weer aan het sectorhoofd Facilitair Bedrijf. Verschillend per afdeling zijn er teamleiders aangesteld die leiding geven op de werkvloer.

Voordat het huidige sectorhoofd was aangesteld, hebben in vier jaar tijd minimaal drie wisselingen van de wacht op die positie plaatsgevonden. Het gevolg hiervan was dat er weinig structuur in het werk zat, waardoor onzekerheid een niet te voorkomen verschijnsel bleek te zijn. Ook het ziekteverzuim lag hoog, namelijk ruim elf procent. Sinds 2003 is het Facilitair Bedrijf echter bezig om de structuur en continuïteit weer terug te brengen. Dit heeft zich vertaald in een bedrijfsplan, die is samengesteld door de afdelingshoofden en het sectorhoofd. Per afdeling is omschreven wat de kerntaken en de doelstellingen zijn, hoever men is met het inzichtelijk maken van de processen en wat de knelpunten en risico's vormen. Als dit helder is, dan staat op de planning om waar nodig verbeteringen in te voeren.

⁵ Dienstplan Dienst Informatie & Dienstverlening 2004

⁶ Organisatiestructuur en beschrijvingen afdelingen uit: *Bedrijfsplan Facilitair Bedrijf, Leiden, 2004*

Het organogram van het Facilitair Bedrijf is terug te vinden in bijlage 8. De zes afdelingen zijn Gebouwen, Services, Stadsdrukkerij, Salarisadministratie, ICT en Concerninkoop. Ondersteunend aan deze diensten is een stafafdeling Bedrijfsbureau opgericht.

Stafafdeling Bedrijfsbureau

Het bedrijfsbureau wordt ingeschakeld bij alle zaken waaruit financiële consequenties voortvloeien, zoals controle offertes, rekensessies voor de diverse afdelingen, meedenken met het samenstellen van de begroting en uitleg van de kwartaaloverzichten. Onder het bedrijfsbureau vallen ook het secretariaat en de administratie.

Gebouwen

Deze afdeling heeft als hoofdtaken het beheer en onderhoud, vastgoedmanagement en exploitatie van de in beheer zijnde objecten. De objecten zijn te verdelen in drie categorieën:

- Publieke panden (kantoor- en bedrijfspanden)
- Monumenten
- Beheer panden die zijn verhuurd aan derden, zoals een kantoorpand aan een advocatenkantoor en een pand aan een horeca-onderneming.

Services

De afdeling Services draagt zorg voor de bodediensten⁷, postverzending, catering, beveiliging, schoonmaak, bedrijfshulpverlening en Arbo. De afdeling stemt de ondersteunende dienstverlening af op de medewerkers en hun wensen. De afdeling is momenteel bezig met doorlichten van de werkzaamheden van de afdeling. Vastgesteld wordt wat de kern- en neventaken zijn om vervolgens de organisatie eventueel aan te passen.

Een belangrijk punt op de agenda van Services is het realiseren van besparingen in 2005. Dit betreft uiteraard op het gebied van schoonmaak, maar ook op catering en koffie wordt gezocht naar mogelijkheden.

Stadsdrukkerij

De Stadsdrukkerij ontwikkelt het beleid inzake grafische uitingen en verzorgt zelf ook deze dienst. Wat de Stadsdrukkerij niet zelf kan, besteedt zij uit. Onder grafische uitingen wordt verstaan drukwerk, kopieerwerk, DTP-werk en vormgeving voor gemeentelijke diensten. Tevens wordt er gelet op nieuwe ontwikkelingen, zodat de afdeling een steeds meer specialistische afdeling kan worden.

Salarisadministratie

De salarisadministratie voert centrale salaris- en personeelsbeheersactiviteiten uit voor de gemeentelijke organisatie. Hierbij streeft de afdeling om meer specialistisch te worden, om zodoende meer managementinformatie te kunnen leveren in het kader van personele control.

Concerninkoop

Concerninkoop houdt zich bezig met coördinatie van alle dienstoverstijgende inkoop. Hierbij ontwikkelen zij beleid op het gebied van inkoop en (Europese) aanbestedingen, beheren zij het inkoopcontrolesysteem, beheren de contracten, verzorgen het leveranciersmanagement en adviseren en ondersteunen op dienstspecifieke inkoop daar waar diensten er behoefte aan hebben.

De afdeling wil de inkoop professionaliseren door het opzetten van een inkoopcontrolesysteem, instellen van een inkoopplatform, het draagvlak van concerninkoop verbreden (concreet door een inkoop- handboek en tools te maken), actualiseren van de Nota Inkoop- en

⁷ o.a. reserveringen, vergaderkoffie, postbezorging

Aanbestedingsbeleid en prestaties meten van leveranciers door het opzetten van een leveranciersmanagementsysteem (beoordeling, erkenning en selectie).

ICT

ICT levert diensten op het gebied van inkoop, advisering en beheer van ICT voorzieningen aan alle gemeentelijke diensten. De afdeling werkt op basis van een beleid, dat in overleg met de diensten is ontwikkeld. Concreet verzorgt ICT het beheer van hardware en systeemsoftware, contracten en applicaties die gemeentebreed worden gebruikt.⁸ Als belangrijkste speerpunt staat op de agenda het centraliseren van de ICT afdeling.

2.3.2 Leiderschap en strategie

Bij leiderschap gaat het erom hoe het management de medewerkers stimuleert tot verbetering. De visie en missie van het Facilitair Bedrijf spelen daarbij een belangrijke rol. Deze zijn een afgeleide van de visie en missie van de Dienst Informatie & Dienstverlening.

Visie

“Eén goed facilitair bedrijf is één (facilitaire) zorg minder.”⁹

Op de agenda staat dan ook het onderbrengen van de facilitaire diensten van de overige diensten bij het Facilitair Bedrijf van Informatie & Dienstverlening.

Missie

“Het Facilitair Bedrijf verzorgt een kwalitatieve dienstverlening van haar producten en diensten aan het gemeentebestuur en aan haar klanten, zodanig, dat bestuur en haar ambtelijke organisatie zich geen zorgen hoeft te maken over de secundaire facilitaire dienstverlening, opdat haar aandacht kan worden besteed aan het primaire proces.”

Cultuur

Het Facilitair Bedrijf streeft er naar om een cultuur te vormen waarbij de medewerkers veel aandacht schenken aan elkaar. Gestimuleerd wordt om op speciale dagen, bijvoorbeeld jubilea en verjaardagen, elkaar te feliciteren, elkaar te steunen in moeilijke tijd en elkaar af en toe een compliment te geven. Het sectorhoofd zelf geeft het goede voorbeeld, door op deze manier met zijn medewerkers om te gaan. Het ziekteverzuim is inmiddels van elf procent teruggebracht naar zeven procent en de sfeer en gezelligheid is terug. De medewerkers gaan weer met plezier naar hun werk. Dit zorgt ervoor dat zij bereid zijn om een goede service te leveren. Het sectorhoofd streeft op dit gebied duidelijk naar een mensgerichte organisatie.¹⁰

Het bedrijfsplan is opgesteld door het sectorhoofd en de afdelingshoofden. Dit in tegenstelling tot de voorgangers, die het bedrijfsplan aan de afdelingshoofden oplegden. Deze werkwijze moet uiteindelijk resulteren in afdelingsplannen die zijn opgesteld door de afdelingshoofden en hun medewerkers. Medewerkers krijgen dus inspraak op hetgeen wat ze moeten doen om de doelstellingen te bereiken. Door plannen en doelstellingen bij de medewerkers openbaar te maken, wordt meer draagvlak en affiniteit met het werk gecreëerd.

Uit informele gesprekken blijkt dat de leidinggevenden een grote leergierigheid tonen. Deze leergierigheid kan doorgegeven worden aan de medewerkers, zodoende hen te stimuleren. De leergierigheid kan echter niet beloond worden met cursussen en opleidingen, omdat het Facilitair Bedrijf daar niet de middelen voor heeft en krijgt.

Strategie

Bij strategie gaat het om het te volgen plan over een langere periode. Het Facilitair Bedrijf is de komende jaren bezig met het centraliseren van de facilitaire diensten van de overige

⁸ Bedrijfsplan Facilitair Bedrijf, Leiden, 2004

⁹ Bedrijfsplan Facilitair Bedrijf, Leiden, 2004

¹⁰ Keuning, D., Eppink, D.J.: *Management & Organisatie*

gemeentelijke diensten. Hierdoor wordt geprobeerd een efficiencyverbetering te behalen. Het is geen direct gevolg van de bezuinigingsplannen, maar de visie van het sectorhoofd en zijn afdelingshoofden. Een eerste belangrijke stap in de centralisatie is het ondertekenen van een intentieverklaring in juli 2003 voor deze centralisatie door de dienst DZB. Als start worden vier projecten opgezet met als onderwerpen Informatie en Communicatie Technologie, Meerjaren onderhoudsplaning Gebouwen, Centrale Inkoop, en aanvullend onderzoek op het terrein van salarisadministratie.

2.3.3 Management van medewerkers

De medewerker wordt in het Facilitair Bedrijf beschouwd als het belangrijkste kapitaalgoed. Hiermee wordt bedoeld dat de medewerker bij wijze van spreken die dienst 'maakt of kraakt'. Zoals bij 'cultuur' al is genoemd, wordt de medewerker op een mensgerichte manier door de leidinggevende benaderd. Een organisatie die zijn medewerker als belangrijkste kapitaalgoed beschouwd, zal veel tijd en geld moeten besteden aan het ontwikkelen en selecteren van competenties.¹¹ Bij het Facilitair Bedrijf kan vanwege te weinig financiële middelen weinig in scholing van het personeel geïnvesteerd worden. Het Facilitair Bedrijf heeft een platte structuur. Dit resulteert in beslissingsbevoegdheden op alle niveaus. Er is dus sprake van empowerment.¹² Het loon van de medewerkers wordt bepaald door het toepassen van een functiewaardering.

Op basis van het Ohio State Leadership model kan geconcludeerd worden dat het Facilitair Bedrijf een relatiegerichte en participatieve (leidinggevende verwacht inbreng medewerkers) leiderschapsstijl hanteert.¹³

2.3.4 Management van middelen

Hierbij gaat het om de manier waarop vanuit de strategie en het beleid de beschikbare middelen (geld, kennis, technologie, materialen en faciliteiten) worden aangewend om de activiteiten van de onderneming efficiënt en effectief uit te voeren. Om te beginnen heeft het Facilitair Bedrijf een budget dat wordt gedictieerd door de gemeenteraad. Hier is weinig invloed op uit te oefenen. Wel worden facilitaire kosten doorbelast. Echter, dit gebeurt door middel van een (ingewikkelde) verdeelsleutel. Op de agenda staat dan ook het transparant maken van de facilitaire kosten door de kosten te laten betalen door degene die de dienst of het product afneemt.

Kennis binnen het Facilitair Bedrijf wordt expliciet gemaakt door het vast te leggen in handboeken en door procedures samen te stellen. In samenwerking met de afdeling Personeel & Organisatie van de dienst Informatie & Dienstverlening wordt bepaald welke kennis er voor een functie nodig is.

Afspraken met betrekking tot kwaliteit, bijvoorbeeld door service level agreements, worden nog niet gemaakt. Zodra een facilitair meldpunt is geïmplementeerd begint men met het maken van die afspraken.¹⁴ Het meetbaar maken van efficiëntie en doelen worden ook in een later stadium uitgewerkt.

2.3.5 Management van processen

Processen worden door het sector managementteam (sectorhoofd en afdelingshoofden) geïdentificeerd. Zij stellen vast welke de kritische bedrijfsprocessen zijn en leggen dat vast in

¹¹ van Looy B., van Dierendonck R., Gemmel P.: *Services Management, An Integrated Approach*

¹² Empowerment is het verhogen van de beslissingsbevoegdheden bij de medewerkers; uit: *Services Management, An Integrated Approach*

¹³ Ohio State Leadership model, Syllabus Integraal Kwaliteitsmanagement, J.P. van Kooten, code 2357, 2003/2004

¹⁴ interview G. Groeneveld, sectorhoofd Facilitair Bedrijf, Dienst Informatie & Dienstverlening

een beschrijving. De afdelingshoofden zijn verantwoordelijk voor het beheersen van de processen.

2.3.6 Resultaatgebieden

Het resultaat gedeelte van het INK-model bestaat uit medewerkers, klanten en leveranciers, maatschappij en bestuur en financiers. Dit gedeelte staat bij het Facilitair Bedrijf momenteel nog in de kinderschoenen. Het organisatiegedeelte heeft de prioriteit. Zodra op dat gebied het doel is behaald, zal de aandacht meer aan het resultaat gedeelte geschonken worden. Eind 2004 zal in ieder geval een nulmeting plaatsvinden. Men wil hiervoor minimaal het cijfer zes op een schaal van één tot tien.

Een aantal voorbeelden waaruit men toch enig resultaat kan bepalen zijn:

- Functioneringsgesprekken
- Tevreden uitspraken op directie en B&W niveau
- Tekort 2002 was € 200.000
Tekort 2003 is € 100.000
Doelstelling 2004 tekort is 0.

2.3.7 Verbeteren en vernieuwen

Aan de hand van de volgende stappen worden verbeterprojecten opgezet:

1. Probleemidentificatie
2. Data genereren
3. Analyseren
4. Probleemdefinitie
5. Oplossingsrichtingen
6. Oplossing vastleggen
7. Oplossing implementeren
8. Meten en bijsturen

Het Facilitair Bedrijf hanteert het INK-model. Uit het voorgaande blijkt dat het Facilitair Bedrijf momenteel nog bezig is de 'organisatiefase' van dit model optimaal te maken. De 'resultaatafase' wordt nog maar sporadisch toegepast.

2.4 Omgevingsfactoren

Vanzelfsprekend heeft ook het Facilitair Bedrijf van de gemeente Leiden te maken met omgevingsfactoren. Deze zijn te verdelen in macro-, meso- en micro-omgeving. De macro-omgeving is de wereld om ons heen, de meso-omgeving de bedrijfstak of branche en de micro-omgeving is in dit geval het Facilitair Bedrijf en de bestuurlijke en ambtelijke organisatie van gemeente Leiden.¹⁵

In deze paragraaf worden alleen die omgevingsfactoren genoemd die direct of indirect invloed hebben op de afstudeeropdracht. Daarom zal de probleemstelling nogmaals herhaald worden:

Hoe kan gemeente Leiden een efficiëncyslag realiseren op de (deels uitbestede) dienst Schoonmaak en daarmee op het totaalbudget minimaal 15% besparen per 1 januari 2005?

¹⁵ van Kooten, K.: *Syllabus Integraal Kwaliteitsmanagement, Middelen en methoden voor het INK-Managementmodel*

De voorwaarden hierbij zijn:

- Een gelijkblijvende inzet in aantal uren voor wat betreft De Zijl Bedrijven (DZB) personeel dat op schoonmaak wordt ingezet. Dit kan en mag op een ander facilitair onderdeel;
- Tevens dient de kwaliteit van de schoonmaak minimaal gelijk te blijven;
- Convenant Duurzaam Inkopen. Organisaties die dit convenant hebben getekend moeten bij de inkoop van diensten en/ of goederen met een aantal milieu-aspecten rekening houden.

2.4.1 Macro-omgeving

Demografie

- Gemeente Leiden kampt op het ogenblik met een bestand van om en nabij de drieduizend (langdurig) werklozen.¹⁶

Economie

- Door de tegenvallende economie krijgt de gemeente Leiden minder subsidies van het Rijk.¹⁷
- Internationalisering als gevolg van het verplichte Europees aanbestedingsregels. Probleem hierbij is dat de meeste (schoonmaak)organisaties niet internationaal georganiseerd zijn.¹⁸

Politiek/ juridisch

- Bij uitbesteding is de gemeente verplicht om Europees aan te besteden bij Een drempelbedrag van € 236.945,-.¹⁹
- SPAK (loonkostensubsidies op laagbetaald werk) voor werkgevers zal versneld worden afgeschaft. Het OSB (Ondernemingsorganisatie Schoonmaak- en Bedrijfsdiensten) verwacht dat banen van laagopgeleide werknemers hierdoor op de tocht komen te staan in deze tijd van scherp oplopende werkloosheid.²⁰

Ecologie/ ethiek

- Het ministerie van VROM en het ministerie van Economische Zaken hebben het Initiatief Duurzaam Inkopen opgezet. Gemeente Leiden heeft dit convenant getekend (zie interne omgeving).²¹

Sociaal-cultureel

- Steeds vaker wordt er gevraagd om dienstverlening in plaats van schoonmaakhandelingen. Hiermee wordt bedoeld een proactieve instelling, meedenken met opdrachtgever en anticiperen op ontwikkelingen.²²
- Er vinden veel verschuivingen plaats in het arbeidsaanbod in de schoonmaakbranche door toenemende aantallen herintreders, ouderen en allochtonen. Daarbij heeft de schoonmaakbranche een negatief karakter ten opzichte van de concurrerende branches horeca, beveiliging en detailhandel als gevolg van de beperkte ontwikkelings- en opleidingsmogelijkheden.²³

¹⁶ *Sleutelkrant*, uitgave voor personeel, jaargang 7 en 8, 2003/2004

¹⁷ *Sleutelkrant*, uitgave voor personeel, jaargang 7 en 8, 2003/2004

¹⁸ Lemmens, N.: *Management van Schoonmaakdienstverlening*

¹⁹ www.ez.nl

²⁰ <http://www.factomedia.nl/Magazines/Service/index.asp>

²¹ *Sleutelkrant*, uitgave voor personeel, jaargang 7 en 8, 2003/2004

²² Lemmens, N.: *Management van Schoonmaakdienstverlening*

²³ Lemmens, N.: *Management van Schoonmaakdienstverlening*

Technologie

- Productiviteitsstijgingen worden mogelijk gemaakt door ontwikkelingen in de ICT. Te denken valt aan productieondersteunende informatiesystemen, contractbeheer en intranet voor interne communicatie.²⁴

2.4.2 Meso-omgeving

Toeleveranciers

- De Nederlandse schoonmaakbranche bestaat uit vijf landelijk opererende bedrijven met een omzet van meer dan vijftien miljoen euro die 36,5% van de omzet voor hun rekening nemen, een iets grotere groep van regionale bedrijven met een omzet tussen de drie en vijftien miljoen euro en naar schatting vierduizend lokale bedrijven met een omzet kleiner dan twee miljoen euro.
- Tevens heeft in de jaren '90 een prijsconcurrentie plaatsgevonden in de schoonmaakbranche. Gevolg hiervan is een enorme werkdruk en afname van kwaliteit.²⁵
- Contracttermijnen nemen af en grote contracten komen vaker onder de hamer. Dit is het gevolg van de enorme concurrentie in een verdringingsmarkt met een grote druk op prijzen, tarieven en marges.²⁶

Concurrenten

- Gemeente Leiden is een overheid, is dus een non profit organisatie en heeft om die reden geen concurrenten.

Afnemers

- De afnemers van diensten van het Facilitair Bedrijf zijn in twee groepen te onderscheiden, namelijk de interne (werknemers) en de externe afnemers (het publiek, leveranciers, bezoekers).
- De eindgebruiker van schoonmaak wordt in de schoonmaakbranche steeds vaker in het schoonmaakproces betrokken. In plaats van alleen technische kwaliteitsmetingen vinden ook steeds vaker belevingsmetingen plaats.²⁷

Publieks- en belangengroepen

- De Ondernemingsraad heeft invloed op voorstellen waar het Gemeentelijk Managementteam besluiten over moet nemen. De Ondernemingsraad heeft het recht om advies te geven over ingediende voorstellen.

2.4.3 Interne omgeving

Financiële prestaties

- In 2002 was het tekort van het Facilitair Bedrijf tweehonderdduizend euro. In 2003 was het tekort honderdduizend euro en de doelstelling voor 2004 is het hele tekort wegwerken.²⁸ Voorts werkt het Facilitair Bedrijf met een begroting van € 15 miljoen.

Economische aspecten

- Als gevolg van het ontvangen van minder uitkeringen van het Rijk moet gemeente Leiden in 2005 minimaal € 9,6 miljoen besparen.²⁹ De gemeentelijke begroting bedraagt € 500 miljoen. De besparing is dan 1,9% van de begroting.

²⁴ Lemmens, N.: *Management van Schoonmaakdienstverlening*

²⁵ Lemmens, N.: *Management van Schoonmaakdienstverlening*

²⁶ Lemmens, N.: *Inkoop van Schoonmaakdiensten: trends, uitdagingen en oplossingsrichtingen (1)*, N. Lemmens uit: Facility Management Magazine, februari 1997

²⁷ Lemmens, N.: *Management van Schoonmaakdienstverlening*

²⁸ *Bedrijfsplan Facilitair Bedrijf*, Leiden, 2004

²⁹ *Sleutelkrant*, uitgave voor personeel, jaargang 7 en 8, 2003/2004

Organisatorische aspecten

- Motie 21: deze motie stelt dat de gemeente bij de inkoop van producten en diensten altijd een offerte moet aanvragen bij DZB Leiden.
- Ambtenaren hebben een 36-urige werkweek. Veel ambtenaren keizen daarom om vier dagen van negen uur te werken, zodat zij een hele dag vrij kunnen nemen. De populairste dag om vrij te nemen is vrijdag.
- De gemeenteraad heeft als gevolg van de besparingen bepaald dat er onder andere efficiënter gewerkt moet worden. Dit heeft tot gevolg dat er formatieplaatsen verloren gaan.³⁰

Huisvesting

- In oktober 2005 wordt de nieuwbouw van het Tweelinghuis opgeleverd. Stadstoezicht en Cultuur & Educatie zullen uit hun huidige accommodaties verhuizen naar deze nieuwbouw. Dit dient echter niet in deze afstudeeropdracht meegenomen te worden. Er moet bespaard worden op de budgetten van de diensten genoemd in hoofdstuk 3.

Juridische aspecten

- Gemeente Leiden is bij uitbesteding verplicht om Europees aan te besteden bij een bedrag hoger dan € 236.945,-. Bij dienstoverstijgende inkoop is het verplicht om de Europese aanbesteding door de afdeling Concerninkoop te laten coördineren.³¹

Ecologische aspecten

- Gemeente Leiden heeft zich verbonden aan het Convenant Duurzaam Inkopen. Dit houdt in dat overheden bij inkooptrajecten rekening moeten houden met milieu-aspecten.

Een verkenning van gemeente Leiden heeft nu plaatsgevonden. Een en ander is besproken en heeft geleid tot een beeldvorming van de situatie en organisatie waarin de afstudeeropdracht heeft plaatsgevonden. In de volgende hoofdstukken wordt inhoudelijk op de afstudeeropdracht ingegaan. Er wordt begonnen met een beschrijving van het onderzoeksplan in het volgende hoofdstuk.

³⁰ Deze drie punten allen uit: *Sleutelkrant*, uitgave voor personeel, jaargang 7 en 8, 2003/2004

³¹ *Bedrijfsplan Facilitair Bedrijf*, Leiden, 2004

Hoofdstuk 3 Het Onderzoek

Een verkenning van de gemeente Leiden en haar facilitaire organisaties is afgerond. In dit hoofdstuk wordt inhoudelijk op het onderzoek ingegaan. In paragraaf één worden de aanleiding en verantwoording van de opdracht duidelijk gemaakt en de probleemstelling, subprobleemstellingen en doelstelling opgesomd. In paragraaf twee worden de probleemstelling en de subprobleemstellingen genoemd. En in paragraaf drie wordt ingegaan op de onderzoeksmethoden en afsluitend wordt in paragraaf vier de projectplanning gegeven.

