

Schoonmaakdienstverlening en contractbeheer: de manier om een organisatie op te schonen?



Astrid Stolk

Haagse Hogeschool – Facility Management
Mei 2010

Schoonmaakdienstverlening en contractbeheer: de manier om een organisatie op te schonen?

Auteur :	Astrid Stolk
Instelling :	Haagse Hogeschool Opleiding Facility Management Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag
Begeleider :	Dhr. A.T. Smit
Medebeoordelaar :	Mevr. K.F.A. Aba
Opdrachtgever :	Gemeente Oud-Beijerland W van Vlietstraat 6 3262GM Oud-Beijerland
Mentor :	Mevr. M. van Lent
Periode onderzoek :	februari 2010 – mei 2010

Auteursreferaat

Een onderzoek naar de **kwaliteitsverbetering** en **kwaliteitsbeheersing** van de uitbestede **schoonmaakdienst** van de Gemeente Oud-Beijerland. Tevens is er onderzoek gedaan naar de mogelijkheid tot invoering van **contractbeheer** en **contractmanagement** bij de Gemeente Oud-Beijerland.

De onderzoeksvraag 'Hoe kan de Gemeente Oud-Beijerland het nieuwe schoonmaakcontract opstellen, zodanig dat de visie van beide partijen overeenkomt, de kwaliteit verbetert en door goed contractmanagement behouden wordt?' wordt beantwoord aan de hand van de verkregen informatie door middel van deskresearch, interviews en een externe oriëntatie.

De belangrijkste **conclusie** is dat de Gemeente Oud-Beijerland de kwaliteit van de schoonmaakk dienstverlening niet goed **inzichtelijk** heeft gemaakt omdat **controles** niet of niet naar behoren uitgevoerd worden. Daarnaast worden afspraken door beide partijen niet nageleefd.

Aanbevelingen richten zich op een **kritische controle** van de Gemeente Oud-Beijerland ten opzichte van de schoonmaakleverancier waardoor de kwaliteit beheerst wordt, het invoeren van **centraal contractbeheer** en de invulling van de **regierol** door de Gemeente Oud-Beijerland.

Indexreferaat

Facility Management, Gemeente Oud-Beijerland, kwaliteitsverbetering, kwaliteitsbeheersing, klanttevredenheid, schoonmaak, centraal contractbeheer, contractmanagement, kritische controle, regierol

Managementsamenvatting

Het vierde en tevens het laatste jaar van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool wordt afgerond met een afstudeeropdracht in de vorm van een adviesrapport. De afstudeeropdracht is uitgevoerd bij de Gemeente Oud-Beijerland. De aanleiding voor het onderzoek is de ontevredenheid over de geleverde kwaliteit van de schoonmaakdienstverlening en de samenwerking met de schoonmaakleverancier.

De volgende probleemstelling is opgesteld voor dit onderzoek:

'Hoe kan de gemeente Oud-Beijerland het nieuwe schoonmaakcontract opstellen, zodanig dat de visie van beide partijen overeenkomt, de kwaliteit verbetert en door goed contractmanagement behouden wordt?'

Om tot een onderbouwd advies te kunnen komen is gebruik gemaakt van deskresearch, literatuuronderzoek en zijn interne en externe interviews gehouden. Aan de hand van het uitgevoerde onderzoek wordt een aantal zaken geconstateerd waaruit de conclusies getrokken kunnen worden. De conclusies en aanbevelingen zijn onder te verdelen in een vijftal hoofdgroepen.

Communicatie

De gemaakte afspraken met de schoonmaakleverancier worden door beide partijen niet nageleefd. Daarnaast is de communicatie naar de medewerkers minimaal te noemen. Er is niet bekend wat verwacht mag worden van de kwaliteit van de schoonmaakdienstverlening.

Belangrijkste aanbeveling is dat overlegmomenten met de schoonmaakleverancier met regelmaat moeten plaatsvinden. Medewerkers kunnen via intranet op de hoogte worden gesteld wat men mag verwachten van de kwaliteit en van de ontwikkelingen in de schoonmaakdienstverlening.

Operationeel beheer

De kwaliteit van de schoonmaak is momenteel niet inzichtelijk te noemen. De controles worden niet uitgevoerd of niet volgens de juiste werkwijze. Het uitvoeren van controles is noodzakelijk om de kwaliteit van de schoonmaakdienstverlening te kunnen beheersen. Als advies wordt dan ook gegeven om het Dagelijkse Controle Systeem (DKS) uit te voeren en twee maal per jaar een onafhankelijke partij de kwaliteit te laten beoordelen door middel van het kwaliteitmeetsysteem van de Vereniging Research Schoonmaak (VSR-KMS).

Regierol

Aan de regierol wordt momenteel een minimale invulling gegeven door de Gemeente Oud-Beijerland. De gemeente zal de rol van contractbeheerder in moeten gaan nemen en daarnaast meer aandacht moeten besteden aan leveranciersmanagement.

Contractvorm

Momenteel is een inspanningscontract afgesloten met de schoonmaakleverancier. Bij de visie die de gemeente inmiddels heeft gevormd op schoonmaakdienstverlening, past geen inspanningscontract. De belangrijkste aanbeveling is dat een resultaatcontract het best passend is bij de visie van de Gemeente Oud-Beijerland.

Contractbeheer

Van contractbeheer is nauwelijks sprake bij de gemeente. Hierdoor kan ook niet goed worden nagegaan of afspraken in contracten worden nageleefd. Momenteel is één afdeling begonnen met het opzetten van contractbeheer. Als advies wordt gegeven om centraal contractbeheer in te voeren om zoveel mogelijk voordelen te kunnen behalen.

Voorwoord

In het kader van de afrondende fase van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool is dit afstudeerverslag geschreven. Om te kunnen afstuderen moet een onderzoek uitgevoerd worden op strategisch niveau betreffende een facilitair beleidsprobleem. Het was lastig om een organisatie te vinden met een geschikte opdracht. Via mijn vader ben ik in contact gekomen met de Gemeente Oud-Beijerland. Samen met deze organisatie is gezocht naar een passende afstudeeropdracht.

Bij deze wil ik graag een aantal mensen bedanken voor alle steun, feedback en het voorzien van informatie. Allereerst wil ik de Gemeente Oud-Beijerland bedanken, en in het bijzonder Monique van Lent, voor het mogelijk maken van het uitvoeren van mijn onderzoek, de steun en het vertrouwen. Daarnaast wil ik de overige betrokkenen van de gemeente bedanken voor hun hulp en het voorzien van informatie.

Daarnaast wil ik mijn begeleider vanuit de opleiding, André Smit bedanken voor de begeleiding en de kritische blikken. Ook mijn medebeoordelaar Karina Aba bedank ik voor het beoordelen van mijn scriptie.

Tot slot niet te vergeten mijn familie en vrienden die mij gedurende de afstudeerperiode hebben geholpen en gesteund.

Astrid Stolk

mei 2010

Inhoudsopgave

Inleiding.....	1
Hoofdstuk 1: Het onderzoek.....	2
1.1 Probleemanalyse	2
1.2 Afbakening	2
1.3 Subprobleemstellingen	2
1.4 Onderzoeksmethoden.....	3
1.4.1 Theoretisch onderzoek	3
1.4.2 Empirisch onderzoek	3
Hoofdstuk 2: De Gemeente Oud-Beijerland en haar Facilitaire Zaken	5
2.1 De Gemeente Oud-Beijerland	5
2.1.1 Bestuurlijke organisatie	5
2.1.2 Ambtelijke organisatie	5
2.1.3 Missie van de Gemeente Oud-Beijerland	6
2.2 Organisatietype volgens Mintzberg.....	6
2.2.1 Mate van (de)centralisatie	6
2.2.2 Professionele Bureaucratie	6
2.3 Afdeling Interne Dienstverlening	6
2.3.1 Team Informatisering/Automatisering	7
2.3.2 Team Service.FZ (inclusief Gebouwenbeheer)	7
2.3.3 Team DIV	7
2.3.4 Team Inkoop.....	7
2.4 Cultuur.....	8
Hoofdstuk 3: Theoretisch kader.....	9
3.1 Schoonmaakdienstverlening	9
3.2 Kwaliteit	9
3.3 Servqual Model.....	10
3.4 VRS Kwaliteitmeetsysteem (VRS-KMS)	11
3.5 Contractvormen in de schoonmaakbranche	12
3.5.1 Aanneemsomcontract.....	12
3.5.2 Openboekcontract	12
3.5.3 Programmacontract (inspanningscontract)	12
3.5.4 Resultaatcontract	12
3.6 Contractmanagement.....	13
3.6.1 Contractbeheer	13
3.7 Leveranciersmanagement	15
3.8 Duurzaam inkopen	15
3.9 Europese Aanbesteding	16
Hoofdstuk 4: Huidige situatie	17
4.1 Beleid.....	17
4.2 Structuur.....	17
4.2.1 Gemeente Oud-Beijerland	17
4.2.2 Schoonmaakleverancier	17
4.3 Kwaliteit	18
4.3.1 Werkprogramma	18
4.3.2 Kwaliteitsmeting	18
4.4 Klanttevredenheidsmetingen	18
4.5 Exploitatie	19
4.5.1 Contractvorm	19
4.5.2 Personeel	19
4.5.3 Communicatie	20
4.6 Performance	20
4.7 Contractbeheer.....	20
4.7.1 Taken en verantwoordelijkheden	20
4.7.2 Decos.....	21
4.7.3 Knelpunten	21
4.7.4 Toekomst	21

Hoofdstuk 5: Gewenste situatie	22
5.1 Structuur	22
5.2 Kwaliteit	22
5.3 Klanttevredenheidsmetingen	22
5.4 Contractvorm	22
5.5 Contractbeheer	22
5.6 Visie Gemeente Oud-Beijerland op schoonmaakdienstverlening	23
5.6.1 Kwaliteit	23
5.6.2 Personeel	23
5.6.3 Duurzaamheid	24
5.6.4 Samenwerking	24
Hoofdstuk 6: Onderzoeksresultaten	25
6.1 Interviews	25
6.1.1 Interview teamleider Facilitaire Zaken	25
6.1.2 Gesprek docentdeskundige	25
6.1.3 Inventarisatie contractbeheer	25
6.1.4 Resultaten medewerkerstevredenheidsonderzoek	25
6.2 Praktijkonderzoeken	26
6.2.1 Gemeente Lansingerland	26
6.2.2 Gemeente Binnenmaas	26
6.2.3 Ministerie van Financiën	27
6.3 Servqual-Model	27
Conclusies	29
Communicatie	29
Operationeel beheer	29
Contractbeheer	29
Regierol	30
Contractvorm	30
Aanbevelingen	31
Communicatie	31
Operationeel beheer	32
Contractbeheer	33
Regierol	33
Contractvorm	34
Personele consequenties	36
Communicatie	36
Operationeel beheer	36
Contractbeheer	36
Regierol	37
Contractvorm	37
Organisatorische consequenties	38
Communicatie	38
Operationeel beheer	38
Contractbeheer	38
Regierol	38
Contractvorm	39
Financiële consequenties	40
Communicatie	40
Operationeel beheer	40
Contractbeheer	41
Regierol	42
Contractvorm	43
Totaal financieel beeld	44
Implementatieplan	45
Stappenplan schoonmaakdienstverlening	45
Stappenplan centraal contractbeheer	46
Literatuuropgave	48

Inleiding

Ter afsluiting van de HBO-opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool dient in het vierde jaar een afstudeeropdracht te worden uitgevoerd. Deze afstudeeropdracht omvat het geven van een advies over een facilitair beleidsprobleem in een organisatie. Het eindresultaat is een adviesrapport waarin verslag wordt gedaan van het uitgevoerde onderzoek en de bevindingen. Dit onderzoek is uitgevoerd bij de Gemeente Oud-Beijerland voor de afdeling Interne Dienstverlening. Het betreft een onderzoek naar de kwaliteitsverbetering van de schoonmaakdienstverlening, het verbeteren van de samenwerking met de schoonmaakleverancier en hoe deze verbetering door goed contractmanagement kan worden behouden.

Aanleiding

Op dit moment heeft de Gemeente Oud-Beijerland een contract lopen met schoonmaakleverancier ISS Cleaning Services. De gemeente is ontevreden over de huidige kwaliteit van de schoonmaak die ISS levert. In het in 2006 opgestelde Programma van Eisen zijn afspraken en eisen aan de kwaliteit achteraf gezien te onduidelijk omschreven. Tevens komen beide partijen afspraken niet altijd even goed na. Het contract met ISS loopt in september 2010 af. Reden dus om een Europees Aanbestedingstraject te starten voor de schoonmaakdienstverlening. Om eenzelfde probleem te voorkomen, wordt aan het eind van deze scriptie antwoord gegeven op de volgende probleemstelling:

'Hoe kan de gemeente Oud-Beijerland het nieuwe schoonmaakcontract opstellen, zodanig dat de visie van beide partijen overeenkomt, de kwaliteit verbetert en door goed contractmanagement behouden wordt?'

Doelgroep

De aanbevelingen in deze scriptie zijn bestemd voor de Gemeente Oud-Beijerland. Specifiek zijn deze aanbevelingen bedoeld voor de teamleider Facilitaire Zaken en eventueel het hoofd van de afdeling Interne Dienstverlening. Daarnaast kan het voor andere organisaties of belangstellenden een voorbeeld zijn om de schoonmaakkwaliteit te beheersen, te waarborgen en door contractmanagement te behouden.

Leeswijzer

Het adviesrapport bestaat uit zes hoofdstukken. Het slot van dit rapport bestaat uit de conclusies, aanbevelingen, consequenties en een implementatieplan. In het eerste hoofdstuk wordt de opzet van het onderzoek behandeld. Hierin wordt de onderzoeksaanpak verantwoord. Vervolgens wordt in het tweede hoofdstuk de organisatie in kaart gebracht. Hier komt eerst de gehele organisatie aan bod waarna vervolgens wordt ingezoomd op de afdeling Interne Dienstverlening. In het derde hoofdstuk wordt het theoretisch kader belicht. Onderwerpen zoals leveranciersmanagement, contractmanagement en kwaliteitsmanagement worden hierin behandeld. De huidige situatie betreffende schoonmaakdienstverlening en contractbeheer komen in hoofdstuk vier naar voren waarna in hoofdstuk vijf de gewenste situatie en de visie van de Gemeente Oud-Beijerland op schoonmaakdienstverlening wordt weergegeven. Daarna worden in hoofdstuk zes de belangrijkste resultaten van het onderzoek uitgelicht. Vervolgens wordt in het slot allereerst conclusies getrokken waarna aan de hand van deze conclusies de aanbevelingen worden gedaan. De personele, organisatorische en financiële consequenties van de aanbevelingen komen hierna aan bod. Ten slotte wordt het implementatieplan belicht waardoor de aanbevelingen in de organisatie uitgevoerd kunnen worden.

Hoofdstuk 1: Het onderzoek

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksaanpak verantwoord. Het onderzoeksproces zal aan de hand van de probleem- en subprobleemstellingen worden beschreven. Tevens zal er worden ingegaan op de verschillende soorten onderzoeken die tot een onderbouwde conclusie moet leiden. Hierbij gaat het om zowel theoretisch als empirisch onderzoek.

1.1 Probleemanalyse

Aan de hand van het vooronderzoek en oriënterende gesprekken is de volgende probleemstelling opgesteld:

'Hoe kan de Gemeente Oud-Beijerland het nieuwe schoonmaakcontract opstellen, zodanig dat de visie van beide partijen overeenkomt, de kwaliteit verbetert en door goed contractmanagement behouden wordt?'

1.2 Afbakening

De Gemeente Oud-Beijerland beheert naast het gemeentehuis nog twintig panden. Zes andere panden naast het gemeentehuis worden meegenomen in het contract met de toekomstige schoonmaakleverancier. In dit onderzoek wordt niet gezocht naar een andere leverancier. Omdat het schoonmaakcontract in september 2010 afloopt zal een Europese Aanbesteding gestart worden betreffende schoonmaakdienstverlening. Meer informatie over Europese Aanbestedingen is te vinden in paragraaf 3.8. Het gaat in dit rapport om het verbeteren van de kwaliteit van schoonmaakdienstverlening en de samenwerking met de schoonmaakleverancier. Tevens wordt onderzocht hoe de Gemeente Oud-Beijerland haar contracten optimaal kan beheren.

1.3 Subprobleemstellingen

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden is een aantal subprobleemstellingen geformuleerd,

- In welke omgeving speelt het probleem zich af?
- Hoe is de huidige schoonmaakdienstverlening geregeld bij de Gemeente Oud-Beijerland?
- Wat is de visie van de Gemeente Oud-Beijerland met betrekking tot schoonmaakdienstverlening en hoe kan ervoor gezorgd worden dat deze overeenkomt met de visie van de contractpartij?
- Welke kwaliteit wenst de Gemeente Oud-Beijerland van de schoonmaakdienstverlening?
- Hoe kan ervoor gezorgd worden dat de voorgestelde aanbevelingen met betrekking tot schoonmaakdienstverlening gerealiseerd en gewaarborgd worden?
- In hoeverre beschikt de Gemeente Oud-Beijerland over contractbeheer en contractmanagement?
- Op welke wijze kan contractbeheer/management worden doorgevoerd binnen de Gemeente Oud-Beijerland en hoe kan dit gewaarborgd worden?

Allereerst wordt kort de gehele organisatie in beeld gebracht om zo een algemeen beeld te kunnen vormen van de organisatie. Vervolgens wordt dieper ingegaan op de afdeling waar de verantwoordelijkheid ligt betreffende schoonmaakdienstverlening en contractbeheer, namelijk de afdeling Interne Dienstverlening.

Om het probleem helder te krijgen zal een inventarisatieonderzoek uitgevoerd moeten worden. De bedoeling van dit onderzoek is dat de knelpunten betreffende de samenwerking met de contractpartij naar voren komen evenals de reden waarom de gemeente niet tevreden is over de huidige kwaliteit van de schoonmaakdienstverlening. Zo zal een duidelijk beeld ontstaan van de huidige situatie. Tevens zal er een organisatievergelijking uitgevoerd worden. Bij deze vergelijking wordt een bezoek gebracht aan drie verschillende organisaties.

Van deze bezoeken wordt verwacht nieuwe inzichten te verkrijgen. Daarnaast wordt een theoretisch onderzoek verricht om, naast resultaten die verkregen worden in de praktijk, ook resultaten uit de theorie naar voren te brengen.