3.1 Aanleiding en verantwoording opdracht

In de inleiding van dit rapport werd al genoemd dat gemeente Leiden als gevolg van de landelijke bezuinigingen minder subsidies krijgt van de overheid. Dit heeft geleid tot de taakstelling van minimaal € 9,6 miljoen besparing in 2005 over alle gemeentelijke diensten.

Het sectorhoofd Facilitair Bedrijf van de Dienst Informatie & Dienstverlening heeft opdracht gekregen een project op te zetten waarvan het resultaat een prognose moest zijn welk bedrag er binnen het Facilitair Bedrijf per 1-1-05 bespaard kan worden. Dit werd het project Efficiency Huisvesting en Facilitaire Zaken. Hieruit is geconcludeerd dat er € 1.000.000 bespaard kan worden op diverse facilitaire gebieden. Uit een jaarlijks gehouden benchmarkonderzoek³² bleek zelfs dat gemeente Leiden op schoonmaakgebied voor kantoorruimten 20% meer uitgeeft dan het gemiddelde van de vergeleken dertien gemeenten met minimaal honderdduizend inwoners. Vanuit dit project zijn meerdere deelopdrachten opgesteld, elk met hun eigen facilitaire aandachtsgebieden. Deze hebben tot doel de efficiency te verbeteren en waar mogelijk besparingen te realiseren. Eén van die deelopdrachten is het project Schoonmaak, Catering en Beveiliging.

In dit project is geparticipeerd door de auteur van deze scriptie met als verantwoordelijkheid het onderzoek op het gebied van schoonmaak. De projectgroep Efficiency Huisvesting en Facilitaire Zaken heeft bepaald dat op de totaalbudgetten van schoonmaak, catering en beveiliging minimaal 15% bespaard moet worden. Zodoende is als doelstelling voor de afstudeeropdracht ook gekozen voor 15%.

Aan het begin van de afstudeerperiode is meegegeven dat het schoonmaakcontract per 31 december 2004 afloopt en dit leidt tot het opnieuw Europees aanbesteden van schoonmaakonderhoud en/ of (gedeeltelijk) inbesteden (bij DZB)³³. Gemeentelijke diensten zijn als gevolg van Motie 21 namelijk verplicht om bij inkoop van goederen en diensten een offerte aan te vragen bij de gemeentelijke dienst DZB.

3.2 Probleemstelling en subprobleemstellingen

In de inleiding is de probleemstelling reeds genoemd, doch deze zal nogmaals genoemd worden, tezamen met de subprobleemstellingen.

Hoe kan gemeente Leiden een efficiëncyslag realiseren op de (deels uitbestede) dienst Schoonmaak en daarmee op het totaalbudget minimaal 15% besparen per 1 januari 2005?

³² *Facilitaire kengetallen gemeenten 2003, Een rapportage over facilitaire kengetallen en trends in gemeenten*

³³ De Zijl Bedrijven

De geformuleerde probleemstelling is een adviserende. Dit resulteert in een betogende tekst waarin argumentatie nodig is om de probleemstelling te beantwoorden.³⁴

De subprobleemstellingen luiden als volgt:

1. Wat is de huidige situatie?
2. Waar ligt binnen schoonmaakkosten het grootste besparingspotentieel³⁵?
3. Wie is en/ of zijn de huidige leverancier(s)?
4. Wat zijn de behoeften en kwaliteitseisen van gebruikers en Facilitair Bedrijf?
5. Wat zijn de financiële, personele en organisatorische consequenties en randvoorwaarden?
6. Welke contractvorm past het best bij de gemeente Leiden?
7. In hoeverre kan schoonmaak worden inbesteed?
8. In hoeverre stuit het onderzoek op verzet bij betrokken medewerkers?
9. Hoe hebben vergelijkbare gemeenten en/ of organisaties de schoonmaak gecontracteerd en waarom?

De randvoorwaarden zijn:

- Een gelijkblijvende inzet in aantal fte voor wat betreft DZB personeel dat op schoonmaak wordt ingezet. Dit kan en mag op een ander facilitair onderdeel;
- De kwaliteit van de schoonmaak dient minimaal gelijk te blijven;
- Het Convenant Duurzaam Inkopen; organisaties die dit convenant hebben getekend moeten bij de inkoop van diensten en/ of goederen met een aantal aspecten rekening houden.

Hieronder in tabel 2 worden de locaties genoemd waarmee de opdracht gemoeid is.

Locatie	Adres
Stadhuis	Stadhuisplein 1
Stadsbouwhuis	Langegracht 72
Tweelinghuis	Langegracht 72 a
A&I	Boissotkade 2 a
Soza	Langebrug 60
Stadsbank	Breestraat 24
Milieu & Beheer	Admiraal Banckertweg
Wijkkantoor Midden	Oude Herengracht 1
Wijkkantoor Noord	Hallenweg 14
Wijkkantoor Zuid	Boshuizerlaan 5
Wijkkantoor West	Lage Morsweg 102
Cultuur & Educatie	Schuttersveld 9

Tabel 2 Locaties ten behoeve van afbakening opdracht

De in tabel 2 genoemde locaties huisvesten de diensten die in tabel 3 worden genoemd. In tabel 3 staat tevens vermeld op welke budgetten 15% bespaard moet worden.

³⁴ Mante, Y.: *Handleiding Schriftelijke Rapportage*

³⁵ Het volume van de (facilitaire) uitgaven: Oord, B.: *Bespaar op Facilitaire Inkoop, opzetten van een besparingsproject*, Facto Media, april 2004

Dienst	Budget	Besparing 15%
Informatie & Dienstverlening (inclusief BoWo en C&E)	€ 538.771	€ 80.815
A&I	€ 22.933	€ 3.440
Sociale Zaken & Arbeidsmarktbeleid	€ 74.789	€ 11.218
Milieu & Beheer	€ 132.510	€ 19.876
Totaal (afgerond)	€ 769.000	€ 115.350

Tabel 3 Overzicht geraamde budgetten en besparingen

3.3 Onderzoeksmethoden

Deze paragraaf is geschreven ten behoeve van de verantwoording van de gehanteerde onderzoeksmethoden. Deelparagraaf 1 geeft een overzicht van de onderzoekstypen en dataverzamelmethode en een verantwoording hiervoor.

3.3.1 Onderzoekstypen en dataverzamelmethode

Per subprobleemstelling is als volgt een klein onderzoeksplan opgezet:

Thema	Wat	Dataverzamelmethode	Type onderzoek
1 Huidige situatie	Contracten, gesprekken facilitair managers	Deskresearch/ interview	Kwalitatief
2 Besparingspotentieel	Bestuderen contracten, werkprogramma's en gegevens financiële administratie	Deskresearch	Kwantitatief
3 Leveranciers	Contracten	Deskresearch	Kwalitatief
4 Behoeften en kwaliteitseisen	Gesprekken facilitair managers, bodes ³⁶ , locatiebeheerders en gebruikers. Rondleidingen. Bezettingsgraden/ -intensiteit locaties en ruimtes.	Interview Deskresearch/ ICT ³⁷	Kwalitatief Kwantitatief
5 consequenties en randvoorwaarden	Literatuur, artikelen, interviews externe organisaties (zie thema 9)	Deskresearch/ interview	Kwalitatief
6 contractvorm	Contractmenu schoonmaakbranche	Deskresearch en interview	Kwalitatief
7 make-or-buy	Gesprekken Leidinggevenden DZB Schoonmaakonderhoud m.b.t. groeimogelijkheden, professionaliteit, enz.	Interview	Kwalitatief
8 draagvlak	Gesprekken leidinggevenden DZB Onderhoud Gesprek arbeidsontwikkeling DZB Interview management DZB Onderhoud	Gesprek en interview	Kwalitatief
9 vergelijkend marktonderzoek	Interviews gemeente Almere, Universiteit van Amsterdam, facilitair benchmarkonderzoek, bestekken gemeente Assen en Beverwijk	Interview, desk research	Kwalitatief/ Kwantitatief

Tabel 4 Onderzoeksplan in kaart

³⁶ verantwoordelijk voor vele diensten, zoals vergaderkoffie, post, reserveringen en controle schoonmaak.

³⁷ Waar mogelijk is een beroep gedaan op ICT voorzieningen die aangeven wat de bezettingsgraad van ruimten is.

Hieronder wordt per thema beargumenteerd waarom voor deze onderzoeksopzet is gekozen.

1. Huidige situatie

Om een beeld te vormen van de huidige situatie zal deze in kaart gebracht moeten worden. Hiertoe zijn de contracten bestudeerd. Ook zijn gesprekken gevoerd met de hoofden Facilitair Bedrijf van Milieu & Beheer en Informatie & Dienstverlening, het hoofd Interne Zaken van Sociale Zaken, het hoofd Services en de seniorbodes van Informatie & Dienstverlening.

2. Besparingspotentieel

Het besparingspotentieel is het totaal van de facilitaire uitgaven. In dit onderzoek is onderzocht welke kostenpost voor schoonmaak de grootste is en welke locatie de grootste kosten heeft. Het gaat hier dus om het volume van iets, waardoor het gekwalificeerd kan worden als kwantitatief onderzoek. Financiële gegevens zijn terug te vinden in contracten, budgetten, enzovoort. In de werkprogramma's staan de frequenties van schoonmaakhandelingen. Hieruit kan globaal opgemaakt worden hoeveel uur personeel ingezet wordt.

3. Leveranciers

Om een beeld te vormen van de huidige situatie zijn de contracten bestudeerd.

4. Behoeften en kwaliteitseisen

De facilitair managers hebben allen hun eisen voor schoonmaak, de bodes staan dicht op de werkvloer, zij controleren namelijk dagelijks de schoonmaak, locatiebeheerders idem en gebruikers zijn de personen die willen werken in een schoon pand. De gesprekken met de gebruikers zijn informeel gevoerd tijdens rondleidingen door de panden.

Er is voor gekozen om de behoeften bij gebruikers niet per enquête te onderzoeken. Dit om suggestieve vraagvorming te voorkomen, onrust te beperken en ter voorkoming dat de toestand van de schoonmaak op het moment van het invullen van de enquête geen invloed heeft op het resultaat van de enquête. Als die dag bijvoorbeeld de koffievlek op het bureau niet is verwijderd, dan zal men al gauw de schoonmaak als slecht beoordelen en irreële behoeften opgeven. Bij mondelinge gesprekken kunnen dergelijke opmerkingen beoordeeld en indien nodig gerelativeerd worden.

5. Consequenties en randvoorwaarden

Afhankelijk van de gekozen aanbeveling zullen er een aantal consequenties en voorwaarden aan kleven. Om hierachter te komen is literatuuronderzoek verricht. Artikelen op het gebied van onder andere schoonmaak en inkoop zijn geraadpleegd, evenals verschillende boeken. Waar gebruik gemaakt is van de theorie, staat dit met voetnoten aangegeven.

Door middel van interviews bij externe organisaties en de huidige leverancier zijn de mogelijke consequenties geïnventarieerd. De praktijk is namelijk de beste leermeester.

6. Contractvorm

Onderzocht zal worden welke contractvorm het best aansluit op de mogelijkheden binnen de organisatiestructuur en cultuur.

Dit is onderzocht om te voorkomen dat er een contract wordt afgesloten die niet uitvoerbaar is binnen de huidige organisatie of veranderingen ten behoeve van het contract niet mogelijk zijn.

7. Make-or-buy

Aan de manager DZB Onderhoud is voorgesteld om de mogelijkheden te onderzoeken of DZB organisatorisch in staat is de panden van de diensten van dit project schoon te

maken en wat de kosten hiervan zijn. Is DZB hier niet toe in staat, welke capaciteit heeft DZB dan wel en tegen welke kosten.

Ook zullen gesprekken worden gevoerd met de manager Onderhoud en de bedrijfsleider van DZB Onderhoud, om zelf een idee te vormen of en hoe zij in staat zijn uit te breiden tot gemeentebrede schoonmaak

8. Draagvlak

Om onrust te voorkomen zijn gesprekken gehouden met enkele leidinggevendenden van DZB. Verwacht wordt dat onder het personeel van DZB Onderhoud de meeste onrust en weerstand zal ontstaan. DZB heeft namelijk een sector Groen en Onderhoud, waaronder een schoonmaaktak valt die bij een aantal panden van de gemeente schoonmaakt. Centraal zal staan het doel van het project en de randvoorwaarde dat het aantal fte (3,5 fte) dat momenteel wordt ingezet op schoonmaak gelijk moet blijven, indien nodig op een andere facilitaire discipline.

9. Vergelijkend marktonderzoek

De gemeente Almere is benaderd voor een interview inzake de organisatie van schoonmaak aldaar. Reden hiervoor is een artikel uit Inkoop & Logistiek uit maart 1997, waarin het hoofd Schoonmaakonderhoud vertelt hoe hij besparingen realiseert op schoonmaakkosten.

De universiteit van Amsterdam is benaderd vanwege de contractvorm (resultaatgericht). Van de gemeenten Assen en Beverwijk zijn schoonmaakbestekken ontvangen ter bestudering.

Met de huidige leveranciers zijn gesprekken gevoerd met betrekking tot mogelijkheden tot besparing en om de vorm van resultaatgericht contracteren te bespreken.

Interviews zijn voornamelijk halfgestructureerd aangepakt³⁸. Per interview zijn een aantal onderwerpen opgesomd, per onderwerp vragen opgesteld en vervolgens in een logische volgorde geplaatst om het interview structuur te geven. In de praktijk bleek dat er veel moest worden doorgevraagd, waar ook van uit gegaan is.

De interviews zijn verwerkt als samenhangend verhaal. Voordeel hiervan is een overzichtelijk stuk tekst, waarbij irrelevante tekst is weggelaten. Doordat er veel werd doorgevraagd en soms door dit doorvragen eigenlijk al antwoord werd gegevens op vragen verder in het interview, is dus gekozen om de verkregen informatie te filteren en te verwerken in een logische samenhang.

Beursbezoek

Ook is een bezoek gebracht aan de ISSA/ Interclean Beurs in de RAI Amsterdam. Doel van dit bezoek was schoonmaakbedrijven en instanties ontmoeten en gesprekken voeren over contractvormen, efficiency en eventueel vernieuwde en kostenbesparende schoonmaakmethoden ontdekken. Hoewel schoonmaakmethoden eigenlijk een zorg zijn voor de dienstverlener, lijkt een oriëntatie niet overbodig.

Vergaderingen

De tweewekelijkse (en in een later stadium wekelijkse) vergaderingen met de projectgroep hebben ook hun positieve uitwerking gehad op het onderzoek. Communicatie verloopt makkelijker als de groep bij elkaar is en ideeën worden sneller en verder uitgewerkt.

3.4 Projectplanning

Het onderzoek schoonmaak is onderdeel van deelproject Schoonmaak, Catering en Beveiliging. Ten behoeve van het deelproject is dan ook een projectgroep samengesteld, om

³⁸ Baarda, B.D., de Goede, M.P.M., Theunissen, J.: *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*

zodoende de omvang van de opdracht op te kunnen vangen met de kennis die binnen de gemeente Leiden in huis is. De projectgroep is samengesteld door opdrachtgever Gerard Groeneveld, Sectorhoofd Facilitair Bedrijf van de Dienst Informatie & Dienstverlening en bestaat uit de personen genoemd in tabel 5.

Naam	functie
Dick Schooneman	Hoofd Facilitair Bedrijf DZB/ tevens projectleider en bedrijfsmentor
Dirk Achterberg	Inkoper DZB
Ruud Lijnzaat	Hoofd Facilitair Bedrijf Dienst Milieu & Beheer
Mark van Belkum	Hoofd Interne Zaken Dienst Sociale Zaken
Eus Flapper	Hoofd Services Facilitair Bedrijf Informatie & Dienstverlening
Raymond Burggraaf	Student Facility Management 4 ^e jaar

Tabel 5 Samenstelling projectgroep

De rol van de auteur binnen deze projectgroep is al deels besproken, namelijk het onderzoek naar kostenbesparing op schoonmaak. Een andere rol die vervuld is, is het beheren, beheersen en bewaken van het proces, in samenwerking met de projectleider. Meer hierover is te lezen in de procesevaluatie.

Tijdspad

Voor de afstudeeropdracht is een tijdsplanning gemaakt. Deze is terug te vinden in bijlage 9.

Naast het deelgebied schoonmaak, zijn door de auteur ook werkzaamheden verricht voor de deelgebieden beveiliging en catering. Hierbij valt te denken aan literatuuronderzoek en desk research, om ook voor deze deelgebieden kennis toe te voegen aan het project. Voor meer informatie over deze werkzaamheden zie de Procesevaluatie.

Hoofdstuk 4 Theoretisch Kader

Dit hoofdstuk heeft tot doel de theoretische achtergrond van de opdracht uiteen te zetten. In paragraaf één zal een definitie gegeven worden van facility management. In paragraaf twee wordt schoonmaakonderhoud gedefinieerd en gepositioneerd vanuit het vakgebied accommodatiemanagement. In paragraaf drie wordt het vakgebied inkoopmanagement uitgelicht met betrekking tot inkoop bij gemeenten en zelf doen of uitbesteden van schoonmaakdiensten (make-or-buy-analyse). Vervolgens zal worden ingegaan op hoe een besparingsproject kan worden opgezet en welke contractvormen worden gehanteerd in de schoonmaakbranche.

4.1 Facility management

In deze paragraaf zal een definitie gegeven worden van facility management, die tot stand is gekomen door literatuurstudie. Hiervoor is met name dankbaar gebruik gemaakt van "Facility Management in Perspectief" van Joost van Krimpen³⁹ en "Facility Services in Nederland" van Nico Lemmens⁴⁰. Zij hebben beiden in hun boek een kritische blik geworpen op de definities van facility management van anderen.

Om te beginnen zal de bekendste en veel aangehaalde definitie van Regterschot⁴¹ gegeven worden:

"Facility management is het integraal managen (plannen en bewaken) en realiseren van de huisvesting, de services en de middelen die bij moeten dragen aan een effectieve, efficiënte, flexibele en creatieve verwezenlijking van de doelen van een organisatie in een veranderende omgeving."

Zoals blijkt is dit een vrij gespecificeerde omschrijving van het begrip facility management. Het geeft een soort definitie weer die facility management beschrijft zoals het zou moeten zijn. Bovendien lijken begrippen als 'integraal', 'effectief', 'efficiënt' en 'flexibel' overbodig. Integraal houdt in dat het allesomvattend is. Dat is juist wat facility management is, dus hoeft niet in een definitie genoemd te worden. Dat facility management effectief en efficiënt moet zijn is ook een logisch gevolg, omdat faciliteiten die geen juist effect hebben en niet zo efficiënt mogelijk worden gemanaged van weinig toegevoegde waarde zijn. Om die reden dus overbodige begrippen. Tot slot is een organisatie altijd dynamisch en veranderen er altijd zaken.

In de literatuur zijn vele definities van facility management terug te vinden. De vele definities die er zijn van facility management, leggen veelal de nadruk op verschillende aspecten en/of hebben een ander doel voor ogen. Als voorbeeld wordt gegeven de definitie van Klee (1994)⁴²:

Facility management is de beheersing van en dienstverlening in en om organisatiehuisvesting en -huishouding, ter ondersteuning van de gebruikers met ruimte, middelen, diensten en bescherming, resulterend in een optimale productiviteit tegen verantwoorde kosten.
Hier ligt de nadruk op het doel om een optimale productiviteit van de gebruikers te behalen tegen verantwoorde kosten.

³⁹ van Krimpen, J.: *Facility Management in Perspectief, Het Organiseren van maatwerk in Facilitaire Dienstverlening*

⁴⁰ Lemmens, N.: *Facility Services in Nederland, Kwaliteit van Professionele Dienstverlening*

⁴¹ Regterschot, J.: *Facility Management, Het Professioneel Besturen van de Kantoorhuisvesting*

⁴² Lemmens, N.: *Facility Services in Nederland, Kwaliteit van Professionele Dienstverlening*

Net als de gegeven definities van Regterschot en Klee, zijn de pogingen voor een definitie vaak erg uitgebreid en gespecificeerd. Zoals al aangegeven bij de definitie van Regterschot dat dergelijke definities onterecht een volledigheid kunnen suggereren. Voor de hand ligt het dan om een eenvoudige definitie voor facility management te hanteren. Die is gevonden in de definitie die van Krimpen⁴³ geeft in zijn boek "Facility Management in Perspectief":

Facility management is het besturen van organisaties of organisatieonderdelen die zijn belast met facilitaire dienstverlening.

Bij deze definitie dient dan uitgelegd te worden wat facilitaire dienstverlening is.

Facilitaire dienstverlening:

"het intern en/ of extern toeleverend realiseren en instandhouden van faciliteiten ter ondersteuning van primaire processen binnen organisaties."

Hierbij wordt onder faciliteiten verstaan:

- *Materiële voorzieningen en hulpmiddelen voor bedrijfsprocessen;*
 - *Gerelateerde zorg voor mensen in die bedrijfsprocessen en/ of mensen die daarvan het object vormen.*
- (van Krimpen, 2003)

Regterschot (Regterschot, 1988) hanteert voor het begrip 'facilities' de omschrijving:

"Facilities zijn het samenspel van fysieke condities die het een organisatie mogelijk maken haar werkzaamheden uit te voeren."

Hierbij deelt hij facilities in drie hoofdgroepen, namelijk huisvesting, services en middelen.

De definitie van van Krimpen is specifiekier dan die van Regterschot, doordat hij aangeeft dat niet alleen voorzieningen en hulpmiddelen faciliteiten zijn, maar ook de zorg die hieraan gerelateerd is. De oorzaak hiervan zou kunnen liggen in de verbreding van het facilitaire assortiment sinds de jaren tachtig. Maatschappelijke ontwikkelingen hebben geleid tot meer aandacht voor arbo-en milieuwetgeving, technologische ontwikkelingen tot snellere groei van automatisering op en rond werkplekken (bijvoorbeeld intern- en extern postverkeer: email), toepassingen op het gebied van installatietechniek en methoden en technieken op het gebied van beveiliging. Het facilitaire assortiment is ook uitgebreid doordat facilitaire kosten werden doorbelast. Om die reden ontstonden bedrijfsbureaus en werden servicedesks opgericht om de klant beter en efficiënter te kunnen bedienen (van Krimpen, 2003). Een actuelere indeling van faciliteiten is dan die van Williams⁴⁴.

Hij verdeelt faciliteiten in drie globale groepen:

1. gebouwen (premises)
2. bedrijfsondersteuning (support services)
3. personeelondersteuning (information technology)

Tot slot wil de auteur kwijt dat in geen enkele gevonden definitie van facility management het begrip verbeteren en/ of vernieuwen terug te zien is. Waar men wel vaak over coördineren, plannen en bewaken spreekt, blijft het verbeteren/ vernieuwen in de definities achterwege.