De verschillende onderzoeken zullen uiteindelijk leiden tot mogelijkheden om de kwaliteit van de schoonmaakdienstverlening te verbeteren, met behulp van contractmanagement te behouden en de visie van beide partijen overeen te laten komen. Vervolgens zal een advies gegeven worden met daarbij een implementatieplan om het advies te kunnen uitvoeren.

1.4 Onderzoeksmethoden

Om tot een onderbouwd advies te komen is gekozen voor een theoretisch en empirisch onderzoek. Deze twee typen onderzoeksmethoden worden in de volgende paragrafen toegelicht.

1.4.1 Theoretisch onderzoek

Bij het theoretisch onderzoek wordt gebruik gemaakt van bestaande informatie. Dit wordt ook wel desk research genoemd. De informatie wordt verkregen door een literatuurstudie uit boeken, artikelen uit vakbladen, teksten van websites, afstudeerscripties, syllabi en interne gegevens vanuit de organisatie.

Wat betreft theoretisch onderzoek kan onderscheid worden gemaakt tussen externe en interne gegevens. Externe gegevens komen van buiten de eigen organisatie. Tijdens het onderzoek is gebruik gemaakt van verscheidene vakbladen als Facto Media, Facility Management Nederland en Facility Management Informatie. Deze vakbladen boden veel informatie omtrent de onderwerpen die betrekking hebben op dit onderzoek. Tevens zijn er boeken geraadpleegd en ook het internet is een grote bron van informatie geweest. Er is naar theorie gezocht met betrekking tot schoonmaak, kwaliteitmeetsystemen, kwaliteitsmanagement, Europees Aanbesteden, leveranciersmanagement en contractmanagement.

Interne gegevens komen vanuit de eigen organisatie. Vanuit de Gemeente Oud-Beijerland is tijdens het onderzoek gebruik gemaakt van het contract dat is afgesloten met de contractpartij voor de schoonmaakdienstverlening, ISS Cleaning Services. Tevens is er om een beeld te krijgen van de afdeling Interne Dienstverlening gebruik gemaakt van 'het Afdelingsplan 2010'. Het intranet van de Gemeente Oud-Beijerland voorziet ook in allerlei algemene informatie, zoals een organogram en de missie van de gemeente met haar kernwaarden.

1.4.2 Empirisch onderzoek

Ten behoeve van het onderzoek is ook empirisch onderzoek uitgevoerd. Empirisch onderzoek houdt in dat men zelf gegevens verwerft door middel van vragen en/of observaties. Dit type onderzoek wordt ondersteund door het theoretische onderzoek. Hierbij gaat het om mondelinge, individuele interviews. Ik heb gekozen om (waar mogelijk) met open vragen te werken. Door middel van open vragen kan de geïnterviewde zijn/haar verhaal in eigen woorden vertellen zonder dat er gekozen moet worden tussen bijvoorbeeld verschillende antwoordmogelijkheden. Een voordeel van mondelinge interviews is dat er relatief weinig non-respons voorkomt.¹ Tevens is het gemakkelijker om ergens op in te haken om zo tot meer details te kunnen komen. Op deze manier kan zoveel mogelijk informatie vergaard worden.

Binnen de organisatie zijn interviews en gesprekken gehouden met verantwoordelijken op het gebied van inkoop, zoals de inkoopadviseur en op gebied van Facilitaire Zaken met de teamleider Facilitaire Zaken. Tevens is er een materiedeskundige geraadpleegd vanuit de opleiding Facility Management namelijk dhr. Bouwe de Boer.

¹Baarda, D.B., Goede, de M.P.M.: *Basisboek Methoden en Technieken*, blz. 226

Naast interne interviews is er ook een organisatievergelijking uitgevoerd waarbij gesproken is met een teamleider Facilitaire Zaken, een inkoopadviseur en een contractmanager van vergelijkbare organisaties.

Er is gekozen voor een diversiteit in organisaties om een zo compleet mogelijk beeld te vormen. Gedurende de bezoeken is zoveel mogelijk informatie verkregen door middel van mondelinge, individuele interviews.

De volgende organisaties zijn voor de organisatievergelijking bezocht: de Gemeente Lansingerland, de Gemeente Binnenmaas en het Ministerie van Financiën. Bij de gemeente Lansingerland is gesproken met Dhr. Ted Knoester. Dhr. Knoester is schrijver van het boek 'Contractmanagement in de praktijk' en kon, naast zijn functie als inkoopadviseur, tips geven omtrent contractmanagement.

Hoofdstuk 2: De Gemeente Oud-Beijerland en haar Facilitaire Zaken

In dit hoofdstuk wordt de totale organisatie van de Gemeente Oud-Beijerland omschreven. De organisatie wordt geanalyseerd aan de hand van de organisatietypologie van Mintzberg. Vervolgens wordt verder ingezoomd op de afdeling Interne Dienstverlening waar het team Service.FZ en team Inkoop onder vallen.

2.1 De Gemeente Oud-Beijerland

De Gemeente Oud-Beijerland is gelegen in de Hoeksche Waard en is met 24.000 inwoners de grootste plaats van het eiland. Oud-Beijerland is een dorp dat van oudsher een streekfunctie heeft en met zijn vele winkels en horecabedrijven stadsgenoegens biedt. In de 16^e eeuw kwam de inpoldering tot stand en veranderde het dorp in een drukke handelsplaats dat tevens over een jachthaven beschikt.

In totaal zijn ongeveer 190 mensen werkzaam bij de Gemeente Oud-Beijerland. De organisatie bestaat uit een bestuurlijke en ambtelijke organisatie.

2.1.1 Bestuurlijke organisatie

Het dagelijks bestuur van de gemeente wordt gevormd door burgemeester en wethouders (het college van B&W). De wethouders worden door de gemeenteraad benoemd. De burgemeester wordt niet gekozen maar wordt voorgedragen door de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en wanneer hij/zij geschikt bevonden is bij Koninklijk Bestuur benoemd. De burgemeester is voorzitter van de gemeenteraad en van het college van B&W. Het college moet verantwoording afleggen aan de gemeenteraad en kan tevens door de raad ter verantwoording worden geroepen. Als dagelijks bestuur is het college van B&W de eerst verantwoordelijke instantie voor de financiën van de gemeente.²

2.1.2 Ambtelijke organisatie

Aan het hoofd van de ambtelijke organisatie staat de gemeentesecretaris, de heer Brouwer. Een andere benaming voor gemeentesecretaris is Algemeen Directeur. De gemeentesecretaris ondersteunt het college van B&W. Hij vormt de schakel tussen de diensthoofden en het gemeentebestuur.

De organisatie bestaat uit verschillende afdelingen. Deze afdelingen worden aangestuurd door drie directeuren die ieder verantwoordelijk zijn voor een aantal afdelingen. De Gemeente Oud-Beijerland heeft de volgende drie directeuren aangesteld met ieder hun eigen verantwoordelijkheden.

Algemeen Directeur

Dhr. Brouwer

Hoofd ambtelijke organisatie,
Afdelingen: Interne Dienstverlening,
Financiën, Brandweer.

Directeur Ruimte

Mevr. Benschop

Afdelingen: Ruimtelijke Ontwikkeling,
Openbaar Gebied

Directeur Samenleving

Dhr. Grosman

Afdelingen: Gemeentewinkel,
Maatschappelijke Ontwikkeling

Het organogram van de Gemeente Oud-Beijerland is te vinden in bijlage 1.

² <http://www.overheid.nl/zowerktdeoverheid/wievormendeoverheid/degemeente>

2.1.3 Missie van de Gemeente Oud-Beijerland

De missie van de Gemeente Oud-Beijerland luidt als volgt:

'Oud-Beijerland. Komt voor elkaar!'

De gemeente zet zich in voor een gemeente waarin het plezierig wonen, werken en vertoeven is. Dit wordt gerealiseerd aan de hand van een aantal kernwaarden. Deze kernwaarden geven aan hoe de gemeente wil werken en wil samenwerken. Een aantal van deze kernwaarden zijn respectvol, open en enthousiast. De gemeente wil zich neerzetten als een professionele organisatie waarin iedereen in zijn waarde gelaten wordt en een prettige samenwerking met collega's en klanten centraal staat.

2.2 Organisatietype volgens Mintzberg

Mintzberg heeft een vijftal zogenaamde configuraties ontworpen. Deze configuraties zijn ideaaltypische combinaties van factoren. In zijn visie moeten organisatiestructuren congruent zijn met de omgevingscontext en ook intern consistent zijn.³

Aan de hand van de kenmerken behorende bij de organisatietypologie van Mintzberg, zal bepaald worden welke configuratie het meest vergelijkbaar is met de organisatie-structuur van de Gemeente Oud-Beijerland.

2.2.1 Mate van (de)centralisatie

Er is niet één persoon die beslissingsbevoegd is, maar deze bevoegdheid is verdeeld over meerdere personen. Er zijn drie directeuren naast de Gemeenteraad en het College van B&W. Er is dus sprake van een gedecentraliseerde structuur.

2.2.2 Professionele Bureaucratie

Uit alle kenmerken en elementen behorend bij de organisatietypen, kan geconcludeerd worden dat de organisatie de meeste overeenkomsten heeft met de configuratie 'professionele bureaucratie' zoals deze door Mintzberg omschreven is. De werkzaamheden zijn complex, maar een deel van de werkzaamheden bevat ook routinematige handelingen. Er is sprake van een gedecentraliseerde structuur en de uitvoerende kern en de middenlijn vormen de belangrijkste stuulementen. Dit zijn de belangrijkste kenmerken van een professionele bureaucratie. Deze configuratie komt vaak voor in de dienstensector.