⁴³ van Krimpen, J.: *Facility Management in Perspectief, Het Organiseren van maatwerk in Facilitaire Dienstverlening*

⁴⁴ Williams, B.: *Facilities Economics in the European Union*, Building Economics Bureau Ltd, Kent, Groot Brittannië, 2001

4.2 Accommodatiemanagement

De indeling van faciliteiten van Regterschot plaatst schoonmaakonderhoud onder de niet-gebouwgebonden diensten. Dit zijn diensten die voornamelijk ondersteunend zijn voor het primaire proces. Ze zijn in het algemeen zichtbaarder voor de gebruiker van een gebouw.

Gebouwgebonden diensten zijn diensten waarvan het gebouw bepalend is hoe die worden vormgegeven.

Deze indeling valt in twijfel te nemen, want schoonmaak wordt wel degelijk door het gebouw bepaald. Factoren van een gebouw die invloed hebben op het schoonmaakonderhoud zijn de vorm van het gebouw, de leeftijd en de gebruikte materialen.

4.2.1 Schoonmaakonderhoud

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

Onder 'vuil' wordt verstaan materie op een plaats waar het niet thuishoort en daar staat uit hygiënische en/ of esthetische overwegingen.

'Schoon' is het ontbreken van vuil.⁴⁵

4.2.2 Kosten schoonmaakonderhoud⁴⁶

De kosten in het schoonmaakonderhoud zijn te verdelen in drie groepen, met de volgende procentuele verdeling:

- | | |
|-------------------------|-----|
| 1. Personeel | 90% |
| 2. Reinigingsmiddelen | 8% |
| 3. Auto/ vervoerskosten | 2% |

4.3 Inkoopmanagement

In het vakgebied inkoopmanagement worden ook vele definities gegeven van inkoopmanagement. Een makkelijk te onthouden definitie is:

“Inkoop is alles waar een factuur tegenover staat.”⁴⁷

Deze definitie zegt echter niets over het proces waar inkoop mee gemoeid is. Een definitie die dat wel doet is de volgende:

“Inkoop is het geheel van alle activiteiten die in organisaties worden vervuld om producten (goederen en diensten) van externe bronnen te betrekken.”⁴⁸

Die activiteiten zijn weer te geven in zes fasen⁴⁹: specificeren, selecteren, contracteren, bestellen, bewaken en nazorg. In bijlage 10 is een schema te vinden die het proces weergeeft, het racewagenmodel. Per fase wordt kort aangegeven wat er in iedere afzonderlijke fase voor activiteiten plaatsvinden.

Inkoop is te verdelen in primaire inkoop en facilitaire inkoop. Primaire inkoop heeft betrekking op goederen en diensten die direct voor de primaire productieprocessen worden gekocht.

⁴⁵ Pouw, P. e.a.: *Syllabus Accommodatiemanagement 1*

⁴⁶ Reed Business Information BV: *FM-kosten, Faciliteiten en Schoonmaak*

⁴⁷ Haring, J.H.A., Telgen, J., Streefkerk, P.M.: *Inkoopmanagement in Gemeenten, Op Weg Naar Professionalisering*

⁴⁸ Gelderman, C.J., Albronda, B.J.: *Professioneel Inkopen*

⁴⁹ Haring, J.H.A., Telgen, J., Streefkerk, P.M.: *Inkoopmanagement in Gemeenten, Op Weg Naar Professionalisering*

Facilitaire inkoop heeft betrekking op alle goederen en diensten die niet direct voor de primaire productieprocessen worden gekocht.⁵⁰

4.3.1 Inkoop bij gemeenten

Overheden zijn verplicht bij bepaalde drempelwaarden in te kopen via een Europese aanbesteding. Die drempelwaarde is voor de dienst schoonmaak € 236.945,-.⁵¹ Het doel van het Europees aanbesteden is een transparante, non-discrimatoire en objectieve aanbesteding van overheidsopdrachten te bewerkstelligen. De aanbestedingsrichtlijnen zijn van toepassing op goederen, diensten en werken en hebben een sterke juridische achtergrond.⁵² Een korte uitleg van de Europese aanbestedingsregels is te vinden in bijlage 11.

Er zijn vier soorten aanbestedingsprocedures, waarvan twee alleen in uitzonderingsgevallen gebruikt mogen worden. Bijlage 11 bevat een stroomschema ter bepaling van de te kiezen aanbestedingsprocedure en de bij de uitzonderingsgevallen behorende artikelen. Het meest gangbaar zijn daarom de openbare procedure en de niet-openbare procedure, waarvoor geen uitzonderingscriteria voor vereist zijn.

- De **openbare procedure** houdt in dat alle belangstellenden direct een offerte mogen indienen.
- De **niet-openbare procedure** houdt in dat alle belangstellenden zich mogen aanmelden voor deelname, waarna er een selectie plaatsvindt op basis van selectiecriteria. De aanbestedende dienst nodigt op basis van selectie op die criteria minimaal vijf bedrijven uit om een offerte in te dienen.

Voor schoonmaakdiensten wordt in de praktijk voornamelijk de niet-openbare procedure gebruikt.⁵³ De reden hiervoor is met name te vinden in het grote aantal schoonmaakbedrijven dat Nederland telt.

Bijlage 11 bevat een korte versie van de termijnen en handelingen die bij een aanbesteding verricht moeten worden.

4.3.2 Make or buy?

Met make or buy wordt bedoeld of een organisatie een dienst of product extern inkoop (uitbesteden) of deze zelf maakt. Make-or-buy-vraagstukken kunnen vanuit strategische en operationele overwegingen genomen worden. Bij een strategische overweging start de analyse vanuit de kernactiviteiten die concurrentievoordelen moeten opleveren. Een operationele overweging is af te bakenen in de volgende make-or-buy-situatie:

- **Capaciteitsprobleem:** Hierbij gaat het om activiteiten die de organisatie ook zelf uitvoert. Als de grenzen van maximale productie in zicht komen kan men de capaciteit uitbreiden met behulp van externe bronnen.

4.3.3 Besparingsproject

Voor een besparingsproject op het gebied van inkoopkosten kan het volgende stappenplan gehanteerd worden. Het stappenplan is eigenlijk bedoeld voor inkooppakketten, maar kan op een aantal facetten ook op de kosten binnen schoonmaak toegepast worden. Deze facetten

⁵⁰ Gelderman, C.J., Albronda, B.J.: *Professioneel Inkopen*

⁵¹ <http://www.egadvies.nl/aanb.htm?http://www.egadvies.nl/aanbest/dremp.htm>

⁵² Haring, J.H.A., Telgen, J., Streefkerk, P.M.: *Inkoopmanagement in Gemeenten, Op Weg Naar Professionalisering*

⁵³ Lemmens, N.: *Management van Schoonmaakdienstverlening*

zullen in de volgende stappen genoemd worden. Het volledige stappenplan is terug te vinden in bijlage 12.

1. Inventarisatie kostengebieden

Door te kijken welke kostengebieden het grootste volume en mogelijkheden tot beïnvloeding hebben kan bepaald worden waar het grootste besparingspotentieel zit. Op deze kosten moet dan de nadruk liggen. Kosten met een laag volume en weinig mogelijkheden tot beïnvloeding moeten buiten beschouwing worden gelaten.

2. Analyse

Vragen die beantwoord dienen te worden zijn:

Volume:

- Wat is het huidige volume in geld?
- Wat is het verwachte volume volgend jaar?
- Is er sprake van verspilling?
- Is het mogelijk om het kwaliteitsniveau aan te passen?

Afhankelijkheid:

- Is er een strategisch belang bij de leverancier?
- Hoeveel spelers bevinden zich op de leveranciersmarkt?
- Welke alternatieven zijn mogelijk voor deze leverancier?

Snelheid:

- Welke tijdlijnen zijn verbonden aan het switchen van leverancier?
- Op welke termijn wordt een investering terugverdiend?

3. Verbeterplan

- Dit plan bevat in ieder geval de volgende elementen:
- Verbetervoorstellen;
- Kwantificeren van het besparingspotentieel;
- Eventuele risico's gerelateerd aan verbeteringen;
- Aanbevelingen omtrent de implementatie.

4. Implementatie

Uitgangspunt voor een succesvolle implementatie is om een zo groot mogelijk deel van het besparingspotentieel binnen een korte termijn als besparing te realiseren.

4.3.4 Contractvormen

Er bestaan vijf hoofdvarianten van contractvormen in de schoonmaakdienstverlening. Deze zijn te verdelen in inspannings- en resultaatgericht. Het regiecontract is puur inspanningsgericht en het zuiver resultaat contract is puur resultaatgericht. Hiertussen bevinden zich nog (van inspanningsgericht naar resultaat gericht) programmacontract, optimalisatiecontract met terugbetalingsregeling en het open resultaatcontract. Voor korte beschrijvingen van deze contracten zie bijlage 13.

Bij het bepalen van de contractvorm is een aantal factoren van invloed.⁵⁴ Dit zijn:

1. Cultuur en opvattingen opdrachtgever

Wil de opdrachtgever een nauwe samenwerking, dan komt een optimalisatiecontract met terugbetalingsregeling in aanmerking. Is het bij de opdrachtgever de gewoonte de

⁵⁴ Lemmens, N.: *Management van Schoonmaakdienstverlening*

leverancier meer 'op afstand' te houden, dan krijgen resultaatcontractvormen de voorkeur.

2. Managementcapaciteit

Voor resultaatcontracten is hoogwaardige managementcapaciteit vereist, omdat deze vorm een omvangrijke investering vereist in het voortraject, zoals de specificatie van het resultaat, vaststelling van de vereiste kwaliteitsniveaus en de ontwikkeling van een meetsysteem. Optimalisatie contracten vereisen veel inspanning gedurende de contracttermijn vanwege de grote hoeveelheid periodieke managementinformatie.

3. Voorspelbaarheid van veranderingen

Hoe groter de voorspelbaarheid van veranderingen, des te beter is het mogelijk om resultaatgericht te contracteren.

4. Allocatie⁵⁵ ondernemersrisico

Bij een zuiver resultaatgericht contract ligt het risico bij de schoonmaakdienstverlener en bij een inspanningscontract bij de opdrachtgever.

5. Administratieve 'handling'

Resultaatcontracten vergen veel inspanningen voorafgaand aan de contracttermijn, terwijl tijdens de contracttermijn de feitelijke afrekening weinig tijd en inspanning hoeft te kosten. Er vindt slechts periodiek een kwaliteitsmeting plaats en de leverancier hoeft bij deze vorm geen verdere informatie te bespreken. Bij open boek contracten is dit anders, want hierbij moet een groot aantal administratieve gegevens worden uitgewisseld en geanalyseerd. Bovendien vindt er intensieve communicatie plaats aan de hand van deze managementinformatie.

6. Routinegehalte van het werk

Hoe routinematiger het werk, des te beter is het mogelijk om resultaatgericht te contracteren.

⁵⁵ Toewijzing

Hoofdstuk 5 Huidige Situatie en Gewenste Situatie

Dit hoofdstuk is bedoeld om een beeld te schetsen van de huidige en de gewenste situatie. Achtereenvolgens zal informatie gegeven worden over de panden inzake de afstudeeropdracht, de schoonmaakbudgetten per dienst, de leveranciers en de contracten, de bezettingsgraad en de gewenste situatie.

5.1 Diensten en gebouwen

In deze opdracht gaat het om het schoonmaakonderhoud van de diensten Informatie & Dienstverlening, Bouwen & Wonen, Cultuur & Educatie, Sociale Zaken & Arbeidsmarktbeleid en Milieu & Beheer. Alle diensten zijn gehuisvest in de volgende gebouwen met de daarbij behorende vierkante meters.

Gebouw	Bruto vloeroppervlak in m2 (bvo)
Stadhuis	8.615
Stadsbouwhuis	8.491
Tweelinghuis	997
C&E Schuttersveld	1.922
SoZa Langebrug	3.232
Stadsbank Breestraat	1.594
A&I Boissotkade	1.500
M&B Admiraal Banckertweg	2.359
4 wijkkantoren Milieu & Beheer	2.000
Totaal	30.710

Tabel 6 gebouwen en bruto vloeroppervlak

C&E is niet een volledig gebouw, maar de vijfde, zesde en zevende verdieping van het pand waar deze dienst gehuisvest is.

Het Tweelinghuis staat naast het Stadsbouwhuis en wordt dikwijls in één adem genoemd met het Stadsbouwhuis.

A&I Boissotkade en de vier wijkkantoren van Milieu & Beheer zijn laat in de projectperiode aan de lijst toegevoegd, waardoor over deze locaties geringe informatie beschikbaar is. De gegeven bruto vloeroppervlakken van deze locaties zijn dan ook een schatting.

5.2 Schoonmaakbudgetten

De gemeentelijke diensten zijn gehuisvest in de in tabel 2 genoemde gebouwen. Per gebouw kunnen zich meerdere diensten bevinden. De budgetten zijn als volgt verdeeld:

Dienst	Schoonmaakbudget
Informatie & Dienstverlening (inclusief BoWo en C&E)	€ 538.771
A&I	€ 22.933
Sociale Zaken & Arbeidsmarktbeleid	€ 74.789
Milieu & Beheer	€ 132.510
Totaal (afgerond)	€ 769.000,-

Tabel 7 budgetten

5.3 Leveranciers en contracten

Momenteel heeft gemeente Leiden contracten lopen met schoonmaakbedrijf Robbers en DZB Onderhoud. Robbers verzorgt de schoonmaak van de vijf grote kantoorlocaties Stadhuis, Stadsbouwhuis/ Tweelinghuis, Cultuur & Educatie (Schuttersveld), Milieu & Beheer (Admiraal Banckertweg) en Sociale Zaken (Langebrug). DZB Onderhoud heeft de wijkkantoren van Milieu & Beheer en het pand van A&I aan de Boissotkade in onderhoud.

De verdeling van het in schoonmaakonderhoud te nemen bruto vloeroppervlak ziet er dan als volgt uit:

Schoonmaakbedrijf	Aandeel in bvo	Aandeel in %
Robbers	27.210	88,6 %
DZB Onderhoud	3.500	11,4 %

Tabel 8 aandeel schoonmaakbedrijven in bvo

5.3.1 Contract Robbers

Het contract met Robbers is ingegaan per 1 januari 2001 met een maximum van vier jaar en een optie tot eenmaal verlengen met een jaar.

Gemeente Leiden heeft destijds een extern adviesbureau in de arm genomen. Dit bureau, Atir B.V., heeft het programma van eisen opgesteld. Dit heeft geresulteerd in een schoonmaakbestek met daarin onder andere de schoonmaakprogramma's die Atir B.V. heeft opgesteld. Schoonmaakprogramma's mogen pas aangepast worden na overleg met en schriftelijke goedkeuring van de functionaris van gemeente Leiden die verantwoordelijk is voor het object-/ gebouwgebonden schoonmaakonderhoud.

Werkprogramma dagelijks onderhoud

In de werkprogramma's staan schoonmaakwerkzaamheden die minimaal één keer per week verricht moeten worden. Een aantal werkzaamheden moet vijf maal per week, dus dagelijks, uitgevoerd worden. Dit is voor kantoorruimten bijvoorbeeld legen en zak verwisselen afvalbak en papierbak, stof- en vlek vrij maken van bureau en bijtippend stofzuigen van de vloer. Voor voorbeelden van de huidige werkprogramma's zie bijlage 14.

Opmerking: bijlagenr

Werkprogramma periodiek onderhoud

In het werkprogramma periodiek onderhoud staan schoonmaakwerkzaamheden die laag frequent worden uitgevoerd. De frequentie van periodieke werkzaamheden is bij gemeente Leiden maximaal twaalf keer per jaar. Het betreft onder anderen moppen, sprayen en opwrijven van linoleum vloeren en geheel reinigen van meubilair.

Kwaliteit

De kwaliteit van het schoonmaakonderhoud van Robbers wordt gemeten door middel van een dagelijks controle systeem (DKS) en het VSR Kwaliteitsmeetsysteem.

Het DKS is een steekproefcontrole die dagelijks wordt uitgevoerd door de objectleiding van Robbers. De controle kan tijdens en kort na de schoonmaakwerkzaamheden verricht worden, zodat eventueel gevonden fouten direct verbeterd kunnen worden.

Het VSR Kwaliteitsmeetsysteem is een methode die periodiek wordt toegepast. Het geeft een gedetailleerde analyse van de kwaliteit van de binnen een frequentie van een week uitgevoerde schoonmaakwerkzaamheden.

Met Robbers is met betrekking tot het VSR Kwaliteitsmeetsysteem een kwaliteitsniveau afgesproken van:

- Sanitaire ruimten AQL⁵⁶ 4%
- Kantoor- en verkeersruimten en leslokalen AQL 7%

4% is hierbij het strengste kwaliteitsniveau.

Tot nu toe zijn alle VSR kwaliteitsmetingen voldoende beoordeeld, op één na. Uit gesprekken met het hoofd Services van dienst Informatie & Dienstverlening, beheerder van het schoonmaakcontract met Robbers Schoonmaakbedrijven, is gebleken dat ook hij tevreden is over de kwaliteit van de schoonmaak.

Tijdens een inventarisatieronde door de locaties door de auteur van dit rapport zijn diverse gebouwgebruikers ook gevraagd naar hun mening over de schoonmaak en die waren allen positief.

Boeteclausule

Als na twee opeenvolgende VSR kwaliteitsmetingen, ongeacht de locatie, het resultaat onvoldoende is, is gemeente Leiden gerechtigd een korting van 25% in mindering te brengen op de maandbetaling van de schoonmaakkosten van de betreffende locatie.

Indien het resultaat van drie opeenvolgende VSR kwaliteitsmetingen in één of meerdere locaties, ongeacht de locatie, bij voortduring onvoldoende is, is gemeente Leiden gerechtigd een korting van 50% in mindering te brengen op de schoonmaakkosten van de betreffende locatie.

Uurtarieven Robbers

De uurtarieven van schoonmaakbedrijf Robbers zijn per functie opgegeven en zijn als volgt:

Medewerker jeugd	Medewerker loongroep 2	Meewerkend voorman loongroep 2	Niet-meewerkend voorman loongroep 2	Objectleider
€ 13,87	€ 18,51	€ 20,68	€ 19,73	€ 22,61

Tabel 9 Uurtarieven schoonmaakbedrijf Robbers

Het uurtarief is opgebouwd uit een aantal componenten. Dit zijn globaal het basis CAO uurloon, toeslagen op het loon, sociale lasten en verplichtingen, materiaalkosten en kosten met betrekking tot interne kosten en risico en winst. In bijlage 15 is een overzicht te vinden van de tariefopbouw. Het is een overzicht die dateert van januari 2001. Een actuelere versie is niet beschikbaar. Het gaat hier echter om de componenten van de tariefopbouw en niet om de invulling ervan

5.3.2 Contract DZB Onderhoud

Voor DZB Onderhoud geldt dat er 3,5 fte werkzaam zijn in de diverse panden van de dienst Milieu & Beheer, zoals de wijkkantoren. Een echt contract is er niet.

Werkprogramma dagelijks onderhoud

Op het moment van dit schrijven is geen informatie beschikbaar over een dagelijks werkprogramma voor de wijkkantoren van Milieu & Beheer, waar DZB Onderhoud de schoonmaakwerkzaamheden verricht.

⁵⁶ Accepted quality level

Werkprogramma periodiek onderhoud

Op het moment van dit schrijven is geen informatie beschikbaar over een periodiek werkprogramma voor de wijkkantoren van Milieu & Beheer, waar DZB Onderhoud de schoonmaakwerkzaamheden verricht.

Kwaliteit

Er vinden geen officiële (VSR) kwaliteitsmetingen plaats bij de wijkkantoren van Milieu & Beheer.

Uurtarieven DZB Onderhoud

In de uurtarieven van DZB Onderhoud is gedurende de afstudeerperiode geen inzicht verkregen.

5.4 Bezettingsgraad

De bezettingsgraad kan van invloed zijn op de frequentie van schoonmaak. Daarom is geprobeerd te achterhalen wat de bezettingsgraad van de kantoren, reserveringseenheden⁵⁷ en publieke ruimten is.

Kantoren

Het bepalen van de bezettingsgraad van kantoren is lastig, omdat er geen digitaal registratiesysteem voor medewerkers aanwezig is in de panden van gemeente Leiden.

Uit ervaring kunnen de projectgroepleden echter melden dat in ieder pand woensdagmiddag en op vrijdag de bezettingsgraad van kantoren het laagst is. Een verklaring hiervoor is de 36-urige werkweek, waardoor men een halve dag vrij kan nemen bij 8-urige werkdagen en een hele dag vrij bij een 9-urige werkdag. Een verklaring voor de woensdagmiddag zou gezocht kunnen worden in het feit dat schoolgaande kinderen van medewerkers vrij zijn op woensdagmiddag.

Verder kan er van uit gegaan worden dat medewerkers van gemeente Leiden over het algemeen een plaatsgebonden functie op kantoor hebben, uitzonderingen daar gelaten.

Reserveringseenheden

Reserveringseenheden zijn de ruimten die gereserveerd kunnen worden voor uiteenlopende doeleinden als vergaderingen, recepties, bruiloften, enz.

De bezettingsgraad van de reserveringseenheden van het Stadhuis en het Stadsbouwhuis kan berekend worden.

Met behulp van het FMIS⁵⁸. Planon is van het Stadhuis en het Stadsbouwhuis per reserveringseenheid de bezettingsgraad berekend op de volgende manieren.

De overige locaties werken nog niet met Planon of zijn met Planon nog niet zover dat zij de reserveringen via dit systeem laten lopen.

Over het jaar 2003 is voor iedere reserveringseenheid per werkdag de bezettingsgraad berekend. Een werkdag, bijvoorbeeld de maandag, komt tweeënvijftig keer per jaar voor. De eenheden kunnen iedere dag van negen tot vijf gereserveerd worden, dat zijn acht uren. In 2003 waren per eenheid dus:

$8 * 52 = 416$ reserveringsuren beschikbaar.

⁵⁷ vergader-, overleg-, feestruimten, enz.

⁵⁸ Facility Management Informatie Systeem

Door het aantal gereserveerde uren, die in Planon bij een reservering worden ingevoerd, te delen door 416, krijgt men als uitkomst het bezettingspercentage, oftewel bezettingsgraad.

Door dit te berekenen voor iedere reserveringseenheid per werkdag kan geconcludeerd worden welke eenheden het meest intensief gebruikt worden op welke dag(en). Hier kan men het schoonmaakprogramma eventueel op aanpassen.

Voor een overzicht van de berekeningen zie bijlage 16.

Sociale Zaken heeft een tekort aan reserveringseenheden waardoor er dikwijls in kantoren wordt vergaderd.

Publieke ruimten

Onder de publieke ruimten wordt verstaan de ruimten waar burgers welkom zijn voor het aanvragen van documenten en dergelijke. Voor gemeente Leiden is alleen een beperkt aantal gegevens bekend van het atrium en de entreehal in het Stadhuis.

De afdeling ICT van het Facilitair Bedrijf van de dienst Informatie & Dienstverlening kan geen gegevens uit het informatiesysteem halen over welke dagen het drukst en minst druk zijn voor het atrium en de entreehal van het Stadhuis.