2.3 Afdeling Interne Dienstverlening

Facilitaire Zaken valt onder de afdeling Interne Dienstverlening waar ongeveer 50 medewerkers werkzaam zijn. Omdat de afdeling zo breed is, is een eenduidige missie niet gemakkelijk te formuleren. De volgende missie is aan de hand van de organisatie-missie geformuleerd:

'Als medewerkers van de afdeling Interne Dienstverlening zetten wij ons in voor een organisatie waarin het plezierig werken is. Samen met de medewerkers zetten wij ons in voor optimalisering van de interne dienstverlening. Bij alles wat we doen, staat respect centraal. We kiezen voor duidelijke communicatie en treden onze collega's met een open blik tegemoet. Dat doen we vanuit de oprechte overtuiging dat onderlinge samenwerking Oud-Beijerland goed doet. Het motto van de afdeling is daarom ook: ID maakt het werken mogelijk, efficiënt en leuk!'

Facilitaire Zaken bestaat uit vier teams, te weten Team Informatisering/Automatisering, Service.FZ (inclusief gebouwenbeheer), Documentaire Informatie Voorziening en Inkoop.

³ Krimpen, van J.: *Facility management in perspectief*, blz. 74

2.3.1 Team Informatisering/Automatisering

Het team Informatisering geeft advies en ondersteuning aan het management en collega's bij de taakvoering op het gebied van Informatiseringbeleid, zodat zij op effectieve en efficiënte wijze de afdeling kunnen managen.

Tevens houden zij zich bezig met de ontwikkelingen binnen het vakgebied van Informatisering en Automatisering en worden deze ontwikkelingen vertaald.

De medewerkers van Automatisering zorgen voor een adequate afhandeling van storingen en klachten op het gebied van IT en ICT. Tevens onderhoudt dit team de geautomatiseerde systemen van de Gemeente Oud-Beijerland, zodat deze optimaal functioneren. Ook fungeren zij als helpdeskfunctie om zo alle medewerkers van de gemeente te kunnen ondersteunen op het gebied van automatisering.

2.3.2 Team Service.FZ (inclusief Gebouwenbeheer)

Het doel van dit team is een bijdrage te leveren aan een plezierige werkplek voor medewerkers en een gastvrij ontvangst van bezoekers in het Gemeentehuis en het Oude Raadhuis. Enkele zaken waar dit team zich mee bezig houdt zijn contractenbeheer, de implementatie van een veiligheidsplan en het onderzoeken van mogelijkheden om energie te besparen in het gemeentehuis. De afdeling Interne Dienstverlening is de eerste afdeling van de organisatie die is gestart met het opzetten van contractbeheer. Een database waar contracten in terug te vinden zijn. In de toekomst is het de bedoeling dat de andere afdelingen zullen volgen.

Binnen dit team valt ook het operationele gedeelte van Facilitaire Zaken namelijk de gastvrouw en de bodes.

Gebouwenbeheer kan opgedeeld worden in Gebouwenbeheer en Beheer Openbare Ruimte. Gebouwenbeheer voert het gemeentelijk gebouwenbeheer uit binnen vastgestelde beleidskaders, normen, wetgeving en verordeningen, resulterend in gebouwen in de gewenste staat van onderhoud en technische veiligheid. Beheer Openbare Ruimte levert een bijdrage aan de uitvoering van het beheer van de openbare ruimte binnen vastgestelde beleidskaders, regels en verordeningen, resulterend in een openbare ruimte in de gewenste staat.

2.3.3 Team DIV

Team DIV kan gezien worden als aanbieder en leverancier van producten en diensten die noodzakelijk zijn voor een goede (digitale) informatievoorziening van zowel de interne als de externe klant. De wens van de klant staat hier centraal.

Tevens is het van belang dat de archieven van de gemeente, zowel dynamisch, (semi)statisch archief als het oude archief voldoen aan de wettelijke regels, eisen en de gebruikerswensen.

2.3.4 Team Inkoop

Dit team bestaat uit twee externe inkoopadviseurs. Zij zijn verantwoordelijk voor het inkoopproces van de gehele organisatie. De verschillende afdelingen worden door hen ondersteund met het inkopen van werken, diensten en producten. Tevens stellen zij de Algemene Inkoopvoorwaarden op.

De inkoopadviseur houdt zich voornamelijk bezig met trajecten die in het Inkoopjaarplan zijn opgenomen. Voor alle andere inkooptrajecten vervult de inkoopadviseur een adviesrol en kan er advies gevraagd worden over de toe te passen procedure. Het verschilt per aanbesteding of Inkoop nauw samenwerkt met de teams. Bij bedragen minder dan 5.000 euro geldt dat men niet verplicht is om een inkoopadviseur in te schakelen.

Naast het adviseren over de te volgen inkoopprocedure heeft de inkoopadviseur nog andere taken, zoals het nagaan of het Programma van Eisen dat is ingevuld door de budgetverantwoordelijke voldoende ruimte laat voor optimale marktwerking, het opstellen van de offerteaanvraag, het opstellen van een contract en advisering over contractontbinding of ingebrekestelling. De complete rolverdeling bij een inkooptraject is terug te vinden in bijlage 2.

2.4 Cultuur

De organisatie kan voornamelijk worden getypeerd als formeel en gestructureerd.⁴ De organisatie wordt strak geleid waarbij veel werkzaamheden zijn vastgelegd in formele processen.

Binnen de gemeente is voldoende openheid en vertrouwen zowel tussen collega's onderling als tussen medewerkers en leidinggevenden. Uit een medewerkers-tevredenheidsonderzoek blijkt dat een ruime meerderheid zich serieus genomen voelt. Binnen de Gemeente Oud-Beijerland heerst een goede werksfeer waarbij medewerkers zich vrij voelen om zichzelf te zijn en hun mening te geven. Opvallend is dat er geen sterk groepsgevoel heerst. Daarentegen blijkt wel uit een medewerkerstevredenheidsonderzoek dat medewerkers binnen de gemeente goede collega's zijn voor elkaar. Collega's helpen elkaar om het werk gedaan te krijgen en hebben aandacht voor elkaar. Tevens wordt er regelmatig over dingen gesproken die niets met het werk te maken hebben. Wanneer rond gekeken wordt in de organisatie, ontstaat het gevoel dat in een ontspannen omgeving gewerkt wordt waar iedereen plezierig met elkaar om gaat.

⁴ Desmidt, S. & Heene, A; *Strategie en organisatie van publieke organisaties*, blz. 260

Hoofdstuk 3: Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de literatuurstudie die is verricht naar verschillende relevante theorieën. Onderwerpen die aan bod komen in dit hoofdstuk zijn schoonmaakdienstverlening, kwaliteit, het VRS kwaliteitmeetsysteem, het Servqual Model en verschillende soorten schoonmaakcontracten. Tevens wordt er aandacht besteed aan het onderzoeksonderwerp contractmanagement en Europese Aanbesteding.

3.1 Schoonmaakdienstverlening

Een aantal begrippen zal nader verklaard worden om een beter beeld te kunnen krijgen van de schoonmaakdienstverlening.

*Schoon: "het ontbreken van vuil, waarbij onder vuil wordt verstaan: materie op een plaats waar het niet thuis hoort en daar stoort uit hygiënische en esthetische overwegingen."*⁵

Uit deze definitie blijkt dat het zowel gaat om de feitelijkheid van de waarneming als om de beleving van de gebruiker.

Doel van schoonmaak is het zodanig organiseren van de schoonmaakactiviteiten dat het vereiste kwaliteitsniveau wordt behaald, waarbij het beoogde rendement en de continuïteit van het geheel zijn gewaarborgd.⁶

Schoonmaakonderhoud kan onderverdeeld worden in de volgende drie categorieën:⁷

1. Dagelijks onderhoud. Dit onderhoud is gericht op het verwijderen van direct storend, zichtbaar vuil. Alle schoonmaakhandelingen die minstens één keer per week worden uitgevoerd, vallen onder dagelijks onderhoud.
2. Periodiek onderhoud. Hier gaat het om oppervlakten die bij het dagelijks onderhoud niet aan bod komen en slechts langzaam vervuilen. Dit type onderhoud is gericht op het uitstellen van de eindbeurt(en).
3. Eindbeurten. Bij dit type onderhoud gaat het om een totale grondige reiniging die als zeer arbeidsintensief ervaren wordt.

3.2 Kwaliteit

Er zijn veel definities te vinden van kwaliteit. In de NEN-ISO 8401 9001 norm is de zogenoemde formele definitie van kwaliteit beschreven. Van de schoonmaakleverancier wordt vanuit de Gemeente Oud-Beijerland verwacht dat deze over een NEN-ISO 9001 certificering beschikt. Daarom wordt in dit adviesrapport uitgegaan van de in de NEN norm vastgestelde definitie van kwaliteit. De formele definitie van kwaliteit luidt als volgt:

*'Kwaliteit is het geheel van eigenschappen en kenmerken van een product of een dienst dat van belang is voor het voldoen aan de vastgelegde of vanzelfsprekende behoefte'*⁸

Het kwaliteitsniveau wordt dus voornamelijk bepaald door behoeften en verwachtingen van klanten. Hieruit kan geconcludeerd worden dat kwaliteit afhangt van de tevredenheid van de klant. De klant bepaalt of het kwaliteitsniveau van de geleverde dienst voldoende is. De kwaliteit van de dienst is voldoende als de klantverwachting overeenkomt met de daadwerkelijk geleverde prestatie of de verwachting zelfs overtreft.