Om toch enig inzicht in de bezettingsgraad trachten te bereiken is de teamleider van de publieksservice van de afdeling Burgerzaken gevraagd een gevoelsmatige schatting te geven. De afdeling Burgerzaken is de afdeling die zich in het atrium van het Stadhuis bevindt. De teamleider ervaart dat maandag de gehele dag en donderdagavond de drukste dagen van de week zijn.

Op basis van het aantal aangevraagde documenten kan geconcludeerd worden dat de maanden mei, juni en juli de drukste maanden van het jaar zijn. Zie hiervoor bijlage 16.

5.5 Gewenste situatie

Er dient een besparing van minimaal 15% op het schoonmaakbudget gerealiseerd te worden. Randvoorwaarden hiervoor zijn:

- Een gelijkblijvende inzet in aantal fte (= 3,5 fte) voor wat betreft DZB personeel dat op schoonmaak wordt ingezet. Dit kan en mag op een ander facilitair onderdeel;
- De kwaliteit van de schoonmaak dient minimaal gelijk te blijven;
- Het Convenant Duurzaam Inkopen. Organisaties die dit convenant hebben getekend moeten bij de inkoop van diensten en/ of goederen met een aantal aspecten rekening houden.

Resultaten en Conclusies

Voor het structureren van het project is het stappenplan uit paragraaf 4.3.3 gehanteerd. Hierbij dient gezegd te worden dat de vragen in dat stappenplan hier niet expliciet beantwoord worden.

Budgetten

Voor schoonmaak zijn de volgende budgetten gereserveerd:

Dienst	Budget
Informatie & Dienstverlening (inclusief BoWo en C&E)	€ 538.771
A&I	€ 22.933
Sociale Zaken & Arbeidsmarktbeleid	€ 74.789
Milieu & Beheer	€ 132.510
Totaal (afgerond)	€ 769.000,-

Tabel 10 Schoonmaakbudgetten van de diensten

Een besparing van minimaal 15% op € 769.000,- betekent in geld uitgedrukt dat er een besparing van minimaal **€ 115.350,-** gerealiseerd moet worden.

Leveranciers en contracten

Er zijn momenteel twee schoonmaakleveranciers onder contract bij de panden die behoren tot deze opdracht. Dit zijn Robbers Schoonmaakbedrijven en DZB Onderhoud. Robbers heeft daarvan het grootste aandeel in schoonmaakprojecten, namelijk 88,6% van het totaal bruto vloeroppervlak.

Het contract met Robbers loopt per 31-12-04 af, maar er is een optie om het contract nog eenmaal met een jaar te verlengen onder dezelfde contractuele voorwaarden.

Het contract met DZB Onderhoud omhelst vier kleine panden van de dienst Milieu & Beheer, namelijk de wijkkantoren. Over de tarieven is niets bekend. Wel kan vastgesteld worden dat de tarieven lager liggen dan een particulier schoonmaakbedrijf, omdat DZB gesubsidieerd werk aanbiedt. Besparing op schoonmaakwerkzaamheden van DZB Onderhoud is niet zinvol, omdat het gaat om vier kleine panden die schoongemaakt door gesubsidieerde, dus goedkopere, arbeid. Er zit weinig tot geen besparingspotentieel in deze vier pandjes.

In totaal wordt 8,15 fte aan schoonmakers gedetacheerd bij gemeente Leiden. 3,5 fte hiervan wordt ingezet op de vier wijkkantoren van Milieu & Beheer en het pand van A&I aan de Boissotkade.

Besparingspotentieel

Volgens het boekje FM-kosten, Facilities en Schoonmaak⁵⁹, worden de kosten voor schoonmaakonderhoud verdeeld in drie groepen, met de volgende procentuele verdeling:

1. Personeel 90%
2. Reinigingsmiddelen 8%

⁵⁹ Reed Business Information BV: *FM-kosten, Facilities en Schoonmaak*

3. Autokosten 2%

Om te kijken of dit ook voor gemeente Leiden geldt, is de recapitulatie van de schoonmaakkosten van schoonmaakbedrijf Robbers erbij gepakt van het jaar 2002.

personeel	€ 365.572
reinigingsmiddelen	€ 13.677
autokosten	€ 2.152
	€ 381.401

procentuele verdeling	
<i>personeel</i>	96%
<i>reinigingsmiddelen</i>	3%
<i>autokosten</i>	1%

Figuur 1 Verdeling schoonmaakkosten

Zoals blijkt uit figuur 1 komt de verdeling overeen met de verdeling gegeven in FM-kosten. Dit houdt in dat op personeel het grootste besparingspotentieel zit. De uurtarieven van schoonmaakbedrijf Robbers zijn vergeleken met die in het gemiddelde in de schoonmaakbranche⁶⁰ om erachter te komen of zij boven, onder of gelijk aan het gemiddelde zitten. Per functie zijn de uurtarieven vergeleken. Zo kan ook nog eens worden bepaald op welke functie binnen personeelskosten het grootste besparingspotentieel zit.

Uurtarieven

De uurtarieven naar functie van Robbers zijn vergeleken met gemiddelden van de uurtarieven naar functie in de schoonmaakbranche.⁶¹ De uurtarieven van jeugdige medewerkers van Robbers (minimaal 18 jaar, maximaal 21 jaar) is niet in de vergelijking meegenomen, omdat Robbers maximaal 5 % van de productieve uren laat werken door jeugdige medewerkers. Een verschil in uurtarief zal in totaal, gezien dit gegeven, niet van relevante grootte zijn.

De uurtarieven zijn vermenigvuldigd met het aantal productie-uren en toezicht-uren die Robbers heeft aangegeven nodig te hebben per functie per jaar.

Uit de vergelijking blijkt dat **87%** van het verschil in personeelskosten als gevolg van het verschil in uurtarieven wordt veroorzaakt door de functie medewerker loongroep 2.⁶² Dit is een bedrag van **€ 35.841,-**.

Op medewerkers loongroep 2 zit dus een groot besparingspotentieel. Daar kan, in vergelijking met het branchegemiddelde, zo'n € 35.000,- op jaarbasis bespaard worden. Procentueel is het verschil in uurtarief van deze functie met het gemiddelde uurtarief in de schoonmaakbranche:

16,28-18,51	* 100 = 12%
18,51	

⁶⁰ Reed Business Information BV: *FM-kosten, Facilites en Schoonmaak*

⁶¹ Reed Business Information BV: *FM-kosten, Facilites en Schoonmaak*

⁶² zie bijlage 17 vergelijking uurtarieven

In feite is het dus mogelijk om tegen een uurtarief van zo'n 12% lager dan het huidige schoonmaak in te kopen, het zij bij Robbers, het zij bij een andere leverancier.

N.B. het is mogelijk dat een schoonmaakbedrijf met een lager uurtarief meer productie-uren nodig heeft. Hierdoor kunnen de kosten toch hoger uitkomen, ondanks het lagere uurtarief.

De overige functies dragen aan het verschil 1%, 4% en 8 % bij. Dit is in totaal € 5.502,-. Er is dus weinig potentieel op besparing aanwezig op functiegroepen meewerkend voorman, niet-meewerkend voorman en objectleiding.

Verantwoording vergelijking

Bij de vergelijking van medewerkers loongroep 2 is uitgegaan van parttimers, met 0-6 ervaringsjaren, een ziekteverzuim van maximaal 7% en inclusief toeslag machines, middelen, indirecte kosten, auto-/ vervoerskosten, winst en risico. Het uurtarief gegeven in het boekje FM-kosten komt dan uit op € 16,28.

Bij de keuze van het uurtarief waarmee het uurtarief van Robbers is vergeleken, is uitgegaan van aannames, omdat een aantal gegevens, zoals het ziekteverzuim, aantal fte en aantal ervaringsjaren niet exact bekend was.

Argumenten voor keuze uurtarief:

- Veel werknemers in de schoonmaakbranche werken parttime. Exacte gegevens parttimers/ fulltimers die schoonmaken voor gemeente Leiden is niet bekend.
- Het verloop in de schoonmaakbranche ligt erg hoog. Omdat de gegevens over ervaring medewerkers van Robbers niet bekend zijn, wordt er vanwege het hoge verloop in de schoonmaakbranche van uitgegaan dat de medewerkers maximaal 6 ervaringsjaren hebben.⁶³
- In het boekje FM-Kosten worden uurtarieven gegeven per 0%, 7%, 8% en 9%. Gegevens over ziekteverzuim zijn niet bekend. Robbers propageert echter wel veel energie te steken in ziekteverzuim, dus wordt er uitgegaan van maximaal 7% ziekteverzuim.
- De toeslag machines, middelen, indirecte kosten, winst en risico wordt gehanteerd, omdat Robbers dat ook in haar uurtarief berekening heeft meegenomen.

Conclusie

Gemeente Leiden betaalt een hoger uurtarief voor medewerkers loongroep 2 dan gemiddeld in de schoonmaakbranche gebruikelijk is. Het aandeel van deze functiegroep in het totale verschil is 87%. Het gaat om een bedrag van € **35.841,-**. Hier ligt dan ook het grootste besparingspotentieel.

Bezettingsgraad

Bezettingsgraad kantoren

Het is op basis van cijfers niet mogelijk om de bezettingsgraad van kantoren te bepalen. Dat komt doordat dagelijkse registratie van medewerkers niet plaatsvindt.

Ambtenaren hebben een 36-urige werkweek en kunnen bij 9-urige werkdagen een dag vrij nemen. Bij 8-urige werkdagen is dat een halve dag. Op basis van ervaring van de projectleden kan geconcludeerd worden dat de woensdagmiddag en de vrijdag respectievelijk

⁶³ argumenten 'parttime' en 'verloop' uit:

Leveling, D.L.M., Meijer, R., Sloep, M.: *Schoonmaken een hele klus, Een arbeidsmarktverkenning voor de schoonmaakbranche*

het populairste dagdeel en de populairste dag zijn om vrij te nemen. Dit heeft tot gevolg dat de kantoren op deze dagen minder bezet zijn. Welke dat zijn is niet bekend.

Bezettingsgraad reserveringseenheden

De reserveringseenheden zijn vergader-, overleg- en feestruimten, enzovoort. Alleen voor het Stadhuis en het Stadsbouwhuis kan deze bezettingsgraad berekend worden met behulp van het FMIS Planon. De overige locaties hebben geen systemen waarmee de bezettingsgraad kan worden berekend en bijgehouden.

De berekende bezettingsgraden per reserveringseenheid en per werkdag zijn tegen elkaar afgezet in een grafiek, zie bijlage 16, en daar kunnen de volgende conclusies uit getrokken worden.

Stadsbouwhuis

In de grafiek van het Stadsbouwhuis zijn twee duidelijke trends zichtbaar. De eerste trend is die van vergaderkamers 117, 135, 321, 352, atrium 1^e etage en atrium trap. Van deze ruimten ligt de piek van reserveringen op dinsdag en het dal op vrijdag. Op vrijdag komt de bezettingsgraad bij geen van de ruimten boven de 10% uit. Tijdens de piek op dinsdag, is tussen deze ruimten onderling wel een groot verschil in de bezettingsgraad. Kamer 321 zit ruim boven de 50% en kamer 135 zit net onder de 30% en heeft van deze groep daarmee de laagste bezettingsgraad op deze piekende dinsdag.

De maandag, woensdag en donderdag liggen per ruimte min of meer op hetzelfde niveau.

De tweede trend is die van ruimten atrium, atrium tafel 1, 2, 3 en 4. Deze ruimten worden niet alleen gelijk verdeeld over de week gereserveerd, ze liggen onderling ook nog op min of meer hetzelfde bezettingspercentage. De uitschieter van atrium tafel 1 op vrijdag is op basis van deze gegevens niet te verklaren.

De bezettingspercentages die per werkdag gegeven zijn, zeggen niets over de spreiding van de reserveringen. Een ruimte kan goed het ene half jaar lang intensief op maandag gereserveerd worden en het andere half jaar heel weinig op maandag.

Echter, vergaderingen, overleggen en dergelijke zijn meestal structureel en daarom wordt er van uit gegaan dat de trend die zichtbaar is een beeld is van de werkelijkheid.

Er van uitgaande dat mensen de vergaderkamer niet als een eigen plek beschouwen en rommel en vuil sneller laten liggen dan op hun eigen werkplek⁶⁴, is een verlaging van schoonmaakfrequentie voor reserveringseenheden geen optie om kosten te besparen.

Alleen op vrijdag zou men kunnen overwegen om in het Stadsbouwhuis een soort "checkronde" langs de reserveringseenheden te lopen en waar nodig schoon te maken.

Ook is er een causaal verband zichtbaar tussen de ervaring van de projectleden dat de vrijdag de populairste dag van de week is om vrij te nemen en de lage bezettingsgraad van de reserveringseenheden. Als er minder mensen in het pand zijn, zullen er ook minder vergaderingen belegd worden. Dit zou kunnen doordat vergaderteams dan niet compleet zijn door afwezigheid van medewerkers met een vrije dag. Het gevolg is minder reserveringen.

Stadhuis

Als eerste dienst gezegd te worden dat de gegevens over reserveringseenheden van het Stadhuis geen vergaderruimten bevatten voor de medewerkers. De gegeven ruimten zijn

⁶⁴ Dhr N. Vonk, Schoonmaakbedrijf Robbers

representatieve ruimten waar evenementen plaatsvinden of die gebruikt worden door het college van Burgemeester en Wethouders.

Sommige eenheden zijn, bijvoorbeeld de Oxfordhal, volgens de gegevens nauwelijks gereserveerd. De trouwzaal, Oxfordhal, hal Raadszaal en de Burgerzaal worden echter wel als verkeersruimte gebruikt indien niet gereserveerd.

Ook al worden deze ruimten nauwelijks gereserveerd, ze zullen wel schoongehouden moeten worden, omdat ze representativiteit moeten uitstralen.

Hiermee is de conclusie dus snel getrokken. Om de representativiteit van de ruimten te waarborgen moet de frequentie van schoonmaak van deze ruimten niet verlaagd worden.

Bezettingsgraad publieke ruimten

De publieke ruimten worden dagelijks gebruikt door bezoekers en dienen dus ook dagelijks onderhouden te worden. Mede doordat ook deze ruimten representativiteit naar de bezoeker moeten uitstralen.

Frequentie schoonmaak kantoren

Uit gesprekken die gevoerd zijn met schoonmaakbedrijf Robbers en een brief van Robbers blijkt dat dagelijkse schoonmaak van kantoren niet noodzakelijk is. Robbers garandeert dat zij door middel van om de dag schoonmaken dezelfde kwaliteit schoonmaak kan leveren, tegen lagere kosten. Het voorstel dat Robbers gedaan heeft gaat om de panden Stadhuis, Stadsbouwhuis, Tweelinghuis en Cultuur & Educatie en levert een besparing van € 49.000,- in 2005 op.

Tevens is Robbers bereid om 5% korting te geven op alle tarieven.

Resumerend

Op basis van bovenstaande conclusies kan gesteld worden dat de schoonmaakfrequentie van kantoren omlaag kan en dat van reserveringseenheden en publieke ruimtes niet. Een verlaging van de schoonmaakfrequentie van kantoren betekent dat er minder uren gewerkt worden. Dit heeft minder kosten tot gevolg.

Het voorstel van Robbers levert een besparing op van minimaal **€ 68.460,-**, zie bijlage 17 'besparing bij voorstel Robbers'.

Met dit voorstel wordt de doelstelling van 15% (= € 115.350) niet gehaald. Voor een berekening zie bijlage 17 'besparing bij voorstel Robbers'.

Besparing bij marktconform tarief voor medewerker loongroep 2

*Bekend is nu dat op de kosten van medewerker loongroep 2 het grootste besparingspotentieel zit. Dit marktconforme tarief van medewerker loongroep 2 ligt 12% lager dan het tarief van Robbers. Als met dit gegeven de besparing inclusief de lagere frequentie nogmaals berekend wordt, wordt een besparing gerealiseerd van **€ 89.332,-**. Voor een berekening zie bijlage 17 'Besparing bij marktconform tarief voor medewerker loongroep 2'.*

Glasbewassing

Voor een mogelijkheid om een besparing op glasbewassing te onderzoeken zijn te weinig gegevens bekend. De kosten hiervan zijn voor Soza Langebrug, Stadhuis, Stadsbouwhuis, Tweelinghuis en Schuttersveld bekend. Dit is een bedrag van € 23.441. Als het aandeel van deze kosten in de totale kosten voor schoonmaak van deze locaties (€ 613.560) wordt berekend, dan is dat een aandeel van 3,8 %. Er zit dus ook weinig besparingspotentieel in glasbewassing.

Inbesteding van schoonmaak

Gemeente Leiden heeft bij haar dienst DZB een schoonmaaktak, genaamd DZB Onderhoud. Bij schoonmaakonderhoud van de panden door DZB Onderhoud is er juridisch gezien sprake van inbesteding, omdat DZB een dienst is van de gemeente.⁶⁵

De voordelen hiervan zijn:

- Er hoeft geen Europese aanbestedingsprocedure gestart te worden met de daarbij behorende wettelijke termijnen;
- Er wordt hoe dan ook voldaan aan de randvoorwaarde dat het aantal fte aan schoonmakers minimaal gelijk blijft. Er wordt zelfs werk gecreëerd. Een deel van de om en nabij de drieduizend werklozen⁶⁶ kan hiermee aan werk geholpen worden;
- DZB levert gesubsidieerde arbeid, waardoor zij tegen lagere tarieven personeel kan inzetten.

Nadelen kunnen zijn:

- De productiecapaciteit van DZB werknemers ligt door lichamelijke en/ of geestelijke handicap doorgaans lager dan bij werknemers van particuliere schoonmaakbedrijven;
- De schoonmaak is minder professioneel, minder geschoold personeel.

Er is een offerteaanvraag verstuurd aan DZB Onderhoud om een offerte uit te brengen wat zij voor het huidige totale schoonmaakbudget minus 20%. Er is voor 20% gekozen om een extra marge te creëren. Voorwaarde bij de offerteaanvraag is dat er een kwaliteit van schoonmaak geleverd kan worden van 4% AQL voor sanitaire ruimten en 7% AQL voor kantoren, verkeersruimten, enzovoort en dat er door een extern bureau kwaliteitsmetingen verricht worden.

Het resultaat van de offerte is dat zij de vier wijkkantoren plus het hoofdkantoor van Milieu & Beheer aan de Admiraal Banckertweg en het gebouw van A&I aan de Boissotkade in onderhoud kunnen nemen voor het bedrag van **€ 121.570,-** per jaar. Daarbij heeft DZB aangegeven dat uitbreiding van de schoonmaakwerkzaamheden in de toekomst bespreekbaar is, als het werk aan DZB gegend wordt.

De besparingen die gerealiseerd worden bij aanneming van besparingsvoorstel Robbers en offertevoorstel DZB Onderhoud zijn:

Besparingsvoorstel Robbers ⁶⁷	€ 68.460
Besparingsvoorstel DZB Onderhoud	€ 30.873
op A&I en M&B	
totaal	€ 99.333

Figuur 2 besparing bij voorstel Robbers en DZB Onderhoud

Dat is een besparing van 12,9% op het schoonmaakbudget en daarmee wordt de doelstelling van 15% dus niet gehaald. Voor een berekening zie bijlage 17 'Besparing bij voorstel Robbers'.

⁶⁵ A. Langeveld, inkoopcoördinator Concerninkoop dienst Informatie & Dienstverlening

⁶⁶ zie hoofdstuk 2 De Facilitaire Organisatie, paragraaf 2.4.1

⁶⁷ Het betreft hier de verlaging van frequentie schoonmaak kantoren (om de dag) voor de panden Stadhuis, Stadsbouwhuis, Tweelinghuis en Cultuur & Educatie en levert een besparing van € 49.000,- in 2005 op. Het resterende bedrag is voor figuur 2 opgebouwd uit de 5% korting op alle tarieven die Robbers bereid is te geven en voor figuur 3 de 5% korting op alle tarieven behalve medewerker loongroep 2. Op dat tarief wordt de marktconforme 12% korting berekend.

Indien uitgegaan wordt van het marktconforme tarief medewerker loongroep 2, zit deze som er als volgt uit:

Besparingsvoorstel Robbers	€ 89.332
Besparingsvoorstel DZB Onderhoud op A&I en M&B	€ 30.873
totaal	€ 120.205

Figuur 3 Besparing bij voorstel DZB Onderhoud en marktconform tarief medewerker loongroep 2

De berekening in figuur 3 levert een besparing op van

$$\frac{120.205}{769000} * 100 = 15,6\%$$

Behoeften en kwaliteitseisen

De gebruikers van de gebouwen en projectleden (budgetverantwoordelijken voor schoonmaak) zijn tevreden over de huidige kwaliteit van de schoonmaak. Er wordt dus in de behoeften voorzien. Binnen de projectgroep is men wel van mening dat bij een kostenbesparing op dienstverlening ingeleverd moet worden. Hiermee wordt bedoeld dat er bijvoorbeeld minder vaak schoongemaakt zal worden en dat dit gevolgen kan hebben voor de kwaliteit.

De kwaliteitseisen voor schoonmaak zijn bij VSR metingen 4% AQL voor sanitaire ruimten en 7% AQL voor kantoren, verkeersruimten, enzovoort. Het is mogelijk om de kwaliteitseisen aan te passen. Dit is echter niet nodig om een besparing te realiseren (zie aanbevelingen).

Reces

De gemeenteraad is van juli tot en met 14 september met zomerreces. Dit houdt in dat er geen raadsvergaderingen plaatshebben. Dat heeft tot gevolg dat er geen besluiten genomen worden in deze periode. Voor het project betekent dat, dat pas na 14 september wanneer de eerstvolgende raadsvergadering zal plaatsvinden, duidelijkheid zal ontstaan welk besluit wordt genomen inzake schoonmaak.

Europese aanbesteding

Dit project van gemeente Leiden voldoet niet aan de voorwaarden om de procedure van gunning via onderhandelingen te hanteren.

Bij gunning aan DZB Onderhoud, die heeft aangegeven een deel van de panden in onderhoud te kunnen nemen, geldt nog steeds dat het overige gedeelte Europees aanbesteed moet worden. Het resterende gedeelte van het project heeft namelijk een omvang van € 498.430,- en dat ligt boven het drempelbedrag ter waarde van € 236.945,-.

De openbare Europese aanbesteding heeft een minimumtermijn van 52 dagen. De niet-openbare Europese aanbesteding heeft een van 37 dagen voor ontvangst van aanvragen tot deelneming en een minimumtermijn van 40 dagen voor ontvangst van offertes van deelnemende dienstverleners, dus in totaal 77 dagen.⁶⁸

⁶⁸ De Europese Richtlijn voor overheidsopdrachten: Diensten (92/50/EEG) waarin opgenomen richtlijn 97/52/EG

Mocht de gemeenteraad 14 september haar goedkeuring geven en zou vanaf die dag de Europese aanbesteding aangekondigd worden, dan loopt de niet-openbare aanbestedingsprocedure door tot eind januari, begin februari 2005. De openbare procedure loopt dan tot eind december, een maand met veel vakantie- en feestdagen die van invloed zijn op de werkbare dagen van de gemeente.⁶⁹ Dit is een scenario dat sowieso in het gedrang komt, omdat het contract per 31-12-04 afloopt en voor niet korter dan één jaar verlengd kan worden. Daarbij komt ook nog eens de tijd die nodig is om een bestek te schrijven. Een aanbestedingsprocedure vanaf 14 september is dus zeer onwaarschijnlijk en zal dus later plaatsvinden.

Draagvlak

Bij gebruikers van de gebouwen wordt inzake dit besparingsproject niet veel weerstand verwacht. Schoonmaak is een dienst die niet direct door de gebruiker wordt afgenomen en betaald. Het is een min of meer vanzelfsprekende dienst, die in de huidige situatie door de gebruiker niet eens simultaan met de uitvoering ervan wordt ervaren, omdat de schoonmaak 's avonds plaatsvindt. Anders ligt dat bij een dienst waar de gebruiker wel direct voor betaalt en gelijktijdig bij de dienstverlening aanwezig is, zoals het afnemen van een lunch in de kantine. Daar zal, wanneer men hoort dat er besparingen op catering plaats zullen gaan vinden, altijd mensen weerstand bieden, omdat ze bijvoorbeeld bang zijn dat de prijzen omhoog gaan of producten verdwijnen.

Op het moment dat de gebruiker niet tevreden is over de kwaliteit van de schoonmaak, zal naar verwachting wel weerstand ontstaan als men hoort dat er op schoonmaak bespaard zal worden. Echter, in het geval van gemeente Leiden is de gebruiker als wel de opdrachtgever tevreden over de kwaliteit van de schoonmaak. Op dit gebied wordt dus geen weerstand verwacht en zijn dus ook geen formele stappen ten behoeve van draagvlak ondernomen. Wel zijn bij verkenningen door de gebouwen meerdere gebruikers gevraagd naar hun mening over de schoonmaak, waardoor een stukje betrokkenheid gecreëerd wordt.

Bij DZB Onderhoud is weerstand ontstaan nadat daar kennis was genomen dat schoonmaak misschien wel gemeentebreed Europees aanbesteed zal worden.

De werkplekken binnen deze divisie worden gebruikt als leer-/ werkplekken, wat inhoudt dat mensen met een afstand tot de reguliere arbeidsmarkt hier "klaargestoomd" worden voor een baan in die arbeidsmarkt.

Mocht het komen tot een aanbesteding gebaseerd op alle kantoorlocaties, bestaat de kans dat gevreesd wordt voor deze leer-/ werkplekken. Het management en de medewerkers dienen dus geïnformeerd te worden over het project Schoonmaak, opdat hen duidelijk wordt gecommuniceerd dat de voorwaarde vanuit het Gemeentelijk Management Team luidt dat het aantal fte⁷⁰ dat ingezet wordt aan DZB personeel, minimaal gelijk moet blijven. Het maakt hierbij niet uit of dit bij andere facilitaire disciplines wordt geplaatst. Wel zal er gelet worden op de vaardigheden van de personen in kwestie. Iemand die schoonmaakt, zal bijvoorbeeld niet snel en eenvoudig timmerman worden.

Ten behoeve van het draagvlak zijn er gesprekken gevoerd met manager DZB Onderhoud Louis Janssen en hoofd arbeidsontwikkeling Wim Poort. Deze gesprekken zijn gestructureerd (hiërarchisch) uitgevoerd door de projectleider en hoofd Facilitair Bedrijf van DZB Dick Schooneman en hoofd Facilitair Bedrijf Milieu & Beheer Ruud Lijnzaat. Er is begonnen met de verantwoording van het gemeentebrede project Efficiency, dat bij de gehele gemeente bekend is en erg leeft binnen de gemeente. Vervolgens is een bruggetje gemaakt naar het project Efficiency Huisvesting en Facilitaire Zaken en het project Schoonmaak, Catering en Beveiliging wat een deelopdracht is van het Huisvesting en Facilitaire Zaken project. Hierdoor

⁶⁹ voor een planning zie bijlage 18

⁷⁰ Fulltime = 1872 uur

is getracht het belang en de noodzaak van het project over te brengen bij deze personen. Hierop aansluitend is de voorwaarde gemeld die bepaalt dat het aantal fte wat op schoonmaak wordt ingezet, minimaal hetzelfde blijft, echter mogelijk in een andere functie.

Tijdens dit gesprek zijn ook een aantal uitdagingen besproken voor DZB. Bijvoorbeeld de mogelijkheid tot ontwikkeling van meer leer-/ werkplekken binnen DZB, mocht DZB de aanbesteding van schoonmaak van alle gebouwen binnenhalen.

Op deze gesprekken is positief gereageerd. Men was blij dat er gecommuniceerd is wat er momenteel onderzocht wordt en dat men daarbij betrokken wordt. De hoofden zullen de verkregen informatie weer doorspelen naar hun medewerkers.

Manager Onderhoud Louis Janssen ziet op dit moment echter nog geen mogelijkheden tot uitbreiding van schoonmaakdiensten die een gemeentebrede capaciteit aan kunnen.

Door de auteur van dit rapport is ook een gesprek gevoerd met de bedrijfsleider van DZB Onderhoud. Hij werkt onder manager Onderhoud en is bedrijfsleider van de schoonmaak. Het verslag is terug te vinden in bijlage 19 'Interview DZB Onderhoud'. Doelen van het gesprek waren de structuur binnen DZB leren kennen en draagvlak creëren door DZB Onderhoud bij het project te betrekken.

Het informeren en betrekken van DZB Onderhoud bij het project heeft geleid tot een welwillende medewerking en mededinging naar de gunning van het project door deze gemeentelijke dienst.

Keuze contractvorm

In principe past zowel een inspanningsgericht als een resultaatgericht contract bij gemeente Leiden. Inspanningsgericht is de meest voorkomende vorm. Het huidige schoonmaakcontract van gemeente Leiden met schoonmaakbedrijf Robbers is een inspanningsgericht contract, namelijk het programmacontract. Om de volgende redenen kan men in de nieuwe situatie kiezen voor een resultaatgericht contract:

1. Het hoofd Facilitair Bedrijf van de dienst Informatie & Dienstverlening wil de beheersbaarheid vergroten. Bij een resultaatgericht contract vindt slechts een periodiek overleg plaats op basis van kwaliteitsmetingen. Managementinformatie hoeft niet geanalyseerd te worden, omdat het risico bij de aannemer ligt. Dit scheelt tijd en geld om het contract te beheren.
2. Het hoofd Facilitair Bedrijf heeft en hoofd Services van het Facilitair Bedrijf zijn beiden hoog opgeleid. Dit is een vereiste wil men een resultaatgericht contract aangaan.
3. Veranderingen zijn zorgvuldig gepland. Bijvoorbeeld de nieuwbouw van het Tweelinghuis en de daarbij behorende verhuizing.
4. Het werk is erg routinematig. Dagelijks doen zich dezelfde omstandigheden voor, met zo nu en dan een uitzondering, zoals een bruiloft of een ander evenement.

Vergelijkend marktonderzoek

Er zijn twee interviews afgenomen met respectievelijk het hoofd schoonmaakk bureau van de universiteit van Amsterdam en het hoofd schoonmaakonderhoud van de gemeente Almere. De belangrijkste conclusies uit deze gesprekken zijn dat gemeente Leiden inderdaad teveel betaald voor schoonmaak en dat er vele manieren zijn om schoonmaak te organiseren binnen een organisatie. De uitwerkingen van deze interviews zijn terug te vinden in bijlage 19.

Benchmarkonderzoek gemeenten

De schoonmaakkosten van het benchmarkonderzoek⁷¹ bestaan uit schoonmaak interieur en interne glasbewassing kantoorruimten. De externe glasbewassing wordt gerekend tot het gebouwonderhoud overeenkomstig NEN 2748.

De kosten van gemeente Leiden die hiermee vergeleken zijn, bevatten de interne en de externe glasbewassing plus vierkante meters productieruimten.

Het kengetal kosten per vierkante meter bruto vloeroppervlak van het benchmarkonderzoek is 21,16. Voor gemeente Leiden is ook het kengetal berekend en die komt uit op 26,13. Dat is dus inderdaad ruim 20% hoger. Echter, in die berekening is niet dezelfde samenstelling conform de NEN 2748 gebruikt, waardoor een vertekend beeld ontstaat.

⁷¹ *Facilitaire kengetallen gemeenten 2003, Een rapportage over facilitaire kengetallen en trends in gemeenten*

Aanbevelingen

In dit gedeelte van het rapport wordt een aantal scenario's gegeven dat een oplossing voor de probleemstelling kan zijn. Uiteindelijk zal het meest ideale scenario uitgewerkt worden ter aanbeveling aan het hoofd Facilitair Bedrijf van de dienst Informatie & Dienstverlening en de overige projectleden.

Scenario 1: volledige inbesteding bij DZB

DZB is gevraagd om een offerte te maken waarin zij de aangegeven of ze de gegeven panden in schoonmaakonderhoud kan nemen en zo niet, wat zij dan wel aan kunnen. In geval van inbesteding van de schoonmaak bij DZB, is gemeente Leiden niet verplicht om een Europese aanbesteding te starten. Bovendien wordt hoe dan ook voldaan aan de randvoorwaarde dat de hoeveelheid fte aan DZB schoonmakers minimaal gelijk moet blijven.

DZB heeft aangegeven A&I Boissotkade, de vier wijkkantoren en het hoofdkantoor van Milieu & Beheer in onderhoud te kunnen nemen. DZB kan dit voor het bedrag van **€ 121.570** per jaar. Dat is een besparing van 21,8% op het schoonmaakbudget van Milieu & Beheer. Dit is exclusief glasbewassing.

In de kosten van glasbewassing van Milieu & Beheer is tijdens dit schrijven geen inzicht verkregen. De grootte van het hoofdgebouw plus de vier wijkkantoren zal iets meer zijn dan het gebouw Soza Langebrug. Glasbewassingskosten bij Soza Langebrug waren in 2003 € 1.500. Bij een grove aanname dat Milieu & Beheer dan niet boven € 3.000 aan glasbewassingskosten komt en A&I boven € 1.000, is de besparing bij deze aanbidding ruim 19% op het schoonmaakbudget van Milieu & Beheer.

In deze situatie blijven de gebouwen Stadhuis, Stadsbouwhuis, Tweelinghuis, C&E Schuttersveld, Soza Langebrug en Stadsbank Breestraat over om Europees aan te besteden. Om die reden is dit geen reële optie.

Scenario 2: opnieuw aanbesteden

Uit de conclusies is gebleken dat de frequentie van schoonmaak van kantoren verlaagd kan worden naar om de dag en dat het uurtarief van medewerkers loongroep 2 $\pm$ 12% boven het gemiddelde uurtarief voor deze loongroep in de schoonmaakbranche ligt. Robbers heeft aangegeven dat met een korting van 5% op alle uurtarieven en de verlaging van de frequenties van kantoren schoonmaken naar om de dag een besparing van **€ 68.460** is te realiseren in 2005. Hiermee wordt de doelstelling van 15% (= € 115.530) niet gehaald.

Als gerekend wordt met het marktconforme tarief dat 12% lager ligt, wordt de doelstelling wel gehaald. De besparing is dan € 120.205, een besparing van 15,6%. Voor een berekening zie bijlage 17 'Besparing bij marktconform tarief voor medewerker loongroep 2'. Hiervan uitgaande is het opnieuw aanbesteden van schoonmaak een aantrekkelijke optie.

Er is echter een aantal tegenargumenten voor het scenario opnieuw aanbesteden van het schoonmaakonderhoud. In volgorde van belangrijkheid:

1. Tijd

Vanwege het zomerreces van de Gemeenteraad kan pas vanaf 14 september weer een besluit genomen worden over het voorstel. Bij directe aankondiging van aanbesteding bij het Bureau voor Officiële Publicaties der Europese Gemeenschappen zal de niet-openbare procedure doorlopen tot eind januari, begin februari. Een aankondiging vanaf 14 september is erg onwaarschijnlijk, omdat een aanbesteding veel voorbereidende tijd vereist. Er moet namelijk een gedetailleerd bestek geschreven worden. Bovendien loopt

er al een aantal aanbestedingen, waardoor Concerninkoop, bemand door twee personen, het al erg druk heeft met aanbestedingen.

Gechargeerd moet gemeente Leiden in deze situatie dus ruim een maand zonder schoonmaakdienstverlener werken. Het contract met Robbers loopt namelijk per 31-12-04 af. Om dit probleemloos te laten verlopen zal dit tot kosten leiden die vanwege de besparing niet gewenst zijn. Bovendien heeft een eventuele nieuwe leverancier tijd nodig om in te werken en dat wordt geschat op minimaal een maand.⁷²

2. Randvoorwaarde

Het volledig uitbesteden van schoonmaakonderhoud bemoeilijkt het voldoen aan de randvoorwaarde dat de hoeveelheid fte aan DZB schoonmakers minimaal gelijk moet blijven. De aannemer zal namelijk akkoord moeten gaan met de voorwaarde dat een aantal fte DZB personeel wordt ingezet middels detachering. Ondanks voorbeelden van gemeente Den Haag die deze constructie hanteert en schoonmaakbedrijf Robbers, die in het verleden eerder met deze constructie gewerkt heeft, is en blijft het een moeilijke situatie. Robbers is zelf niet uitermate positief te spreken over hun ervaring. Navraag bij Atris, ISS en Basita heeft uitgewezen dat niet iedere aannemer bereid is om mensen met een achterstand en lichamelijke redenen (en dus minder productiviteit) verplicht als gedetacheerde over te nemen. Dit vraagt namelijk extra tijd en toezicht en dat is een belangrijk punt in het behalen van winst en efficiency in de sterke verdringingsmarkt die schoonmaakbranche heet.

Het is dan ook de vraag of een schoonmaakbedrijf gedurende de contracttermijn aan de randvoorwaarde kan waarborgen. In geval van scenario 3 is de waarborging van de randvoorwaarde het meest optimaal.

Scenario 3: gedeeltelijke in- en uitbesteding

Om de problemen (tijd, randvoorwaarde en capaciteit DZB) die zich in de twee voorgaande scenario's voordoen op te heffen, is dit scenario ontwikkeld. In wezen is het een combinatie van scenario één en twee.

Het voorstel is om de optie tot verlenging van het contract met Robbers met maximaal één jaar te lichten. Dit mag en kan alleen geschieden onder dezelfde contractuele voorwaarden.⁷³ Echter, het is toegestaan om werk aan het contract toe te voegen of weg te halen. Het advies luidt dus om voor 2005 het schoonmaakonderhoud voor Milieu & Beheer bij Robbers weg te halen en te gunnen aan DZB op voorwaarde van de offerte. A&I en de vier wijkkantoren van Milieu & Beheer had DZB al in onderhoud. Door het hoofdgebouw van Milieu & Beheer hier aan toe te voegen, is de beheersbaarheid beter dan dat één van de andere panden hieraan wordt toegevoegd.

Deze situatie levert per 1 januari 2005 de volgende besparing op:

Besparingsvoorstel Robbers ⁷⁴	€ 68.460
Besparingsvoorstel DZB Onderhoud	€ 30.873
op A&I en M&B	
totaal	€ 99.333

⁷² Naar aanleiding van gesprek met dhr. Nico Vonk van Robbers Schoonmaakbedrijven.

⁷³ Dhr. A.J. Langeveld, coördinator concerninkoop Facilitair Bedrijf/ Dienst Informatie & Dienstverlening

⁷⁴ Het betreft hier de verlaging van frequentie schoonmaak kantoren (om de dag) voor de panden Stadhuis, Stadsbouwhuis, Tweelinghuis en Cultuur & Educatie en levert een besparing van € 49.000,- in 2005 op. Het resterende bedrag is voor figuur 2 opgebouwd uit de 5% korting op alle tarieven die Robbers bereid is te geven en voor figuur 3 de 5% korting op alle tarieven behalve medewerker loongroep 2. Op dat tarief wordt de marktconforme 12% korting berekend.

Dat is een besparing van 12,9% op het schoonmaakkudget. De doelstelling is hiermee nog niet bereikt. Ondanks dat een besparing van 15% mogelijk is (zie Resultaten en Conclusies), wordt toch deze situatie aanbevolen. Redenen hiervoor zijn:

1. De *tijd* die een eventuele Europese aanbesteding in 2004 zou opeisen is gezien de situatie binnen gemeente Leiden (zomerreces, zie scenario 2) niet of erg moeilijk haalbaar. Hierdoor komt de geplande besparing per 1-1-05 in gevaar.
2. In deze situatie wordt voldaan aan de randvoorwaarde dat de hoeveelheid fte aan DZB schoonmakers minimaal gelijk moet blijven. DZB krijgt dan namelijk het hoofdgebouw van Milieu & Beheer erbij, waardoor er zelfs meer uren ingezet kunnen worden. Dit is ook nog eens op dezelfde discipline die deze mensen al uitvoeren. Dit scheelt dus een hoop tijd en geld indien men deze medewerkers had moeten opleiden voor een ander beroep.

Bij verlenging van het contract wordt aanbevolen om onderhandelende gesprekken te voeren met Schoonmaakbedrijf Robbers, om zodoende een marktconform tarief voor met name medewerker loongroep twee te bedingen. Gemeente Leiden heeft hierin een sterk standpunt, doordat Schoonmaakbedrijf Robbers pas na vier jaar aangeeft dat zij al die tijd dezelfde kwaliteit had kunnen leveren met minder inspanning (om de dag schoonmaken). Bovendien wijst dit rapport uit dat het uurtarief van Schoonmaakbedrijf Robbers 12% boven het gemiddelde uurtarief in de schoonmaakbranche ligt.

Europese aanbesteding

Vervolgens is een Europese aanbesteding in 2005 onontkoombaar. DZB heeft de capaciteit niet en het contract met Robbers mag na deze eenmalige verlenging niet nog eens verlengd worden. De aanbesteding met een waarde van bijna € 500.000 boven de Europees geldende drempelwaarde voor diensten van € 236.945.

Deze Europese aanbesteding kan nog meer besparing opleveren, omdat het huidige tarief dat betaald wordt voor medewerker loongroep 2 12% boven het marktgemiddelde ligt.

Planning aanbestedingsprocedure

Vrijwel alle aanbestedingen van schoonmaakprojecten vinden plaats volgens de niet-openbare procedure.⁷⁵ De Nederlandse schoonmaakbranche bestaat uit ruim 4.000 schoonmaakbedrijven. Een prequalificatie op basis van kwalitatieve criteria volgens de niet-openbare procedure, zorgt ervoor dat een klein aantal geschikte bedrijven een offerte mag indienen. Dit scheelt een hoop tijd en geld bij het beoordelen van offertes.

Het advies luidt dan om uiterlijk in week 6 van 2005 de aanbestedingsprocedure te starten middels de aankondiging bij het Bureau voor Officiële Publicaties der Europese Gemeenschappen. Dan eindigt de aanbesteding nog voor de zomerperiode. Zo is de kans groter dat medewerkers die een essentiële rol spelen tijdens de aanbesteding aanwezig zijn (inzake zomerperiode) en de werkdruk voor betrokkenen zo klein mogelijk blijft. Beter is nog om begin 2005 al te starten met de officiële procedure. De officiële termijnen (zie ook implementatieplan) zijn minimumtermijnen. Waar het gewenst is, bijvoorbeeld de termijn voor beantwoorden van vragen, kan de periode verlengd worden.

De maanden september tot en met december in 2004 en eventueel januari in 2005 kunnen gebruikt worden ter voorbereiding van de aanbesteding. Indien de aanbesteding op elektronische wijze plaatsvindt door het elektronisch versturen van de aankondiging, mogen de minimale termijnen met zeven dagen worden gereduceerd. Er komt een nieuwe regel die

⁷⁵ Lemmens, N.: *Management van Schoonmaakdienstverlening*

stelt wanneer de aanbestedingsdocumenten ook elektronisch ter beschikking worden gesteld, de minimale termijnen met nog eens vijf dagen mogen worden gereduceerd.⁷⁶

Opmerking: Geldt dit al vanaf 1-1-05? Mailtje verstuurd naar PIA

Prekwalificatie

Bij de prekwalificatie van de niet-openbare aanbestedingsprocedure wordt geadviseerd om op de volgende kwalitatieve criteria te selecteren:

- *Uitsluitingsgronden:*
Deze criteria hebben betrekking op situaties als dreigend faillissement, veroordeling wegens delicten of het niet voldoen aan wettelijke verplichtingen.

N.B. Eind 2005, begin 2006 zal de Nederlandse wetgeving als gevolg van veranderde Europese richtlijnen een aantal uitsluitingsgronden toevoegen. Dit zijn deelname van marktpartijen aan een criminele organisatie, betrokkenheid bij omkoping, fraude en witwassen van geld.⁷⁷
- *Financiële en economische draagkracht:*
Er kan gevraagd worden naar bankverklaringen, bewijzen van verzekeringen en informatie over de financiële performance.
- *Geschiktheid en technische bekwaamheid:*
Er kan worden gevraagd worden naar bewijzen van vakkundigheid, efficiency, ervaring en betrouwbaarheid. De criteria hebben betrekking op:
 - Kwaliteit van de organisatie;
 - Referenties;
 - Financiële performance;
 - Omvang;
 - Formele bescheiden (inschrijving in handelsregister);
 - Preventiekwaliteit ten aanzien van kwaliteits-, milieu- en arbozorg.;
 - Informatie met betrekking tot personeel: opleidingsniveau, verzuim;
 - Responsvermogen en calamiteitenopvang;
 - Werkmethoden en productiemiddelen.⁷⁸

Gunningcriteria

Op basis van de volgende offertebeoordelingscriteria kunnen de ingediende offertes beoordeeld worden:

- Aantal productie-uren in relatie tot voorcalculatie;
- Uurtarief productie;
- Aantal directe toezichten in relatie tot productie-uren;
- Uurtarief direct toezicht;
- Prijzen regiewerkzaamheden;
- Communicatie intern en extern;
- Kwaliteitsborging;
- Klachtenregistratie en -afhandeling;
- Bereikbaarheid bij calamiteiten;
- In te zetten middelen, milieuaspecten;
- Legitimatie en tijdsregistratie;
- Opstart.

⁷⁶ Papenhuijzen J.P.: *Europese Aanbestedingsrichtlijnen, wat gaat er veranderen?*, Facto Magazine, nummer 6 2004

⁷⁷ J.P. Papenhuijzen: *Europese Aanbestedingsrichtlijnen, wat gaat er veranderen?*, Facto Magazine, nummer 6 2004

⁷⁸ Lemmens, N.: *Management van Schoonmaakdienstverlening*

Uiteraard kunnen naar eigen inzicht criteria worden toegevoegd.

Contact met geselecteerde dienstverleners

Na selectie van de schoonmaakbedrijven die een offerte mogen indienen volgt geen passieve periode. Het Actieplan Innovatief Aanbesteden uit mei 1998⁷⁹ stimuleert om deze bedrijven al zo vroeg mogelijk te betrekken bij het proces. Hierdoor kan gemeente Leiden de technische realisatie geheel overlaten aan de dienstverleners. Door hen een zogenaamd 'kijkje in de keuken' te gunnen, zal de verhouding tussen prijs en prestatie een betere verhouding kennen.