⁵ Syllabus accommodatiemanagement 1, 2002

⁶ Bisseling, T. & Iskes, J.: *Organisatie en beheer van schoonmaakdienstverlening*, blz. 62

⁷ Syllabus MSD in de Oriëntatiestage, 2008/2009

⁸ Boomsma, S. & Borrendam, A: *Kwaliteit van dienstverlening*, blz. 24

In de dienstverlening maakt Vinkenburg onderscheid tussen drie dimensies van kwaliteit⁹:

1. De technische kwaliteit; deze heeft betrekking op het vakinhoudelijke resultaat van de dienst. Bijv. of de operatie van een patiënt medisch gezien goed is uitgevoerd.
2. De functionele kwaliteit; heeft betrekking op de directe behoefte of het directe doel van de cliënt. Hierbij kan gedacht worden of de patiënt na de oogoperatie weer kan zien.
3. De relationele kwaliteit; heeft betrekking op de wijze waarop de cliënt als mens behandeld wordt.

3.3 Servqual Model

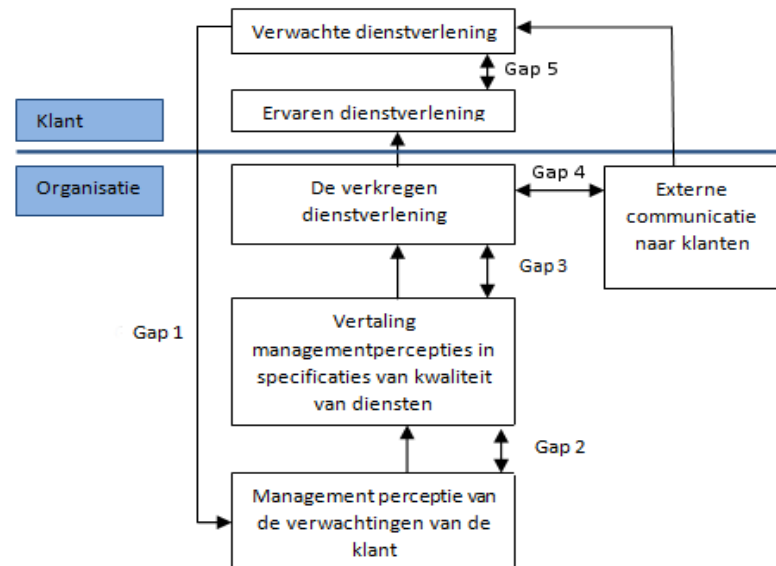
Met behulp van de Servqual-methode kan de tevredenheid van de klant gemeten worden. De kwaliteit van diensten moet beoordeeld worden op zowel de verwachting van de klant als de geleverde prestatie. In de dienstensector zijn kwaliteitskenmerken vaak subjectief en dus lastiger meetbaar. Tevredenheid is hierbij het verschil tussen wat de klant verwacht en datgene wat de klant ervaart. In de Servqual-methode worden vijf kwaliteitsdimensies of hoofdkenmerken onderscheiden binnen de dienstverlening¹⁰:

1. Tastbare elementen in de dienst
2. Betrouwbaarheid
3. Snelheid
4. 'Assurance' (bekwaamheid en vriendelijkheid van het personeel)
5. Empathie

Deze hoofdkenmerken vertegenwoordigen de criteria die door consumenten gebruikt worden om een willekeurige dienst te evalueren. De verschillen per hoofdkenmerk wordt bepaald door middel van een aantal stellingen waarbij aan de hand van een zevenpuntschaal van 'volledig mee eens' tot 'volledig mee oneens' een reactie wordt gegeven.

Verschillen tussen de kwaliteitservaringen en de kwaliteitsverwachtingen ontstaan doordat er niet goed wordt ingespeeld op de kwaliteitsverwachtingen van de dienstverlener. Mogelijke oorzaken van het niet voldoen aan bepaalde verwachtingen worden aan de hand van een vijftal Gap's (kloven) verder opgesplitst.

Om het Servqual model te verduidelijken is hiernaast het model in een figuur weergegeven.



Figuur 1: Servqual model¹¹

⁹ Vinkenburg, H.H.M.: *stimuleren tot perfectie- kritieke factoren bij het verbeteren van dienstverlening*, blz. 112

¹⁰ Brij, van der H.: *Kwaliteitsmanagement in beweging*, blz. 333

¹¹ <http://www.rcs-consultancy.nl/html/artikelen/servqual.html>

Alle Gap's zullen hieronder verder worden toegelicht. Hierbij moet duidelijk zijn dat er meerdere mogelijkheden zijn waardoor Gaps kunnen ontstaan en de hieronder genoemde mogelijkheden dus veronderstellingen zijn.

- Gap 1 ontstaat als het management niet precies weet wat de klant wil. De klantwensen worden niet op de juiste wijze waargenomen door het management. Dit kan zijn doordat er te weinig contact is tussen het management en de klanten. Een andere reden kan zijn dat er teveel hiërarchische lagen zijn in de organisatie, die het contact tussen de eerstelijnsmedewerkers en het management belemmeren. Voor de Gemeente Oud-Beijerland geldt dat zij de wensen van de klant niet goed in kaart heeft gebracht.
- Gap 2 wordt gevormd door het verkeerd vertalen van de waargenomen verwachtingen door het management. Dit kan komen door geringe mate van betrokkenheid van het management. Ook kunnen processen complex ingericht zijn en kan er een misperceptie ontstaan van het management over de uitvoerbaarheid van de wensen en behoeften van de klanten. Omdat de Gemeente Oud-Beijerland niet weet wat de klant wil, worden de verwachtingen verkeerd vertaald.
- Gap 3 kan een gevolg zijn van het feit dat medewerkers processen niet goed uitvoeren of de procedures niet volgen. Hier moet nagegaan worden of medewerkers wel voldoende geïnformeerd zijn om hun rol naar behoren te kunnen vervullen. Tevens moet de juiste technologie aanwezig zijn om de werkzaamheden naar behoren uit te kunnen voeren. Bij de Gemeente Oud-Beijerland is geconstateerd dat medewerkers vaak werkzaamheden niet of niet naar behoren uitvoeren. Zoals later in dit adviesrapport zal blijken, komen in deze Gap de meeste knelpunten voor bij de Gemeente Oud-Beijerland wat betreft schoonmaakdienstverlening.
- Gap 4 komt voor als het management meer beloofd dan dat men waarmaakt. Dit is het gevolg van een verkeerde communicatie. Dit kan voorkomen wanneer er binnen de organisatie de neiging bestaat om te overdrijven. Een andere reden kan zijn is dat gebruikers negatieve ervaringen doorgeven aan potentiële afnemers. De Gemeente Oud-Beijerland heeft het werkplan van de schoonmaak wel op intranet geplaatst, zodat gebruikers terug kunnen vinden wat zij mogen verwachten van de schoonmaak. De gebruikers zijn hier echter niet allen van op de hoogte wat leidt tot onduidelijkheden over wat men mag verwachten van de schoonmaakdienstverlening.
- Gap 5 is de resultante van de hierboven genoemde GAP's.¹² Hierin wordt het verschil tussen de verwachtingen en de percepties van de klanten weergegeven. Gap 1 tot en met 4 zijn bepalend voor de perceptie van de klant. Wanneer de verwachting gerealiseerd of zelfs overtroffen wordt, is er niets aan de hand. Bij een negatief verschil zal er nagegaan moeten worden wat er verbeterd kan worden om tot een positief resultaat te kunnen komen.

3.4 VRS Kwaliteitsmeetsysteem (VRS-KMS)

Het VRS kwaliteitsmeetsysteem is ontworpen door de Vereniging Schoonmaak Research. In samenwerking met TNO is dit systeem speciaal voor de schoonmaakdienstverlening ontworpen. Dit systeem stelt volgens de NEN 2075 de kwaliteit van het schoonmaakwerk vast volgens objectieve schoonmaaktechnische criteria.¹³

Het VRS kwaliteitsmeetsysteem heeft als doel de kwaliteitscontrole van schoonmaakwerk zo objectief mogelijk te laten zijn. Het systeem maakt het mogelijk om een minimum aanvaardbaar kwaliteitsniveau vast te leggen en een objectief onderscheid te maken tussen kwalitatief goed en slecht schoonmaakonderhoud. De Gemeente Oud-Beijerland controleert momenteel ook aan de hand van de VRS methodiek. Dit wordt uitgevoerd door het meetbureau van de gecontracteerde schoonmaakleverancier.

¹² http://www.zorgmarkt.net/files/downloads/KIP_F2.pdf

¹³ <http://www.vsr-org.nl/>

Naar mijn mening kan een dergelijke VRS controle beter door een onafhankelijke partij uitgevoerd worden om de objectiviteit te kunnen garanderen.

Het kwaliteitsniveau wordt ook wel het AQL (Acceptable Quality Level) genoemd. Een hoog AQL-cijfer van bijvoorbeeld 20 is een lage kwaliteit. Een AQL-cijfer van bijvoorbeeld drie is een hoge kwaliteit. Bij ieder niveau hoort een toegestane foutscore. Boven de foutgrens wordt het werk geheel afgekeurd. De kwaliteitscontroles worden steekproefsgewijs uitgevoerd door een gekwalificeerd medewerker van het schoonmaakbedrijf, door een kwaliteitsinspecteur of –controleur van de opdrachtgever, maar ook door een VSR-inspecteur van de eigen dienst.¹⁴ De controle wordt vaak periodiek herhaald. Resultaten van de controle kunnen soms aanleiding geven tot een extra tussencontrole.