De schoonmaakbedrijven zijn immers degene met de benodigde expertise. Het is toegestaan om de geselecteerde bedrijven tijdens de procedure uit te nodigen voor rondleidingen en technische discussies, mits dat geen andere gegadigden discrimineert. Het Facilitair Bedrijf wordt geadviseerd hier gebruik van te maken. Zo hoeft geen duur extern bureau ingehuurd te worden om werkplannen en dergelijke te schrijven.

Contractvorm

Om de volgende redenen wordt geadviseerd om een resultaatgericht contract met malusregeling af te sluiten:

1. Het vergoot de (gewenste) beheersbaarheid, omdat bij deze vorm geen managementinformatie van de aannemer hoeft te worden geanalyseerd. Het risico ligt namelijk bij het schoonmaakbedrijf. Gemeente Leiden betaalt een vast bedrag per jaar en heeft verder geen omkijken naar de schoonmaak, op de overleggen van de kwaliteitsmetingen na.
2. Het sectorhoofd Facilitair Bedrijf en hoofd Services van het Facilitair Bedrijf zijn beiden hoog opgeleid. Dit is een vereiste wil men een resultaatgericht contract aangaan. Er moet namelijk, eventueel in overleg met de aannemer, een kwaliteitsmeetsysteem ontwikkeld worden.
3. Veranderingen zijn zorgvuldig gepland. Bijvoorbeeld de nieuwbouw van het Tweelinghuis en de daarbij behorende verhuizing.
4. Het werk is erg routinematig. Dagelijks doen zich dezelfde omstandigheden voor, met zo nu en dan een uitzondering, zoals een bruiloft of een ander evenement. Deze zijn echter op aantal per jaar in te schatten en kunnen dus in de prijs worden opgenomen.
5. Bij een onvoldoende score bij twee opeenvolgende kwaliteitsmetingen zal de aannemer een korting van bijvoorbeeld 25% geven op de maandbetaling van desbetreffend gebouw. Bij drie opeenvolgende onvoldoendes is dat bijvoorbeeld 50%. Momenteel worden deze percentages gehanteerd en geadviseerd wordt om deze te blijven handhaven.
6. Schoonmaakpersoneel zal efficiënter worden ingezet.

Kortom, met een resultaatgericht contract zal de efficiency verbeterd worden.

Voor het toepassen van een resultaatgericht contract is kennis van het project, dynamiek en bewonerscultuur van groot belang. Om expliciete kwaliteitsniveaus vast te stellen moet het verband tussen werkprogramma's, technische kwaliteitsniveaus en belevingskwaliteit worden vastgesteld. Om dit te bewerkstelligen is het verstandig om een inleerperiode te contracteren, op basis van een optimalisatiecontract. Deze kan zes tot twaalf maanden lang zijn om het best tot zijn recht te komen. Een eventuele overschrijding is voor rekening en risico van het schoonmaakbedrijf en een onderschrijding leidt tot terugbetaling.

⁷⁹ Werkgroep Innovatief Aanbesteden (WIA)

Tijdens deze inleerperiode kan door middel van kwaliteitsmetingen en evaluaties consensus bereikt worden over de gewenste kwaliteitsniveaus voor het resultaatgerichte contract en op welke wijze die worden gemeten.⁸⁰ Indien men er niet uitkomt, kan het optimalisatiecontract gehandhaafd worden.

Communicatietechnologie

Aannemer in de gelegenheid stellen om direct inzicht te verkrijgen in kwaliteitsgegevens, klachtmeldingen en gebouwmutaties, zodat de toegankelijkheid, reactiesnelheid, betrouwbaarheid en informatievoorziening optimaal verlopen. Dit is onder andere mogelijk door middel van intranet – extranet. De gegevens die de leverancier moet weten, zijn ingevoerd in Planon en worden frequent bijgehouden. Door dit gedeelte van het intranet beschikbaar te stellen aan de leverancier middels extranet blijft de leverancier op de hoogte van de meest actuele ontwikkelingen en relevante informatie. Ook hier wordt een efficiencyslag op gerealiseerd, omdat gegevens- en informatie-uitwisseling sneller en automatisch verloopt.

Kwaliteitsontwerp

Voor een resultaatgericht schoonmaakcontract zal een aangepast kwaliteitsmeetsysteem ontworpen moeten worden. Het is aan te bevelen de huidige ruimtebestanden hiervoor gedetailleerder te maken. Per ruimte kunnen de functie, het aantal vierkante meters van muur tot muur, de vloerafwerking en het aantal (computer)werkplekken aangegeven worden. Op deze manier kan er kritisch gekeken worden naar wat er eigenlijk schoongemaakt moet worden. Daarna kan bepaald worden hoe schoon het gebouw per ruimte moet zijn. Perfect schoon bestaat niet en zou onbetaalbaar zijn. Er moet dus een bepaalde acceptatiegrens van vuil bepaald worden.⁸¹

Schoonmaak glazen dak atrium

De glasbewassing van het dak van de atrijs van het Stadhuis en het Stadsbouwhuis heeft al enkele jaren niet plaatsgevonden als gevolg van gewijzigde arbo-wetgeving. Momenteel zijn er plannen om een constructie op de daken te bouwen, waardoor personeel wel boven het glazen dak mogen werken.

Als alternatief wordt gegeven om ook te onderzoeken wat de kosten zijn van telescoopbewassing⁸² in plaats van kabels en zekeringen die een gevaarlijkere en meer specialistische vorm van schoonmaken vereisen. In een verkennend gesprek met een vertegenwoordiger van een telescoopbewassingsinstallatie werd bekend dat de aanschaf ervan zo'n € 3.000,- is. Dit kan echter verschillen, doordat er een aantal opties bij te bestellen zijn. Er kan ook worden gedacht aan een overeenkomst met de schoonmaakleverancier die het systeem aanschaff met een bijdrage van gemeente Leiden.

Nen 2748

Aanbevolen wordt om de NEN 2748 te hanteren voor rubricering en definiëring van de facilitaire kosten. Hierdoor kunnen de kosten vergeleken worden met het benchmarkonderzoek *'Facilitaire kengetallen gemeenten 2003, Een rapportage over facilitaire kengetallen en trends in gemeenten'*. Het is een uitstekend instrument om te komen tot kostenbeheersing dat steeds vaker gebruikt wordt.

⁸⁰ Lemmens, N.: *Inkoop van Schoonmaakdiensten: trends, uitdagingen en oplossingsrichtingen (1)*, Facility Management Magazine, februari 1997

⁸¹ Checklist schoonmaak: voor minder geld een schoner gebouw,

<http://www.factomedia.nl/Magazines/Service/index.asp>

⁸² Telescoopbewassing is simpel gezegd glasbewassing met behulp van een telescopische borstel van om en nabij de 15 meter lengte, met door de buis (stengel) een waterleiding, zodat er nat gereinigd kan worden.

Duurzaam Inkopen

Bij het selecteren van leveranciers moet gelet worden op duurzaam inkopen. Er kan bijvoorbeeld gevraagd worden naar certificering in de ISO 14000 serie.

Op basis van het inkoopproces kan het volgende worden aangehouden⁸³:

fase 1: specificeren

Duidelijk formuleren van de (interne) behoefte van de organisatie. Specificaties worden vastgelegd in een bestek of in een programma van eisen. Hierin kunnen milieu-eisen (en -wensen) ten aanzien van het product worden gesteld.

fase 2: selecteren

Tijdens het selecteren worden milieu-eisen aan de leverancier zelf en het aan te kopen goed of dienst gesteld.

Milieucriteria die een rol kunnen spelen bij de gunning (en eventueel bij een leveranciersselectie) zijn bijvoorbeeld het in bezit zijn van milieucertificering (bv. ISO 14001), milieukeurmerk en/ of milieujaarverslag (of gelijkwaardig).

fase 3: contracteren

Afspraken over de te leveren prestaties moeten worden vastgelegd in het contract. Ook moeten milieu-eisen worden vastgesteld ten aanzien van bijvoorbeeld levering, verpakking en terugname van verpakkingsafval.

fase 4: bestellen

Milieucriteria betreffende voorraadbeheer kunnen in deze fase van het inkoopproces aan de orde komen.

fase 5: orderbewaking

Controleren of de leverancier de gemaakte afspraken daadwerkelijk nakomt is essentieel. Pas bij de levering blijkt of de leverancier ook echt milieuvriendelijk is en voldoet aan de gestelde milieu-eisen en wensen.

fase 6: nazorg

In deze fase moeten de prestaties gemeten worden. Bijvoorbeeld of de leverancier pro-actief is als het gaat om milieuvriendelijkheid.

⁸³ <http://www.ovia.nl/dossiers/duurzaaminkopen/toolboxduurzaaminkopen/toolboxduurzaaminkopen.doc>

Financiële paragraaf

Besparing bij voorstel Robbers:		
verlaging frequentie kantoren ⁸⁴		€ 49.000
korting 5% alle tarieven		€ 18.309 ⁸⁵
<i>glasbewassing:</i>		
huidige kosten	€ 23.025,81	
min 5%	€ 21.874,52	
		€ 1.151
besparing op basis van voorstel Robbers		€ 68.460
Budget A&I	€ 22.933	
Budget M&B ⁸⁶	€ 132.510	
		€ 155.443
Offerte voorstel DZB		
Onderhoud:	€ 121.570	
In offerte niet meegenomen geraamde kosten t.b.v. glasbewassing M&B ⁸⁷	€ 3.000	
		€ 124.570
besparing op basis van offerte DZB		€ 30.873
totale besparing		€ 99.333
besparing in %		12,9%

⁸⁴ panden Stadhuis, Stadsbouwhuis, Tweelinghuis en Cultuur & Educatie

⁸⁵ zie bijlage 17, 'berekening besparing voorstel Robbers'

⁸⁶ Hoofdkantoor aan de Admiraal Banckertweg en de vier wijkkantoren

⁸⁷ zie aanbevelingen scenario 1, alinea 3

Indien gerekend wordt met een uurtarief voor loongroep 2 dat marktconform is, dus 12% lager dan het huidige, dan kan de besparing oplopen tot⁸⁸:

verlaging frequentie kantoren		€ 49.000	
korting 5% alle tarieven en lg 2 12%		€ 39.181	
<i>glasbewassing:</i>			
huidige kosten	€ 23.025,81		
min 5%	€ 21.874,52		
		€ 1.151	
besparing op basis van voorstel Robbers			€ 89.332
Offerte voorstel DZB Onderhoud:			
Budget A&I	€ 22.933		
Budget M&B	€ 132.510		
totaal		€ 155.443	
Kosten			
voorstel DZB Onderhoud:	€ 121.570		
In offerte niet meegenomen geraamde kosten t.b.v. glasbewassing M&B	€ 3.000		
		€ 124.570	
besparing op basis van offerte DZB			€ 30.873
totale besparing			€ 120.205
besparing in %			15,6%

Zoals blijkt is de doelstelling haalbaar, mits er eerder was begonnen aan het project, zodat de Europese aanbesteding al in 2004 gestart kon worden. Het advies luidt nu dus om scenario 3 in de aanbevelingen aan te houden, opdat in ieder geval aan de randvoorwaarden wordt voldaan, er een besparing van 12,9% wordt geadviseerd met een mogelijke besparing van zeker 15% in 2006.

⁸⁸ voor de overige loongroepen is de korting van 5% gehanteerd

Implementatieplan

	juli 04 - dec 04	januari					februari					maart					april					mei					juni					juli	aug	sept	okt	nov	dec																
	2004	2005																																																			
		weken																																																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26-30	31-34	35-39	40-43	44-47	48-52																					
Onderhandelingen Robbers																																																					
Implementatie DZB bij M&B hoofdkantoor																																																					
Opstellen criteria leveranciersselectie																																																					
Opstellen PvE en selectiecriteria																																																					
Opstellen gunningscriteria																																																					
Opstellen concept-contract/kernpunten																																																					
Opstellen en verzenden aankondiging																																																					
Plaatsen aankondiging door EU																																																					
Ontvangst verzoeken Préselectiedocument																																																					
Verzending Préselectiedocument																																																					
Termijn voor stellen+beantwoorden vragen																																																					
Ontvangst aanvragen tot deelneming *																																																					
Beoordeling aanvragen tot deelneming																																																					
Verzenden PvE																																																					
Termijn voor stellen van vragen																																																					
Termijn voor beantwoording vragen																																																					
Ontvangst aanbiedingen *																																																					
Beoordeling offertes																																																					
Voorlopige gunning/standstillperiode**																																																					
Definitieve gunning																																																					
Verzenden proces verbaal																																																					
tekenen contract + communicatie																																																					
Voorbereidingen implementatie																																																					

*wettelijke termijn

**standstillperiode Alcatel-arrest

Literatuuropgave

Boeken:

Williams, B.: *Facilities Economics in the European Union*, Building Economics Bureau Ltd, Kent, Groot Brittannië, 2001

Haring, J.H.A., Telgen, J., Streefkerk, P.M.: *Inkoopmanagement in Gemeenten, Op Weg Naar Professionalisering*, Samsom, Alphen aan den Rijn, 1999, ISBN 9014060432

Gelderman, C.J., Albronda, B.J.: *Professioneel Inkopen*, Educatieve Partners Nederland BV, Houten, 1999, ISBN 901103451

Lemmens, N.: *Management van Schoonmaakdienstverlening*, Tweede Druk, Uitgeverij Lemma, Utrecht, 2003, ISBN 9059311752

Lemmens, N.: *Facility Services in Nederland, Kwaliteit van Professionele Dienstverlening*, ISBN 90 5931 222 8

Baarda, B.D., de Goede, M.P.M., Theunissen, J.: *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*, Educatieve Partners Nederland BV, Houten, 1997 ISBN 9020724851

Krimpen, van J.: *Facility Management in Perspectief, Het Organiseren van maatwerk in Facilitaire Dienstverlening*, Kluwer BV, Alphen aan den Rijn, 2003, ISBN 9013000436

Regterschot, J.: *Facility Management, Het Professioneel Besturen van de Kantoorhuisvesting*

Artikelen:

Papenhuijzen J.P.: *Europese Aanbestedingsrichtlijnen, wat gaat er veranderen?*, Facto Magazine, nummer 6 2004

Keuning, D., Eppink, D.J.: *Management & Organisatie*, 7^e druk, Educatieve Partners B.V., Houten, ISBN 9011063279

Looy B. van, van Dierendonck R., Gemmel P.: *Services Management, An Integrated Approach*, Financial Times, 1998

Sleutelkrant, uitgave voor personeel, jaargang 7 en 8, 2003/2004

Lemmens, N.: *Inkoop van Schoonmaakdiensten: trends, uitdagingen en oplossingsrichtingen (1, 2 en 3)*, N. Lemmens uit: Facility Management Magazine, februari 1997

Oord, B.: *Bespaar op Facilitaire Inkoop, opzetten van een besparingsproject*, Facto Media, april 2004

Internetsites:

<http://www.leiden.nl/dspage.asp?objectid=6269>

www.ink.nl

<http://www.egadvies.nl/aanb.htm?http://www.egadvies.nl/aanbest/dremp.htm>

<http://www.factomedia.nl/Magazines/Service/index.asp>

<http://www.ovia.nl/dossiers/duurzaaminkopen/toolboxduurzaaminkopen/toolboxduurzaaminkopen.doc>

Rapporten en Europese Richtlijnen:

Reed Business Information BV: *FM-kosten, Facilities en Schoonmaak*, april 2003

Leveling, D.L.M., Meijer, R., Sloep, M.: *Schoonmaken een hele klus, Een arbeidsmarktverkenning voor de schoonmaakbranche*, Regioplan publicatienummer 436, Amsterdam 2001

Facilitaire kengetallen gemeenten 2003, Een rapportage over facilitaire kengetallen en trends in gemeenten, Cap Gemini Ernst & Young Nederland B.V., 2003 Utrecht, ISBN 9075498667

Dienstplan Dienst Informatie & Dienstverlening, Leiden, 2004

Bedrijfsplan Facilitair Bedrijf, Leiden, 2004

De Europese Richtlijn voor overheidsopdrachten: Diensten (92/50/EEG) waarin opgenomen richtlijn 97/52/EG

Syllabi:

de Boer, B. e.a. : *Syllabus Facilitaire Diensten*, code 2330, 2001/2002

Pouw, P. e.a. : *Syllabus Accommodatiemanagement 1*, code 2300 2000/2001

Mante, Y.: *Handleiding Schriftelijke Rapportage*, code 2318, 2000/ 2001

Kooten, van J.P.: *Syllabus Integraal Kwaliteitsmanagement*, code 2357, 2003/2004

Kooten, van J.P.: *Syllabus Integraal Kwaliteitsmanagement, Middelen en methoden voor het INK-Managementmodel*, code 2331, 2002/2004

Er is ook een aantal artikelen gelezen, waaruit niet direct geciteerd is, maar waardoor wel kennis is opgedaan op het gebied van o.a. schoonmaak en inkoop. Het gaat om de volgende artikelen:

Lemmens, N. en Leurs, E.: *Het Schoonmaakcontract van de Universiteit Twente, Maatwerk in Contractering*, Facility Management Magazine, 2001

Lemmens, N.: *Waarheden als Kalfjes*, Inkoop en Logistiek, december 2000

Lemmens, N.: *Extern Oogsten Vereist Intern Organiseren*, december 1999

Lemmens, N.: *Schoonmaken in Nederland en in Europa*, jaarbijlage Facility Management Magazine, 1999

Lemmens, N.: *Landelijke Schoonmaakmantels, Een Kwestie van Zwaluwstaarten van Structuren*, Facility Management Magazine, februari 1999

Lemmens, N.: *Belevingskwaliteit van schoonmaakdiensten*, Facility Management Magazine, september 1998

Lemmens, N.: *Schoonmaakdienstverlening in Nederland*, Facility Management Magazine, november 2002

Kroon, M.: *Dezelfde Kwaliteit voor (veel) minder geld*, Facto Magazine, nummer 4 2004

Barneveld, van J.: *Effectief Facilitair Besparen Vereist Adequate Informatie*, Facto Magazine, nummer 4 2004

Bezuinigen bij gemeente Leiden

Een kwalitatieve schoonmaak voor minder geld en
minder zorgen

Bijlagen



Raymond Burggraaf
Leiden, september 2004

Bijlage 1

Wet dualisering

Interview griffier Leiden

Dualisme

Sinds 7 maart 2002 is de wet Dualisering gemeentebestuur van kracht. De kern van die wet is dat de rol van burgemeester en wethouders duidelijk gescheiden is van de rol van de gemeenteraad. Dankzij dit dualisme moet het voor de burger helderder worden wie in het gemeentebestuur waarvoor verantwoordelijk is. De bedoeling van die grotere duidelijkheid is dat de lokale politiek de burgers meer gaat aanspreken en dat de politiek dichter bij de burger komt.

Besturen

Sinds 6 maart 2002 bestuurt het college van burgemeester en wethouders de gemeente. De gemeenteraad geeft het college de hoofdlijnen voor het beleid en stelt daarvoor kaders vast (bepaalt regels en budget), controleert de uitvoering en treedt duidelijk op als volksvertegenwoordiging.

Wethouders

De meest opvallende verandering na 6 maart 2002 is dat wethouders geen raadslid meer mogen zijn. Raadsleden die tot wethouder zijn gekozen, moeten nu hun raadszetel afstaan aan een andere kandidaat op de kieslijst van hun partij. Wethouders mogen ook geen deel meer uitmaken van raadscommissies en deze dus ook niet meer voorzitten. Wel kunnen raadscommissies wethouders uitnodigen om vragen te beantwoorden, zaken toe te lichten of hun beleid te verdedigen.

Burgemeester

De burgemeester is nog steeds voorzitter van het college en van de raad. Bij afwezigheid van de burgemeester wordt het raadsvoorzitterschap waargenomen door een raadslid, in dit geval 1ste plaatsvervangend raadsvoorzitter mw. E.Q. Hesselink, PvdA, 2e dhr. W. Bleijie, CDA en als 3e mw. M.J. van Gruting-Wijnhold, VVD. De burgemeester functioneert als spil bij de samenwerking met andere gemeenten en overheden. Ook bewaakt de burgemeester nu de kwaliteit van de relatie tussen bestuur en burgers, en legt hij daarvoor verantwoording af in een zogenaamd burgerjaarverslag. Ten slotte ziet hij toe op een zorgvuldige behandeling van klachten en bezwaarschriften.

Gemeenteraad

De raad is aan de ene kant een aantal bestuursbevoegdheden kwijtgeraakt, maar heeft aan de andere kant nu een aantal extra instrumenten om haar controlerende taak goed te kunnen uitvoeren. Zo mag de raad nu zelf de agenda van de gemeenteraadsvergaderingen bepalen. In Leiden gebeurt dat door de Agendacommissie. In de Agendacommissie hebben – behalve de burgemeester en de griffier – de drie plaatsvervangende raadsvoorzitters zitting. Daarnaast is er nog het fractievoorzitteroverleg.

Raadsleden hebben nu ook recht op ambtelijke bijstand en het recht om onderzoeken te eisen. Dit alles moet er toe leiden dat raadsleden zich veel meer met de hoofdlijnen van beleid kunnen bezighouden en met de controle op de uitvoering daarvan, en dat ze daarnaast beter gestalte kunnen geven aan hun volksvertegenwoordigende rol.

Griffie

Werd de gemeenteraad vroeger ondersteund door de gemeentesecretaris, die tevens het college van Burgemeester en Wethouders ondersteunde, in het nieuwe systeem heeft de raad wettelijk een eigen ondersteuner n.l. de griffier. In Leiden wordt de griffier ondersteund door eigen griffiemedewerkers. De gemeentesecretaris ondersteunt in het dualistische stelsel het college en stuurt de organisatie aan (met uitzondering van de griffie).

De griffie: de adviseurs van de gemeenteraad

"Raadsleden kunnen niet alles weten"

Artikel in de Stadskrant van 12 september 2003

Wat is dualisme? Wat voor taken heeft de griffie? En wat heeft dat met u als Leidenaar te maken? De raadsleden, die kent u, dat zijn degenen die u tijdens de verkiezingen gekozen hebt. Maar achter de schermen wordt veel werk verricht om hen zo goed mogelijk in hun taak te ondersteunen. Sinds kort gebeurt dit in een centraal pand op Breestraat 70.

GRIFFIE - Een team van acht mensen is in dienst om de 39 leden van de raad te ondersteunen. Tezamen vormen zij de griffie, een geheel nieuwe afdeling binnen de gemeente. Aan het hoofd van dit team staat de griffier, mevrouw Noor van der Vlist. Zij werkt al sinds 1971 in verschillende functies voor de gemeente Leiden en is helemaal ingewijd in het 'onzichtbare' werk dat nodig is om college en raad te laten functioneren.

Griffier Noor van der Vlist: "De gemeentepolitiek is in de loop der tijd een stuk laagdrempeliger geworden!" Foto: Carry van Swieten

"Sinds maart vorig jaar is er een nieuwe wet van kracht waardoor de taken van het college en de raad van elkaar gescheiden zijn", vertelt zij. "Dat wordt dualisme genoemd. Het college doet het uitvoerende werk, de raad is er voor het beleid maken en controleren, en voor volksvertegenwoordiging. Raadsleden kunnen veel meer de straat op, ze hoeven minder tijd door te brengen op het stadhuis, en hebben zodoende meer tijd om contact te onderhouden met de burgers. Die weten vervolgens ook beter waar ze aan toe zijn."

Dualisme gaat dus voornamelijk over de manier waarop de taken en bevoegdheden verdeeld zijn. Er is bijvoorbeeld niets veranderd aan de onderwerpen waarover in de raad gesproken wordt. Waarom is er dan toch naar aanleiding hiervan die hele nieuwe afdeling opgezet?

"Voorheen konden de raadsleden gebruik maken van het ambtelijke apparaat waar ook het college gebruik van maakt", legt Van der Vlist uit. "Maar omdat zij nu los van het college moeten opereren moeten zij ook onafhankelijk advies kunnen krijgen. Van hun eigen ambtenaren."

Ondersteuning

Het klinkt misschien gek dat raadsleden in hun werk geadviseerd moeten worden. U heeft ze immers gekozen omdat ze uw standpunten naar voren brengen. De adviezen zijn dan ook niet politiek inhoudelijk. De griffiemedewerkers staan 'boven de partijen', zij nemen net als elke ambtenaar een neutrale positie in.

"Hoe wij de raadsleden het best kunnen ondersteunen hebben we zelf uit moeten vinden, omdat dit in Nederland helemaal nieuw is", zegt Van der Vlist. "Het enige waar je het een beetje mee kunt vergelijken is met de Tweede Kamer. De regering maakt immers ook geen onderdeel uit van de Tweede Kamer, net als het college geen onderdeel meer uitmaakt van de raad. Maar dat is natuurlijk veel groter! Wij moeten het dus toch op onze eigen manier doen. De ondersteuning vindt ten eerste plaats op het logistieke vlak: raadsleden kunnen ons vragen te helpen met het indienen van een motie of het schrijven van een amendement. Maar ten tweede hebben wij ook die adviesfunctie. Wij kunnen voor de raadsleden toetsen of een voorstel technisch, juridisch en financieel wel goed in elkaar zit, en of het wel overeenkomt met eerdere uitspraken van de raad. Iedere adviseur op deze afdeling heeft zijn eigen kwaliteiten om dat te kunnen beoordelen."

Noor van der Vlist vindt het heel begrijpelijk dat de raadsleden niet voor honderd procent alles kunnen weten. "Zij besturen de stad immers in hun vrije tijd. Een groot deel van hen heeft een fulltime baan en is daarnaast raadslid. Bovendien hebben ze allemaal een heel verschillende achtergrond. Vooral juridische zaken zijn nu eenmaal best ingewikkeld. Daarom is het goed dat ze bij ons op individuele basis kunnen checken of ze het wel goed hebben begrepen."

Noor van der Vlist heeft duidelijk plezier in haar nieuwe functie. "Ik werk graag met mensen", zegt ze vol overtuiging. "En of ze nou van politieke partij A of B of C zijn, dat maakt me niet uit. We

doen het allemaal voor Leiden. En dat is voor mij belangrijk, ik heb wat met die stad. Zelfs bij voorstellen waar ik het persoonlijk helemaal niet mee eens ben zie ik wel dat het met een goede intentie is. Iedereen in de raad heeft het beste voor met de stad en de inwoners. En daar gaat het toch maar om."

Aanspreekpunt

Wat Van der Vlist belangrijk vindt om te benadrukken is dat burgers de griffie ook kunnen aanspreken. U kunt tijdens kantoortijden altijd bij haar en haar team terecht. Wat kan de griffie voor u betekenen?

"Wij kunnen Leidenaren de weg wijzen in het ingewikkelde land van raadscommissies en besluitvorming, bij wie moet ik wel zijn en bij wie niet", vertelt ze. "Bovendien zijn alle stukken en nota's die wij gebruiken ook voor de burger beschikbaar. Die kunnen hier ingezien worden."

Niet alleen de griffie kunt u vinden in het nieuwe pand op de Breestraat, ook de politieke partijen hebben er ieder een eigen kantoor. Hier houden de fracties vergadering, en sommigen hebben zelfs een spreekuur. U kunt altijd op de bel drukken om te kijken of er iemand aanwezig is. Ook uw post voor raadsleden kunt u naar dit centrale punt sturen.

Want, zoals Noor van der Vlist in haar lange loopbaan gezien heeft: "De gemeentepolitiek is in de loop der tijd een stuk laagdrempeliger geworden!" En zo hoort het ook.

Bijlage 2

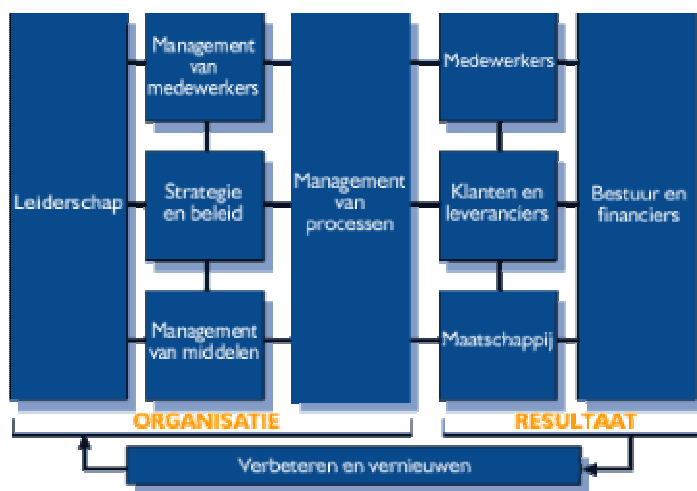
Organogram gemeente Leiden

Bijlage 3

INK-model

Aanpassingen INK-model

Deming cycle



Wijzigingen INK-managementmodel

In 2003 is een grote groep kennispartners van het INK bijeengekomen om de in de praktijk naar voren gekomen verbeterpunten te inventariseren en daarvoor oplossingen te ontwikkelen. Dit heeft geresulteerd in een aantal wijzigingen in het INK-managementmodel en in het werk materiaal zoals de Handleiding Positiebepaling en de Gids voor het evalueren van de organisatie.

Er zijn alleen die wijzigingen doorgevoerd die een echte verbetering in de toepassing van het model kunnen bewerkstelligen, zonder dat bestaande gebruikers het gevoel krijgen dat ze alles weer over moeten doen. Het is dus meer een evolutie dan een revolutie!

In de organisatiegebieden zijn de volgende zaken gewijzigd:

- De benaming van de aandachtsgebieden 'Medewerkers', 'Middelen' en 'Processen' hebben het voorvoegsel 'Management van' gekregen om het 'Do'-karakter te benadrukken en voor het aandachtsgebied 'Medewerkers' verwarring met het gelijknamige resultaatgebied te voorkomen.
- De deelgebieden van processen heten in het vervolg: 5a Identificeren en ontwerpen; 5b Invoeren en beheersen; 5c Doorlichten en verbeteren.
- De inhoud van de vijf fasen van organisatie-ontwikkeling is aangescherpt. Fase I betreft de kwaliteit op de werkplek, fase II de beheersing van de primaire processen, fase III de kwaliteit van de organisatie als samenhangend geheel, fase IV de samenwerking in de keten en fase V het transformatievermogen, de kunst om tijdig vanuit een lange-termijn perspectief de bakens te verzetten.
- De term 'excelleren' is niet langer alleen aan de hoogste fase voorbehouden, maar dient in elke fase nagestreefd te worden. Dat leidt ertoe dat de negatieve 'blauwe' kenmerkende beschrijvingen in fase I en II zijn vervangen door veel positievere uitspraken om te benadrukken dat ook fase I en II uitdagende doelen in zich bergen.

In de resultaatgebieden is ook een aantal belangrijke verbeteringen doorgevoerd.

- Voor de resultaatgebieden 'Klanten en leveranciers', 'Medewerkers' en 'Maatschappij' is de toevoeging 'Waardering door' vervallen. Het gaat namelijk niet alleen om de uitkomst van de meting, 'de waardering door', maar heeft ook betrekking op de opzet (planning, uitvoering, evaluatie) van de meting. Op deze wijze is de PDCA-cirkel in alle resultaatgebieden terug te vinden en is een betere aansluiting verkregen met de scoremethodiek van de INK-auditors.
- Om de opzet en de kwaliteit van het meetsysteem per resultaatgebied te kunnen beoordelen, wordt in de nieuwe Handleiding Positiebepaling een vragenlijst in de vorm van een matrix gebruikt, die tot een score in vijf niveaus leidt. Deze 'a'-scores worden per resultaatgebied in de profielschets verwerkt.
- De benaming van het resultaatgebied 'Eindresultaten' is vervangen door 'Bestuur en financiers'. Hiermee is deze groep belanghebbenden duidelijk geïdentificeerd en wordt de toepassing van het INK-managementmodel voor bedrijfsonderdelen ook veel logischer.
- Per resultaatgebied worden maatstaven gehanteerd voor het meten van de output, de tevredenheid bijvoorbeeld van de klant) en het gedrag. Daarmee wordt een directe verbinding gelegd tussen de uitvoeringsprocessen, wat dit de belanghebbenden eeft opgeleverd en hoe deze dit waarderen.
- Het blok 'leren en verbeteren' is 'verbeteren en vernieuwen' geworden. De inhoud van dit 'tiende' aandachtsgebied wordt de komende tijd verder uitgebouwd om een brug te slaan tussen de diagnose op basis van het INK-managementmodel en de feitelijke implementatie. Daarbij gaat het om zaken als organisatiebelang versus persoonlijk belang, verandernoodzaak versus verandervermogen. Ook een analyse van de organisatiecultuur komt aan de orde.

Bijlage 4

Organogram Dienst Informatie & Dienstverlening

Bijlage 5

Dienstplan als ingevuld INK-model

Bijlage 6

Vragen interview sectorhoofd Facilitair Bedrijf, Gerard Groeneveld

Interview met sectorhoofd Facilitair Bedrijf ID

Beleid en strategie gemeentelijke organisatie

1. Wat zijn de visie, missie en de doelen van de gemeente Leiden?
2. Wat voor cultuur typeert de gemeente Leiden?
3. Welke instrumenten worden gebruikt ter toetsing en verbetering van het beleid en de strategie?

Leiderschap

4. Wat is de visie van het FB?
5. (nog te formuleren vraag m.b.t. cultuur)
6. Structuur FB? Wat voor type (Mintzberg)?
7. Welke faciliteiten verleent het FB aan haar medewerkers en klanten?
8. Kunt u een aantal concrete voorbeelden noemen hoe het management op alle niveaus het goede voorbeeld geeft?

Strategie en beleid Facilitair Bedrijf

9. Hoe is de strategie en het beleid van het FB vanuit de strategie en het beleid van de gemeente geformuleerd?
10. Waarom is gekozen voor deze strategie? Welke informatiebronnen zijn voor de strategie gebruikt?
11. Hoe is de strategie vertaald in concreet beleid en concrete plannen?
12. Welke instrumenten worden gebruikt ter toetsing en verbetering van het beleid en de strategie?
13. Hoe wordt er intern en extern gecommuniceerd?
14. Hoofdstuk 4 bedrijfsplan:
"Organisatie-uitgangspunt: *klantgerichte, bedrijfsmatige* levering van facilitaire producten en diensten aan de gemeentelijke organisatie. Dit uitgangspunt wordt vertaald in *ondernemend* leiderschap aan professionals en hun dienstverlening uit het oogpunt van de klant."

Hoe komt het 'bedrijfsmatige' in dit uitgangspunt in de praktijk tot uiting?
Wat verstaat u onder ondernemend leiderschap?
Kunt u voorbeelden noemen van dienstverlening uit oogpunt van de klant?
15. Waarom heeft u centralisering van het fb op de agenda staan?
16. Wat voor onderzoek is daar aan voorafgegaan en hoe is dat aangepakt?

Management van medewerkers

17. Hoe kenmerkt zich het personeelsbeleid?
18. Welke mogelijkheden hebben medewerkers om zich te ontwikkelen d.m.v. opleidingen en cursussen?
19. Hoe wordt de waardering van de inzet van medewerkers tot uiting gebracht? Bijvoorbeeld empowerment, bonus, schouderklopje, enz.)
20. Hoe maakt het management het voor de medewerkers naar hun zin binnen het FB/ gemeente Leiden?
21. Welke leiderschapsstijl wordt gehanteerd en hoe wordt deze in de praktijk vertaald?

Opmerking: Opzoeken leiderschapsstijlen in M&O

Management van middelen

22. Hoe wordt het budget van het FB vastgesteld?

- 23. Hoe wordt bepaald welke kennis nodig is (samenstellen van functieprofielen)?
- 24. Hoe wordt impliciete kennis expliciet gemaakt?
- 25. Vindt er doorbelasting van facilitaire kosten plaats? Hoe en wat?
- 26. Komen de facilitaire kosten ten laste van de concernbegroting of van de afdelingen/diensten?
- 27. Hoe wordt het budget van het fb vastgesteld?
- 28. Hoe komen afspraken met betrekking tot kwaliteit en kwantiteit tot stand? (bijv. Sla)
- 29. Hoe wordt de efficiëntie gemeten?
- 30. Hoe worden doelen, bijvoorbeeld kwaliteit van dienstverlening, meetbaar gemaakt? (bijvoorbeeld BSC)
- 31. Hoe wordt het leveranciersbestand gemanaged? (selectiecriteria, partner, enz.)

Management van processen

- 32. Hoe worden processen vanuit de strategie en het beleid geïdentificeerd?
- 33. Hoe worden processen vanuit de strategie en het beleid ontworpen?
- 34. Hoe worden processen vanuit de strategie en het beleid beheerst?
- 35. Hoe worden processen vanuit de strategie en het beleid waar nodig verbeterd en/ of vernieuwd
- 36. Kunt u concrete voorbeelden noemen?

Medewerkers

- 37. Hoe wordt de meting van de waardering van medewerkers gepland, gemeten en geëvalueerd?
Concrete voorbeelden

Klanten en leveranciers

- 38. Hoe wordt de meting van de waardering van klanten en leveranciers gepland, gemeten en geëvalueerd?
Concrete voorbeelden

Maatschappij

- 39. Hoe wordt de meting van de waardering van de maatschappij gepland, gemeten en geëvalueerd?
Concrete voorbeelden

Bestuur en Financiers

- 40. Hoe beoordelen zij de prestaties van het management?
- 41. Zijn de financiële en operationele doelstellingen behaald?
- 42. Welke ruimte wordt geboden voor investeringen?
- 43. Wat zijn de lange termijn perspectieven om de visie van de leiding te kunnen realiseren?

Verbeteren en vernieuwen

- 44. Hoe worden verbeterprojecten opgezet en resultaten geïmplementeerd?

Bijlage 7

Overzicht taken Facilitair Bedrijf Dienst Informatie & Dienstverlening

Bijlage 8

Organogram Facilitair Bedrijf Dienst Informatie & Dienstverlening

Bijlage 9

Tijdsplanning afstudeeropdracht

Planning project schoonmaak, catering en beveiliging

[illegible]

Bijlage 10

Het racewagen-model

Bijlage 11

Korte uitleg Europese aanbestedingsregels

Stroomschema ter bepaling aanbestedingsprocedure

Termijnen Europese aanbesteding

Planning Europese Aanbesteding

	Weeknr.																			
Soort Aanbesteding																				
Doorlooptijd in weken	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16				
	Voorbereiding:																			
OPENBARE AANBESTEDING																				
Opstellen criteria leveranciersselectie																				
Opstellen PvE en selectiecriteria																				
Opstellen gunningscriteria																				
Opstellen concept-contract/kernpunten																				
Opstellen en verzenden aankondiging																				
Plaatsen aankondiging door EU																				
Termijn voor opvragen+verzenden PvE																				
Termijn voor stellen van vragen																				
Termijn voor beantwoording vragen																				
Ontvangst aanbiedingen *																				
Beoordeling offertes																				
Voorlopige gunning/standstillperiode																				
Definitieve gunning																				
Verzenden proces verbaal																				
Implementatie contract + communicatie																				
NIET OPENBARE AANBESTEDING																				
	Voorbereiding:																			

[illegible]

Bijlage 12

Stappenplan besparingsproject

Bijlage 13

Beschrijving contractvormen

Bijlage 14

Voorbeeld huidig werkprogramma

Bijlage 15

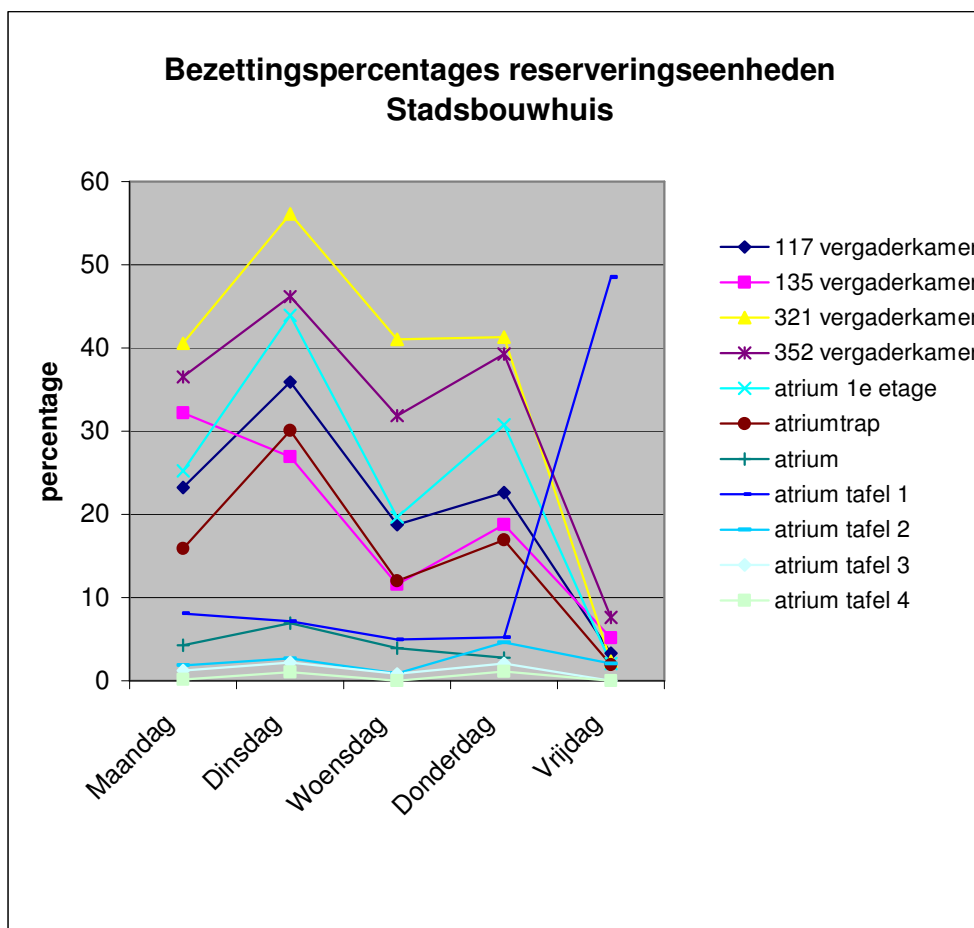
Overzicht tariefopbouw schoonmaakbedrijf Robbers

Bijlage 16

Overzicht bezettingsgraad reserveringseenheden

Overzicht bezetting atrium Stadhuis

Grafiek bezettingsgraad



Bijlage 17

Vergelijking uurtarieven

Besparing bij voorstel Robbers

Besparing bij marktconform tarief loongroep 2

Bijlage 18

Planning aanbestedingsprocedure per 14-9-04

Bijlage 19

Interviews:

Langeveld, A., hoofd concerninkoop Dienst Informatie & Dienstverlening gemeente Leiden

Werkhoven, P. van, bedrijfsleider DZB Onderhoud, gemeente Leiden

Vonk, Kuipers, calculator schoonmaakbedrijf Robbers

Fischer, van Hooven, regio- en rayonmanagers schoonmaakbedrijf Robbers

Brosse, G. hoofd schoonmaakbureau, Universiteit van Amsterdam

Cornelis, G. hoofd schoonmaakonderhoud, gemeente Almere

Gesprek Concerninkoop

Naam: Albert Langeveld
Functie: coördinator Inkoop

Datum: 24-5-05
Tijd: 14:00-15:15

Doel was primair de voor- en nadelen van de openbare en niet-openbare aanbestedingsprocedure te achterhalen.

Concerninkoop

De afdeling concerninkoop opereert onder het sectorhoofd facilitair bedrijf van de dienst Informatie & Dienstverlening. Zij verzorgen projecten en werkzaamheden op het gebied van inkoop die dienstoverstijgend zijn. Met dienst wordt bedoeld de gemeentelijke diensten Informatie & Dienstverlening, Cultuur & Educatie, Sociale Zaken, Milieu & Beheer en DZB.

Schoonmaak is een zogenaamde 1A dienst. Deze dienst heeft een drempelbedrag van € 236.950,- en houdt dus in dat schoonmaakprojecten boven dit bedrag verplicht Europees aanbesteed moeten worden. Als de schoonmaak wordt inbesteed, is Europees aanbesteden niet verplicht.

Na een kort overleg waarin dhr. Langeveld kort de voor- en nadelen van beide procedures heeft behandeld (zij bijlage), adviseert hij om de niet-openbare procedure te hanteren.

Redenen:

1. Er zijn te veel schoonmaakbedrijven, waardoor je bij een openbare aanbesteding een grote kans hebt op een groot aantal offerende bedrijven. De verwerking hiervan kost veel tijd en moeite en dus geld.
2. Bij niet-openbare aanbesteding kan er een kwalitatieve concurrentiestrijd tussen het selecte aantal offerende bedrijven ontstaan. Dit is in het voordeel van de opdrachtgever.
3. Het bestek/ het schoonmaakproject waar we in het geval van de gemeente Leiden over spreken is erg omvangrijk. In een openbare procedure moeten teveel bedrijven enorm veel werk verrichten om een offerte te kunnen maken. Dit kost veel tijd en geld voor deze bedrijven.

Let op: 2004 heeft **53 weken**, dit als gevolg van een schrikkeljaar.

De wettelijk vastgestelde termijn van 37 dagen voor ontvangst verzoeken tot deelname is een minimumtermijn. Het is een behoorlijk krappe termijn en mag dus verlengd worden.

Let op: uiterlijk 6 dagen voor het verstrijken van de termijn moeten de inlichtingen die door de leveranciers gevraagd worden in het bezit zijn van de deelnemende bedrijven.

Er is een standaardbestek beschikbaar, met daarin de aspecten die sowieso moeten worden meegenomen in het bestek.

Let op: wie keurt de definitieve gunning goed?

Als dit het GMT¹ is, dan moet men rekening houden met het kerstreces. Dan zou je het voorstel dus in week 50 uiterlijk in moeten leveren.

Verlengen van het huidige contract mag. Dit noemt men enkelzijdige onderhandse aanbesteding, waarbij dezelfde voorwaarden van kracht blijven. Wil men onderhandelen over nieuwe voorwaarden, dan is men verplicht om Europees aan te besteden.