3.5 Contractvormen in de schoonmaakbranche

Hieronder worden de meest voorkomende contracten behandeld die in de schoonmaakbranche gebruikt worden.

3.5.1 Aanneemsomcontract

In een aanneemsomcontract betaalt de opdrachtgever periodiek een vast bedrag aan de schoonmaakleverancier. Er worden als het ware handelingen ingekocht. Deze handelingen worden samen met de frequentie waarin deze moeten worden uitgevoerd, vastgelegd in het contract. Nadeel van dit soort contract is dat wanneer (schoonmaak)handelingen efficiënter worden uitgevoerd, dit ten gunste komt van het de schoonmaakleverancier en de opdrachtgever dus meer betaalt dan werkelijk nodig is.

3.5.2 Openboekcontract

In dit type contract worden handelingen en bijbehorende frequenties vastgelegd. De schoonmaakleverancier zal een offerte uitbrengen aan de opdrachtgever. Voor elk jaar wordt vervolgens een begroting opgesteld. Meerwerk wordt door de schoonmaakleverancier in rekening gebracht.

3.5.3 Programmacontract (inspanningscontract)

Hierbij zijn de handelingen en frequenties omschreven door de opdrachtgever. Er wordt een compleet werkprogramma opgesteld waar de schoonmaakleverancier zich aan moet houden. Aan dit werkprogramma worden uurtarieven gekoppeld. Tevens worden er afspraken gemaakt met betrekking tot het meten van de kwaliteit van de uitgevoerde werkzaamheden. In de prijs houdt de opdrachtnemer rekening met de inzet van materiaal en middelen en een stukje winst.¹⁵ Bij inspanningsverbintenissen is de bewijslast bij wanprestatie van de wederpartij zwaarder dan bij resultaatverbintenissen.¹⁶ Er kan immers gemakkelijk gecontroleerd worden of schoonmaakleverancier de contractuele afspraken heeft nageleefd.

Op dit moment heeft de Gemeente Oud-Beijerland een inspanningscontract met de schoonmaakleverancier afgesloten. Een transformatie naar een resultaatcontract bij de komende aanbesteding is voor de Gemeente Oud-Beijerland raadzaam.

3.5.4 Resultaatcontract

Bij het resultaatcontract wordt alleen het gewenste eindresultaat omschreven door de opdrachtgever. Er wordt dus geen werkprogramma opgesteld. De schoonmaakleverancier wordt als het ware vrijgelaten in de uitvoering van de schoonmaakwerkzaamheden. Bij deze contractvorm wordt een hoge verantwoordelijkheid gelegd bij de individuele schoonmaker.¹⁷ De medewerker van het schoonmaakbedrijf moet zelf in staat zijn om te bepalen of de hem toegewezen ruimte(s) al dan niet schoongemaakt moet(en) worden.

¹⁴ <http://www.vsr-org.nl/main.asp?Directory=25%20Kwaliteitszorg%5C10%20VSR-KMS>

¹⁵ Syllabus MSD in de Oriëntatiestage, 2008/2009

¹⁶ Smit, A.T.: College Contractmanagement 2009, sheet 2

¹⁷ Syllabus MSD in de Oriëntatiestage, 2008/2009

Omdat alleen het gewenste resultaat omschreven is, kan de schoonmaakleverancier ook alleen op het geleverde resultaat afgerekend worden. Het resultaat kan worden gespecificeerd in termen van technische kwaliteit of van gebruikerstevredenheid. Een combinatie van beide is ook mogelijk.

3.6 Contractmanagement

Contracten moeten actief beheerd worden. Dit is belangrijk om bijvoorbeeld te voorkomen dat een contract ongewenst stilzwijgend verlengd wordt. Tevens kan via deze wijze de prestatie van de leverancier bewaakt worden. Contractmanagement heeft dan ook onder andere als doel het actief beheren van contracten.

*'Contractmanagement is het beheren van de verplichtingenadministratie van alle termijnafspraken welke middels een contract zijn vastgelegd met als doel risico's te vermijden, kosten te bewaken en te reduceren, en een bijdrage te leveren aan het strategisch beleid betreffende uitbestedingen.'*¹⁸

Het gaat bij contractmanagement om de juiste contractgegevens op het juiste moment voor de juiste persoon beschikbaar te hebben. Om dit te kunnen realiseren is het implementeren van een contractbeheer- en contractmanagementprogramma van belang. Tevens kan onder contractmanagement het strategische gedeelte van het inkoopproces worden verstaan. Dit betreft het specificeren, selecteren, contracteren en implementeren.

Een contractmanager heeft onder andere de volgende taken:

- Het beheren van contracten
- Het afsluiten van contracten
- Het beoordelen van contracten
- Het opstellen van contracten
- Het onderhandelen over contracten
- Het bewaken van de performance
- Het begeleiden van uitbestedingstrajecten
- Het produceren van managementrapportages

Meerwaarde contractmanagement

Contractmanagement kan een meerwaarde voor een organisatie hebben doordat onzekerheid over toekomstige prestaties gereduceerd worden. Tevens wordt een zo gunstig mogelijke afspraak verkregen door met de leverancier te onderhandelen gedurende het inkooptraject. Gedurende de contractperiode wordt de leverancier nauwlettend in de gaten gehouden en wordt daarmee zorg gedragen voor de juiste prestaties met de juiste kwaliteit. Bovendien kan een contract worden beëindigd wanneer dit voor de organisatie het meest gunstig is. Dit is alleen mogelijk wanneer in de fase van het sluiten van contracten hieraan de nodige aandacht is besteed.

3.6.1 Contractbeheer

Een onmisbaar deel van contractmanagement is contractbeheer. Door middel van contractbeheer weet de contractmanager precies welke verplichtingen zijn bedrijf is aangegaan.

*'Contractbeheer is het proces dat ervoor zorgt dat de juiste informatie op het juiste tijdstip op de juiste plaats is, ter ondersteuning van het gehele contractmanagement-proces.'*¹⁹

Contractbeheer heeft een aantal doelstellingen:²⁰

1. Voor het sluiten van contracten; het verkrijgen van goede afspraken en het reduceren van onzekerheden over toekomstige prestaties

¹⁸ Knoester, T.: *Contractmanagement in de praktijk*, blz. 5

¹⁹ Bron: Contractbeheer en contractmanagement, publicatie NPPP, juni 2004, blz. 3

²⁰ Bron: Contractbeheer en contractmanagement, publicatie NPPP, juni 2004, blz. 5

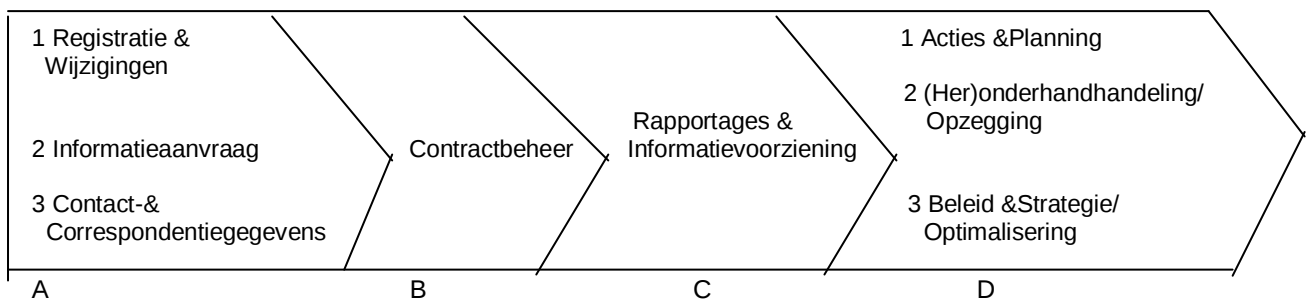
2. Voor het uitvoeren van contracten; het zorg dragen voor de juiste prestaties met de juiste kwaliteit op het juiste moment op de juiste plaats met de juiste hoeveelheden
3. Voor het beëindigen van contracten; op een voor de organisatie zo gunstig mogelijk moment.

Door middel van contractbeheer is het mogelijk om snel terug te vinden wat de condities, de looptijd en de bijbehorende opzegtermijnen van een contract zijn.

Hier is een goed contractenbestand voor nodig. Een contractenbestand kan worden opgezet door zoveel mogelijk contracten te verzamelen.

Na het verzamelen van alle contracten zal het contractenbestand geactualiseerd moeten worden. Het actualiseren van het bestand geschiedt door het opvragen van facturen, het inwinnen van informatie bij de leveranciers en het informeren van de budgethouders. Bij het opzetten van een goed contractenbeheersysteem zijn drie bestanden van belang te weten, het leveranciersbestand, het contractenbestand en het inventarisbestand.²¹

Contractbeheer behoort een geïntegreerde schakel te zijn met andere processen en activiteiten binnen de organisatie. Het contractbeheerproces bestaat uit een aantal stappen te weten:²²



De stappen A t/m D worden hieronder kort toegelicht.

Stap A: In deze fase wordt contact gelegd met de leverancier en wordt informatie uitgewisseld.