Voor Leiden geldt dat er een besparing gerealiseerd moet worden van minimaal 10%. Dit houdt in dat er over andere voorwaarden onderhandeld moet worden. Dit heeft tot gevolg dat er bij uitbesteding van schoonmaak een verplichte Europese aanbesteding gestart moet worden.

¹ Gemeentelijk Management Team

Interview DZB Onderhoud

Naam:

Functie:

Tijd:

1. Wat is uw functie?
2. Wat zijn de werkzaamheden van uw afdeling?
3. Hoe wordt dat georganiseerd? (leiding, medewerkers, functies, enz.)
4. Wat is uw verantwoordelijkheid daarin?
5. Hoeveel schoonmakers heeft DZB Onderhoud (schoonmaak)?
6. Wat is de gemiddelde productiviteit van DZB personeel?
7. Wat zijn de personeelskosten per fte?
8. Hoe wordt het resultaat van de schoonmaak gecontroleerd?
9. Hoe wordt berekend of een project kan worden aangenomen?
10. Wat is volgens u organisatorisch noodzakelijk om gemeentebreed te kunnen schoonmaken?
11. Wat zou het betekenen als DZB de kans om gemeentebreed schoon te maken om welke reden dan ook niet kan aanpakken?
12. Wat zou het betekenen voor DZB als ze de kans wel aanpakken?

Interview DZB Onderhoud

Geïnterviewde: Paul van Werkhoven

Functie: bedrijfsleider DZB Onderhoud

1. Bedrijfsleider DZB Onderhoud
2. Schoonmaak leveren in de breedste zin van het woord. Paul van Werkhoven meer dan dertig jaar ervaring in de schoonmaakbranche. Tevens heeft hij verscheidene cursussen gevolgd, onder andere SVS- cursus, middenkader en SVR-inspecteur.
3. Louis Janssen is de manager van de sector Onderhoud. Daaronder valt Paul van Werkhoven als bedrijfsleider. Paul heeft twee leidinggevendenden onder zich die fungeren als een soort rayonleider. Sommige objecten (gebouwen) hebben een objectleider. Dit is iemand die werkzaam is als WWB'er (Wet Werk en Bijstand). Deze persoon draagt zorg voor de dagelijkse leiding op de werkvloer en controleert de schoonmaak. Daarnaast heeft hij in de vorm van een staffunctie iemand in dienst die verantwoordelijk is voor ziekte- en salarisadministratie. De verdeling van schoonmakers over het werk is als volgt (op basis van omzet):

80% bij gemeentelijke diensten

20% bij particulieren

Iedere schoonmaker wordt ingedeeld op wat hij/ zij kan. Dit kost tijd, want uit de praktijk blijkt wat iemand aankan en wat zijn werktempo is.

** 48 werknemers is op het moment met de huidige schoonmaakprojecten te weinig. Oorzaak is dat er te weinig mensen bijkomen. De mensen die door DZB tot schoonmaker worden opgeleid stromen allemaal door naar een particuliere baan.*

4. Paul geeft direct leiding aan de twee rayonleiders en indirect aan de 48 schoonmakers. Hij doet daarbij ook de calculatie van schoonmaakprojecten.
5. 48
6. Productiviteit blijkt uit de praktijk.
7. Personeelskosten worden afgeleid van het branchegemiddelde. DZB zit hier iets onder. Maar het blijft natte vingerwerk.
8. Het resultaat van de schoonmaak wordt gecontroleerd door de rayonleider waar nodig en door de objectleider van een object. Er wordt geen kwaliteitsmeetsysteem gehanteerd.

Paul van Werkhoven vindt het een goed idee om bijvoorbeeld het VSR-KMS in te voeren en vindt dat ook haalbaar.

Ook is Paul van Werkhoven van mening dat er resultaatgericht schoongemaakt kan worden, omdat hij veel ervaring heeft in de schoonmaak en de mensen opgeleid kunnen worden om op inzicht schoon te maken.

9. Op basis van ervaring en gebouwgegevens wordt bepaald of een schoonmaakklus kan worden aangenomen. Soms neemt DZB een klus aan, maar geeft deze door aan een andere leverancier en dan fungeert DZB als onderaannemer.
10. Meer personeel (opgeleid) en meer schoonmaakpersoneel, een calculator en/ of een adviesbureau schoonmaak.
11. Dan raken ongeveer 25 personen hun baan kwijt, omdat de schoonmaak dan wordt uitbesteed aan een particulier schoonmaakbedrijf.
12. Een enorme kans, werkgelegenheid, uidaging.

Gesprek schoonmaakbedrijf Robbers/ Atris Groep

Vertegenwoordigers: Dhr. Vonk
Dhr. Kuipers

Participanten: Eus Flapper
Ruud Lijnzaat
Mark van Belkum
Dirk Achterberg
Raymond Burggraaf
Dick Schooneman
Gerard Groeneveld

Datum: 27-5-04

Tijd: 15:30

Onderwerp: resultaatgericht contracteren

Met als leidraad onderstaand vragenlijstje is een gesprek gevoerd over resultaatgericht contracteren.

1. *Welke gegevens zijn nodig voor resultaatgericht contracteren?*
 2. *Wat zijn personele en organisatorische consequenties voor de opdrachtgever bij een resultaatgericht contract?*
 3. *Hoe lang duurt de implementatie? (op basis van ervaring een richtlijn)*
 4. *Welke methodes van kwaliteitsmeting zijn er en kunnen hiervoor gehanteerd worden?*
1. Aantal m2, bezetting, discipline interne medewerkers (medewerking, bijvoorbeeld vrijdags bureaus leeg), functie van het gebouw, nieuw of oud gebouw.
 2. De huidige vorm van organisatie volstaat voor resultaatgericht contracteren. Alleen de opstartfase zal intensiever zijn, veel overleg (structurele communicatie).
 3. Voor de leverancier geldt een opstart van 8 weken en een aftersales periode van 8 weken. Duur van implementatie is afhankelijk van de snelheid en medewerking van de organisatie en haar medewerkers.
Er kan ook gekozen worden voor een implementatie per gebouw.
 4. VSR, DKS. Verder hebben veel advies- en kwaliteitmeetbureaus en schoonmaakbedrijven een eigen meetsysteem.

Er zijn twee vormen van resultaatgericht contracteren:

- **Omschrijven van het resultaat:** afspreken van een reinheidsgraad
- **Inzicht van de schoonmaker:** schoonmaker bepaalt op inzicht of iets schoongemaakt moet worden.

Bij de vorm 'reinheidsgraad' is schoonmaak in de avonduren niet mogelijk. Een schoonmaker moet namelijk de hele dag aanwezig zijn om te kunnen signaleren wanneer en waar de reinheidsgraad wordt overschreden.

Bij resultaatgericht contracteren moet het gedrag van personeel van de opdrachtgever hierop aangepast worden.

Bijvoorbeeld: vrijdags bureaus leeg, opdat alle bureaus schoongemaakt kunnen worden.

Betrokkenheid van de schoonmaker bij de opdrachtgever is essentieel om bij de schoonmaker een verantwoordelijkheidsgevoel en commitment te creëren voor zijn werk. Men kan denken aan een korte, jaarlijkse bijeenkomst voor de schoonmakers bij de opdrachtgever. Tijdens zo'n bijeenkomst kan hen verteld worden wat de plannen van de opdrachtgever zijn het komende jaar (uiteraard niet op het gebied van schoonmaak, maar inzake het primair proces).

Gesprek schoonmaakbedrijf Robbers/ Atris Groep

Vertegenwoordigers: J. Fischer - regiomanager
P. van Hooven - rayonleider

Participanten: Eus Flapper
Ruud Lijnzaat
Mark van Belkum
Dirk Achterberg
Raymond Burggraaf

Datum: 24-5-04

Tijd: 13:30-14:45

De intentie van het gesprek is in beginsel een periodiek overleg inzake de kwaliteitsmetingen van alle locaties. Hierop aansluitend hebben we een aantal zaken besproken op het gebied van resultaatgericht contracteren.

Helaas waren de managers niet de personen met de vereiste kennis op dit gebied en konden zij alleen globale informatie verstrekken. Afgesproken is om de calculator van Robbers ons te laten bezoeken en met hem verder op de materie in te gaan (donderdag 27-5-04 om 15:30).

Inhoudelijk tijdens dit gesprek is het volgende besproken:

- Kosten implementatieperiode voor rekening leverancier
- Mogelijke referenties Robbers resultaatgericht contracteren:
 1. Sociale Dienst Amsterdam
 2. Heerema Leiden
 3. Universiteit Leiden

Robbers neemt contact op met deze organisaties of zij als referentie willen meewerken.

- Universiteit Leiden voert intern ook kwaliteitscontroles uit. Mocht gemeente Leiden overgaan tot een resultaatgericht contract, dan kan men de mogelijkheden onderzoeken om met de universiteit van Leiden een samenwerkingsverband aan te gaan op het gebied van kwaliteitscontroles.
- Cursussen VSR voor kwaliteitscontroleur en kwaliteitsinspecteur

Cursus	Niveau	Tijd	Cursusgeld (niet-leden)	examenkosten	Totaal
Kwaliteitscontrole	middenkader	2 hele dagen	550	130	680
Kwaliteitsinspectie	Hoger kader	2 hele dagen	550	130	680
Dagelijks Controle Systeem (DKS)	Vanaf midden kader	2 hele dagen	400	100	500

Tabel 1 kosten cursussen VSR, bedragen exclusief BTW.

Tevens gelden nog een aantal voorwaarden om deel te kunnen nemen aan de cursussen. Hier is het VSR voor te raadplegen.

- Bij resultaatgericht contracteren kan/ moet er per afdeling/ gebouwdeel een schoonmaakprogramma door het schoonmaakbedrijf gemaakt worden. Iedere afdeling heeft namelijk zijn eigen karakteristieke kenmerken waardoor het andere eisen schept met betrekking tot schoonmaak dan een andere afdeling.
- **Kangoeroemethode** kan een besparing opleveren oplopend tot 30%.
Deze methode houdt in:
Individuele taken op basis van taaksegmentatie.¹ De segmenten bestaan uit interieuronderhoud, sanitair onderhoud, vloeronderhoud, afvalinzameling en uitvoering laagfrequente werkzaamheden. Iedere schoonmaker is gedurende een week verantwoordelijk voor één segment. Hierdoor gaat

¹ N. Lemmens, Management van Schoonmaakdienstverlening, tweede druk, Uitgeverij Lemma BV Utrecht, 2003, ISBN 9059311752

Interview Universiteit van Amsterdam

Functie en achtergrond geïnterviewde

Contractvorm

1. Wat voor contractvorm had de uva hiervoor en bij welk schoonmaakbedrijf was dit?
2. Waarom is gekozen voor een resultaatgericht schoonmaakcontract?
3. Waarom is dat contract aangegaan bij het huidige schoonmaakbedrijf?
4. Wat vindt u van het resultaatgerichte schoonmaakcontract?

Kwaliteit

5. Hoe zijn de kwaliteitseisen vastgesteld?
6. Welk kwaliteitsmeetsysteem wordt gehanteerd? Waarom?
7. Hoe (en hoe vaak) wordt de kwaliteit gemeten? (structuur/ systematiek) Waarom gebeurt dat op deze wijze?
5 beoordelingsgroepen; wat onder hoofd- en wat onder restinventaris?
Hoe zijn de kwaliteitsniveaus omschreven/ vastgelegd?
8. Hoe verlopen de communicatielijnen met de leverancier?
9. Vindt u dit een effectieve manier van communicatie? Zo ja, waarom. Zo nee, wat stelt u dan voor?

Implementatie

10. Wat verstaat u onder implementatie van een resultaatgericht schoonmaakcontract?
(communicatie gebouwbeheerders, schoonmaakbedrijven, klanten: welke informatie verstrekt?)
11. Hoe is de implementatie voorbereid?
12. Hoeveel tijd was nodig voor de implementatie in dagen/ weken of maanden gemoeid en hoeveel uur per dag of week is hier aan besteed?
13. Wat zijn veel voorkomende "hobbels in de weg" tijdens de implementatie?
14. Wat zijn de personele consequenties geweest van het resultaatgerichte contract?
15. Wat zijn de organisatorische consequenties geweest van het resultaatgerichte contract?
16. Wat zijn de financiële consequenties? (voordelig of nadelig?)
17. Wat zijn volgens u de specifieke voordelen?
18. Wat zijn volgens u de specifieke nadelen?

Wat maakt nu precies het ER-KMS zo geschikt voor een organisatie met tijd- en personeelsgebrek?

Interview hoofd schoonmaakbureau universiteit van Amsterdam

Geïnterviewde: Gré Brosse
 Functie: hoofd schoonmaakbureau
 Datum: 8-6-04

Het hoofd Schoonmaakbureau van de universiteit van Amsterdam, Gré Brosse, is gevraagd voor een interview naar aanleiding van een artikel in het vakblad Service Management van mei 2004. In dit artikel vertelt zij hoe zij de kwaliteit van de schoonmaak meet met het Europees Resultaatgerichte kwaliteitsmeetsysteem (ER-KMS), dat is ingevoerd vanuit Duitsland door Masterkey Plus. Dit systeem is gericht op het resultaat van de schoonmaak met lage(re) frequenties. Dit in tegenstelling tot het VSR-KMS, dat is gebaseerd op dagelijkse schoonmaakwerkzaamheden. Het VSR is momenteel bezig met een zelfde meetsysteem. Omdat die er nog niet is, wekte dit artikel mijn interesse. Het ER-KMS is goedgekeurd volgens de Europese Norm 13549:2001.

Het schoonmaakbureau functioneert als intern adviesbureau voor schoonmaak binnen de universiteit. De faculteiten zijn opdrachtgever. Het schoonmaakbureau calculeert vervolgens de werkzaamheden en neemt schoonmaakbedrijven aan.

Voordat het schoonmaakbureau werd opgericht werd het schoonmaakonderhoud verricht door een gemeentelijke dienst. De universiteit had hier totaal geen invloed op. Het ER-KMS is een resultaatgericht kwaliteitsmeetsysteem, maar de contracten zijn niet resultaatgericht, maar inspanningsgericht. Het schoonmaakbureau stelt de schoonmaakprogramma's op. Vanwege de grootte van de universiteit zijn meerdere schoonmaakbedrijven gecontracteerd.

ER-KMS

Het ER-KMS gaat uit van gegevens op ruimteniveau. Hierbij worden de volgende beoordelingsgroepen gehanteerd:

- Hoofdinventaris
- Restinventaris
- Vloeren
- Wanden en plafonds
- Moeilijk bereikbare onderdelen

Afhankelijk van de ruimtegrootte en de gehanteerde kwaliteitsniveaus is vastgesteld wat de goedkeurgrens per beoordelingsgroep is. Dit resulteert volgens mevrouw Brosse in een eerlijke beoordeling. Als je op de vloer bijvoorbeeld minder dan het toegestane aantal fouten maakt, maar op de hoofdinventaris meer dan is toegestaan, wordt toch de hele ruimte afgekeurd. Zo hoort het volgens haar ook, want je betaalt voor kwaliteit en niet voor fouten.

Bij het VSR-KMS wordt een ruimte eerst opgedeeld in delen en mag je per deel een fout constateren. De foutgrens wordt bij VSR vastgesteld per ruimtecategorie en niet per individuele ruimte zoals het volgens haar zou moeten.

Mevrouw Brosse heeft het idee dat het ER-KMS strenger is dan het VSR-KMS, maar wel rechtvaardiger.

De overeengekomen kwaliteit is afhankelijk van het budget en de frequentie van de schoonmaak. Als je het ER-KMS koopt, dan staan daar de kwaliteitsniveaus in, die je eventueel ook kunt aanpassen. De kwaliteitscontroles worden gelopen met behulp van een handpalm. De computer bepaalt vooraf de steekproef. De externe controleur van Masterkey Plus voert tijdens de controle de gegevens in op de handpalm. De gegevens naderhand ingelezen in de computer en die berekent het resultaat. Rapporten zijn dus direct beschikbaar en er kan meteen actie ondernomen worden. De frequentie van de controles verschilt per faculteit.

Implementatie

Voorwaarden voor dit systeem zijn het up-to-date houden van het gebouwenbestand. Tijdens de implementatie was de grootste hobbel in de weg de verwachting van de gebruikers. Zij eisten meer dan werd geleverd. Daarom heeft zij veel tijd aan communicatie naar de gebruiker besteed. Er was een stukje opvoeding nodig om meer orde en discipline te kweken. Kantoren worden bijvoorbeeld tweemaal per week schoongemaakt. Als je een vlek maakt op je bureau, dan moet je die zelf schoonmaken als de schoonmaker al is geweest en je hebt er last van.

Vragen m.b.t. vergelijkend marktonderzoek

Vragen m.b.t. schoonmaakgegevens:

1. Welk(e) schoonmaakbedrijf/ -bedrijven heeft u in de arm genomen?
2. Heeft u schoonmaakwerkzaamheden in eigen beheer?
3. Hoe heeft u de behoeften vastgesteld?
4. Hoe ziet het schoonmaakprogramma van uw gemeente eruit? Zelf opgesteld of leverancier?
5. Hoeveel tijd heeft u beschikbaar voor het schoonmaakprogramma?
6. Met welke frequentie worden de schoonmaakhandelingen uitgevoerd?
7. Wat is uw oordeel over deze frequentie?
8. Wat zijn de kosten/ welke tarieven worden gehanteerd?
9. Mag ik een kopie van het bestek meenemen?

Financieel/ efficiency

10. Wat voor soort contract heeft u afgesloten?
11. Wat zijn de (begrote) ingezette tijden van de leidinggevers en de uitvoerenden?
12. Hoe wordt de efficiency binnen het Facilitair Bedrijf gemeten? Bijvoorbeeld Balanced Scorecard.
13. Hoe bewaakt u de efficiëntie van het schoonmaakprogramma?
14. Op welke wijze wordt gefactureerd?
15. Vindt u dit voor uw organisatie een efficiënte methode of weet u een andere, efficiëntere wijze van factureren?

Kwaliteit

16. Hoe heeft u de kwaliteitseisen vastgesteld?
17. Hoe luiden de kwaliteitseisen?
18. Hoe en hoe vaak meting u de kwaliteitseisen?
19. Welke kwaliteitsmetingen worden bij uw gemeente door wie uitgevoerd?
20. Wat is/ zijn de meest voorkomende klachten?
21. Wat zijn zaken om zeker rekening mee te houden tijdens de implementatie?
22. Voldoet uw leverancier aan de vereiste kwaliteit?
23. Zo nee, wat zijn de consequenties?
24. Maakt u gebruik van een bonus/malus rekening?

Communicatie

25. Hoe verloopt de communicatie met de leverancier en wat is uw mening hierover?
26. Welke managementinformatie wordt door uw schoonmaakbedrijf verstrekt? Welke informatie eist en wenst u?
27. In het objectinformatieboek staan allerlei relevante gegevens van een object. Welke informatie acht u strikt noodzakelijk?
28. Welke informatie acht u strikt noodzakelijk in het logboek?
29. Hoe worden de gegevens, genoteerd in het logboek, door u verwerkt? Bijvoorbeeld als managementinformatie.

Vraaggesprek Hoofd Schoonmaakonderhoud gemeente Almere

Naam: George Cornelis – hoofd schoonmaakonderhoud

Datum: 17-5-04

Tijd: 13:30-15:45

Ten behoeve van de afstudeeropdracht is een gesprek gevoerd met hoofd Schoonmaakonderhoud George Cornelis van de gemeente Almere. De heer Cornelis is sinds 1980 werkzaam bij de gemeente Almere als een adviesbureau voor schoonmaak voor gemeentelijke diensten en gebouwen. Sinds zijn aanstelling heeft hij vele besparingen op het gebied van schoonmaak gerealiseerd, door niet simpelweg het goedkoopste bedrijf te contracteren, maar juist ook de kwaliteit consequent te controleren.

De heer Cornelis is vanwege de berichtgeving van deze besparingen in een artikel van het vakblad Inkoop & Logistiek uit maart 1997 gevraagd om een bijdrage aan het onderzoek te leveren.

Het adviesbureau heeft momenteel zo'n 125 contracten lopen, gemeentebreed. Dat wil hier zeggen dat het ook scholen, theaters enzovoort voorziet van advies en contractbeheer.

De gemeente Leiden daarentegen heeft twee contracten lopen, namelijk met Atris en DZB.

De gemeente Almere in het kort

De gemeente Almere bestaat zo'n 27 jaar en heeft om en nabij de 180.000 inwoners en groeit nog steeds door. De verwachting is dat Almere uiteindelijk in de top 5 van grote steden terecht zal komen. Almere bestaat dus uit voornamelijk nieuwbouw of oudbouw wat niet ouder is dan 27 jaar.

Ter vergelijking: Leiden kreeg haar stadsrechten in 1266 en telt heden ten dage zo'n 117.000 inwoners. Leiden bezit een behoorlijk aantal monumentale panden.

In de jaren '70 heeft de heer Cornelis met een toenmalige collega een kwaliteitsmeetsysteem ontwikkelt voor de schoonmaak, het zogenaamde Beco-systeem¹ (van Beek en Cornelis). Reden hiervoor was het ontbreken van het meten van de schoonmaak kwaliteit in die tijd. Het systeem wordt tegenwoordig, met de nodige aanpassingen, nog steeds door de heer Cornelis gehanteerd. Referenties voor het systeem zijn de gemeente Katwijk, gemeente Emmen en de universiteit van Utrecht.

Het DKS (dagelijk controle systeem) dat door schoonmaakbedrijven wordt gehanteerd voor de dagelijkse controle, is volgens de heer Cornelis een afgeleide van het Becosysteem. Het Becosysteem kent echter een acceptatiegrens van fouten toe aan de kwaliteit, namelijk maximaal 20%.

Als een schoonmaakbedrijf gecontracteerd wordt, wordt afgesproken dat het Becosysteem wordt gehanteerd en dat de acceptatiegrens van fouten maximaal 20% is.

Het systeem gaat uit van elementen die terug te vinden zijn in bepaalde ruimtes. Er is één universeel controleformulier voor alle soorten ruimtes. Aan ieder element is een weegfactor toegevoegd. Per ruimte wordt het aantal van een element geturfd en vermenigvuldigd met de weegfactor².

Vervolgens wordt bepaald hoeveel van elke element wordt afgekeurd. Per element wordt iedere afkeuring³ vermenigvuldigd met de weegfactor.

Op het formulier is tevens ruimte voor opmerkingen met betrekking tot zaken die opvallen.

Formeel hoeft men pas aan de bel te trekken bij het schoonmaakbedrijf als men op een foutenpercentage van 20% heeft gescoord. Echter, bij ongeveer 15% of een structureel middelmatige score wordt er telefonisch al bericht. Tevens wordt iedere controle gefaxt, zodat het schoonmaakbedrijf hier ook zijn voordeel mee kan doen.

¹ Zie bijlage

² 1 t/m 6

³ in het bestek staat beschreven hoe een element moet worden schoongemaakt en hoe deze er na schoonmaak uit moet zien. Er is geen afspraak hoeveel vingertasten een spiegel bijvoorbeeld mag vertonen. Hier is een stukje subjectiviteit dus niet te voorkomen.