Stap B: In deze fase vinden de administratieve handelingen plaats rondom contractbeheer. Te denken valt hier aan het beheren van contractgegevens, archivering van contracten in fysieke vorm en bewaken van de planning.

Stap C: De interne organisatie wordt nu voorzien van informatie door middel van diverse rapportages. In deze fase wordt de toegevoegde waarde van contractbeheer zichtbaar.

Stap D: Deze stap betreft voornamelijk het optimaliseren en up-to-date houden van informatie. Tevens dient deze fase als basis voor de processen van tactische en strategische aard namelijk, Contractmanagement en Leveranciersmanagement.

Centraal of decentraal

Contractbeheer kan centraal of decentraal worden uitgevoerd. Bij decentraal contractbeheer worden de contracten op verschillende plekken opgeslagen en bewaard binnen een organisatie. Bij centraal contractbeheer worden contracten op één locatie binnen de organisatie opgeslagen en bewaard.

Een voordeel van centraal contractbeheer is dat door een centraal overzicht van alle lopende contracten de inkoop kan worden geoptimaliseerd. Gevolg is dat er bijvoorbeeld geen verschillende contracten onder andere condities worden afgesloten bij eenzelfde leverancier.

²¹ Knoester, T.: *Contractmanagement in de praktijk*, blz. 55

²² Bron: Contractbeheer en contractmanagement, publicatie NPPP, juni 2004, blz. 5

Er kan informatie verzameld worden over alle lopende contracten bij één leverancier. Al deze contracten kunnen bijvoorbeeld worden ondergebracht in één contract om kostenvoordelen te bereiken.

3.7 Leveranciersmanagement

Leveranciersmanagement heeft vele overeenkomsten met contractmanagement maar toch is het niet hetzelfde. Het belangrijkste verschil is dat met contractmanagement een contract beheerd wordt. Met leveranciersmanagement wordt aan een goede relatie met de leverancier gewerkt. De leverancier moet gemanaged worden en dat is wat met leveranciersmanagement gerealiseerd wordt.

Volgens het Inkoop Service Bureau van de Gemeente Rotterdam kan onder leveranciers- en contractmanagement het volgende ontstaan:

'De processen leveranciers- en contractmanagement zorgen ervoor dat de leveranciersrelatie op een, voor de organisatie, juiste wijze is ingericht met als gevolg dat na het afsluiten van een contract deze op een goede wijze geïmplementeerd kan worden en dat gedurende de looptijd van het contract het nakomen van contractuele afspraken structureel kan worden geëvalueerd en verbeterd en prestaties worden gemeten en beoordeeld. Met als doel de beoogde waarde c.q. resultaten behalen en maximaliseren.'²³

Contractbeheer richt zich daarentegen alleen op het vastleggen van beheersaspecten van een contract. Deze informatie is een waardevolle input voor het verbeteren van de leveranciersrelatie.

Doelstellingen van leveranciersmanagement zijn onder andere:

- Bijdragen aan de realisatie van bedrijfsdoelstellingen;
- Inzicht in doelstelling, contract, prestatie van de dienstverlening;
- Structureren leveranciersoverleg op verschillende niveaus;
- Klanttevredenheid verhogen.

De prestatie van de leverancier moet constant bewaakt worden. Daarnaast is het belangrijk dat er goed gecommuniceerd wordt met de leverancier. Een communicatieschema kan hierbij ondersteuning bieden.

Geconcludeerd kan worden dat contractmanagement en leveranciersmanagement beide instrumenten zijn om het leveringsproces van producten en diensten beter te kunnen monitoren. Tevens kan er tijdig worden bijgestuurd om het rendement van zowel het contract als de leverancier te verbeteren.²⁴

3.8 Duurzaam inkopen

Duurzaam inkopen is het rekening houden met milieu- en sociale aspecten in alle fasen van het inkoopproces.²⁵ Bij milieuaspecten gaat het om het effect van een product, dienst of werk op het milieu. Thema's als kinderarbeid of mensenrechten vallen onder sociale aspecten. Bij duurzaam inkopen wordt gestreefd naar een goede balans tussen mens, omgeving en economie (people, planet en profit). Organisaties die duurzaam inkopen houden dus rekening met het milieu en met sociale aspecten zonder dat de welvaart hier onder lijdt.

Het ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke ordening en Milieubeheer (VROM) wil stappen zetten naar een duurzame samenleving. Om als overheid het juiste voorbeeld te geven, zijn er doelstellingen vastgelegd wat betreft het percentage duurzaam inkopen binnen overheden. Voor gemeenten geldt dat er gestreefd zal worden naar een percentage duurzaam inkopen van 75. Om hieraan te kunnen voldoen heeft Agentschap NL (voorheen SenterNovem) milieucriteria ontwikkeld. Bij elke aanbesteding dienen deze criteria opgenomen te worden. Wanneer voldaan wordt aan de milieucriteria kan gezegd worden dat een product, dienst of werk duurzaam is ingekocht.

²³ Bron: Leveranciers- en contractmanagement, Gemeente Rotterdam, oktober 2007, blz. 4

²⁴ Knoester, T.: *Contractmanagement in de praktijk*, blz. 92

²⁵ http://www.senternovem.nl/duurzaaminkopen/wat_is_duurzaam_inkopen/index.asp

Het duurzaam inkopen wordt vooral toegepast in de productgroepen waar op korte termijn een behoorlijke duurzaamheidwinst geboekt kan worden. Hierbij kan gedacht worden aan benodigdheden voor kantoorinrichting, weg- en bouwwerkzaamheden, transportmiddelen en energie.²⁶

3.9 Europese Aanbesteding

De rijks- en lokale overheid, bepaalde nutsbedrijven en ook academische ziekenhuizen zijn verplicht inkopen boven een bepaald bedrag Europees aan te besteden. Europese regelgeving heeft hier richtlijnen voor opgesteld.

Voor decentrale overheden is dit drempelbedrag €193.000 voor diensten.²⁷ Bij diensten is de waarde bepaald over een looptijd van het contract van vier jaar.

Het doel van Europees aanbesteden is het openstellen van overheidsopdrachten voor alle bedrijven gevestigd in de Europese Unie, ongeacht hun nationaliteit.²⁸

Overheden moeten een voorgenomen opdracht bekend maken in het Supplement op het Publikatieblad van de Europese Gemeenschappen. Dit blad is toegankelijk voor ieder lid van de Europese Unie. In de bekendmaking moet de opdracht zodanig worden omschreven dat bedrijven uit alle lidstaten een offerte kunnen indienen.

Er mogen geen eisen worden gesteld waaraan alleen nationale bedrijven kunnen voldoen. Tevens mag er in de opdrachtomschrijving niet worden verwezen naar bepaalde merken. Dit is om te voorkomen dat gelijkwaardige producten van andere merken uitgesloten worden. Tenslotte is de aanbestedende dienst (een overheid) verplicht om bekend te maken aan welk bedrijf de opdracht is gegund.

Zo kunnen concurrenten nagaan welk bedrijf de opdracht heeft gekregen. De aanbestedende dienst mag gunnen op basis van twee verschillende criteria namelijk, laagste prijs en economisch voordeligste aanbidding.

Voordelen Europees aanbesteden

Door Europees aanbesteden wordt de vrije, eerlijke concurrentie binnen de EU gestimuleerd door openbare bekendmaking van opdrachten en gunningen. Daarmee wordt de doorzichtigheid van de markt bevorderd.

Hoewel het bevorderen van internationale concurrentie als één van de voordelen wordt genoemd, blijkt dat het Europees aanbesteden nog nauwelijks tot meer internationale concurrentie heeft geleid. Bedrijven uit ieder land binnen de Europese Unie kunnen meedingen in de aanbesteding. Voornamelijk voor diensten lijkt internationale concurrentie vrijwel onmogelijk. Diensten moeten vaak bij klanten uitgevoerd worden. Het is voor een wasserij in Italië niet echt aantrekkelijk om dagelijks de was in Hendrik Ido Ambacht af te leveren.²⁹

Nadelen Europees aanbesteden

De procedure vergt erg veel tijd. De aanbestedende diensten moeten zich houden aan vaste tijden voor verschillende fasen in het uitbestedingstraject. Een ander nadeel is dat er niet meer onderhandeld mag worden. Er is dus sprake van een ultieme offerte.³⁰ Er wordt dus veel van het programma van eisen gevraagd. Wanneer geen van de offertes aan de doelstelling voldoet, moet de gehele procedure opnieuw.

De Gemeente Oud-Beijerland moet de schoonmaakdienstverlening Europees aanbesteden. De totale waarde van het contract ligt immers boven het drempelbedrag. Omdat de aanbesteding van de schoonmaakdienstverlening volgens Europese aanbestedingsregels moet plaatsvinden, heeft de Gemeente Oud-Beijerland geen directe invloed op de partij naar wie de gunning zal gaan. Er is minder ruimte voor onderhandelingen.

²⁶ <http://www.vrom.nl/pagina.html?id=34353>

²⁷ http://www.europeseaanbestedingen.eu/europeseaanbestedingen/europese_aanbesteding/drempelbedragen

²⁸ http://www.europeseaanbestedingen.eu/europeseaanbestedingen/europese_aanbesteding/doel_van_de_richtlijnen

²⁹ Knoester, T.: *Contractmanagement in de praktijk*, pagina 72

³⁰ Knoester, T.: *Contractmanagement in de praktijk*, pagina 71

Hoofdstuk 4: Huidige situatie

Naast een theoretisch onderzoek is een empirisch onderzoek verricht bij de Gemeente Oud-Beijerland. Allereerst zal de huidige situatie betreffende schoonmaakdienstverlening worden beschreven aan de hand van de gehouden interviews. Vervolgens komt ook het onderwerp contractbeheer aan de orde. De gestelde interviewvragen en de bijbehorende uitwerkingen zijn in bijlage 4 t/m 8 te vinden.

4.1 Beleid

De Gemeente Oud-Beijerland heeft gekozen om de schoonmaakdienstverlening uit te besteden. De gemeente heeft vijf jaar geleden een onafhankelijk onderzoek laten uitvoeren door een schoonmaakadviesbureau. Dit onderzoek had betrekking op de vraag uitbesteden of in eigen beheer houden. De zogenaamde make or buy beslissing. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat wanneer de schoonmaak uitbesteed zou worden, men drie keer zoveel werkzaamheden in eenzelfde tijdsperiode uit kan voeren dan wanneer het in eigen beheer werd gehouden. De gemeente heeft dit advies opgevolgd en is daarom een Europese Aanbesteding gestart voor de schoonmaakdienstverlening inclusief glasbewassing met betrekking tot zeven panden.

Er is geen beleid op papier terug te vinden betreffende de schoonmaakdienstverlening. Tijdens de aanbesteding zijn kwaliteitseisen meegenomen in het bestek waar een toekomstige contractpartij aan moest voldoen. Tevens zijn eisen gesteld aan het personeelsbeleid van de toekomstige contractpartij. Zo is bijvoorbeeld de minimumleeftijd van de in te zetten schoonmaakmedewerkers achttien jaar.

In de gunning woog kwaliteit voor 40% en de prijs voor 60% mee. Uiteindelijk is de gunning gegaan naar degene met de economisch meest voordelige aanbidding, namelijk schoonmaakleverancier ISS Cleaning Services (ISS). Sinds 2006 verzorgt ISS de schoonmaakdienstverlening voor het gemeentehuis en nog zes andere panden.

4.2 Structuur

In deze paragraaf wordt omschreven wat de structuur is binnen de Gemeente Oud-Beijerland betreffende schoonmaakdienstverlening. Tevens komt de structuur van de huidige schoonmaakleverancier aan bod.

4.2.1 Gemeente Oud-Beijerland

Vanuit de gemeente is de teamleider Facilitaire Zaken aanspreekpunt betreffende de schoonmaakdienstverlening. De gemeente heeft nog twee medewerkers van schoonmaak in eigen dienst. De teamleider Facilitaire Zaken voert functioneringsgesprekken en dergelijke met deze medewerkers, maar de dagelijkse aansturing ligt in de handen van ISS. Tevens wordt van ISS verwacht dat bij ziekte en verlofdagen van deze twee medewerkers ISS voor vervanging zorgt.

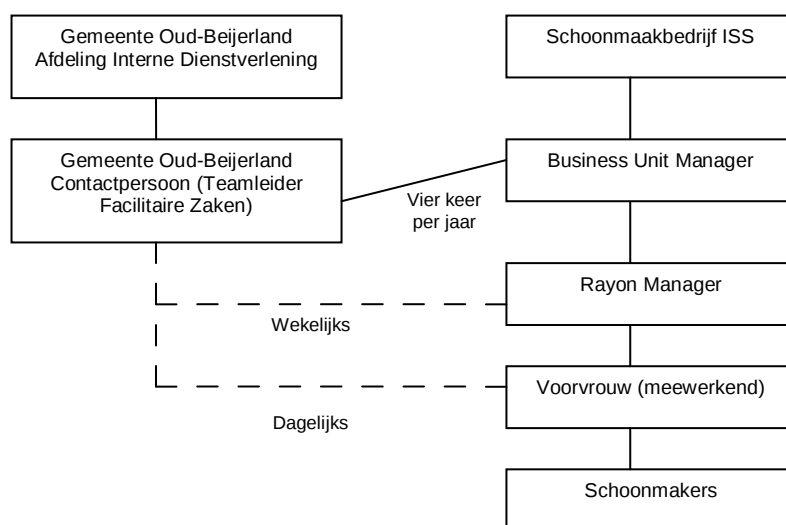
4.2.2 Schoonmaakleverancier

Bij de dagelijkse uitvoering van werkzaamheden is een zogenoemde voorvrouw aanwezig. Naast meewerkende taken heeft deze voorvrouw ook andere verantwoordelijkheden. Enkele verantwoordelijkheden zijn het aansturen van de medewerkers, het uitvoeren van het DKS (Dagelijks Controle Systeem) en het zorgen voor voldoende bezetting voor vervangingen. De voorvrouw komt lang niet al haar verantwoordelijkheden na. Vooral het DKS wordt zelden uitgevoerd. Deze controle wordt sinds kort op verzoek van de gemeente weer uitgevoerd.

De Rayonmanager ondersteunt de voorvrouw en is samen met de contactpersoon van de Gemeente Oud-Beijerland eindverantwoordelijk voor de uitvoering van het productiebeleid, het kwaliteitsbeleid, het relatiebeheer en houdt toezicht op de realisatie van doelstellingen.

De Business Unit Manager beschikt over alle kennis en managementvaardigheden op gebied van operations, personeel, financiën en logistiek.

Samengevat ziet de afgesproken toezicht- en overlegstructuur er als volgt uit:



Figuur 2: Toezicht- en overlegstructuur schoonmaakdienstverlening

Er is gebleken dat de overlegmomenten niet of nauwelijks worden nageleefd zoals afgesproken.

4.3 Kwaliteit

In paragraaf 3.1 wordt het doel van schoonmaak omschreven. In de komende paragrafen zal beschreven worden hoe de Gemeente Oud-Beijerland tot dit doel komt en hoe het kwaliteitsniveau gecontroleerd en gewaarborgd wordt.

4.3.1 Werkprogramma

Alle door ISS uit te voeren werkzaamheden zijn beschreven in een werkprogramma. Geconcludeerd kan worden dat er een inspanningscontract is afgesloten met ISS. De wijze waarop de gewenste kwaliteit tot stand komt en daarmee dus ook het resultaat, wordt in detail omschreven in het werkprogramma. Voordeel is dat men precies kan controleren of handelingen worden uitgevoerd volgens het werkprogramma. Een nadeel van een inspanningscontract is dat de deskundigheid van de opdrachtnemer niet wordt benut. De opdrachtgever stelt immers zelf het werkprogramma op terwijl de opdrachtnemer hierin gespecialiseerd is en over de benodigde kennis beschikt.

4.3.2 Kwaliteitsmeting

De meting van de schoonmaakkwaliteit wordt uitgevoerd volgens het VSR-kwaliteitsmeetsysteem. De voorvrouw meet dagelijks de kwaliteit aan de hand van een dagelijks controle systeem (DKS). Iedere ruimte moet minimaal één keer per maand gecontroleerd worden. Dit blijkt achteraf gezien niet haalbaar te zijn. Tevens behoort twee keer per jaar een onafhankelijke meting uitgevoerd te worden volgens de VRS-KMS methodiek. In de realiteit worden deze controles door een functionaris van ISS uitgevoerd. Tevens stelt deze functionaris de voorvrouw op de hoogte van de datum waarop de inspectie plaats zal vinden. De betrouwbaarheid van dit 'onafhankelijke' onderzoek kan dus niet optimaal worden genoemd. De laatste geregistreerde inspectie dateert 8 december 2008.

4.4 Klanttevredenheidsmetingen

Er worden geen gerichte klanttevredenheidsmetingen gehouden onder de gebruikers van de panden. Er wordt sporadisch aan gebruikers gevraagd hoe zij de schoonmaakdienstverlening ervaren. Dit vindt mondeling plaats. Personen die een allergie hebben worden vaker naar hun mening gevraagd wat betreft de kwaliteit van de schoonmaakdienstverlening.

Onder de medewerkers van de gemeente werd in de periode 2002-2008 twee keer een medewerkerstevredenheidsonderzoek uitgevoerd.

In dit onderzoek is in 2004 schoonmaak wel ondergebracht als onderdeel. De resultaten van dit onderzoek zijn terug te vinden in paragraaf 6.1.4.

Klachten kunnen gebruikers doorgeven aan de teamleider Facilitaire Zaken. De klachten worden in het zogenaamde contactboek genoteerd. Dit contactboek wordt bij aanvang van de dienst ingekeken door de voorvrouw en zij zal vervolgens medewerkers instrueren om deze klachten te verhelpen en in het vervolg te voorkomen. Wanneer een klacht frequent voor komt, wordt er een brief gestuurd naar de rayonmanager en de Business Unit Manager

4.5 Exploitatie

In de volgende paragrafen wordt omschreven welke zaken het mogelijk maken dat alle activiteiten die voor instandhouding nodig zijn, uitgevoerd kunnen worden.

4.5.1 Contractvorm

De Gemeente Oud-Beijerland heeft een inspanningscontract afgesloten met ISS Cleaning Services. Dit betekent dat tot in het detail omschreven is welke handelingen uitgevoerd moeten worden met welke frequentie.

Bij controle wordt niet alleen gekeken of de kwaliteitsnormen behaald zijn, maar ook of de werkzaamheden beschreven in het werkprogramma zijn uitgevoerd.

De Gemeente Oud-Beijerland hanteert een jaarlijkse prijsaanpassing op basis van het CBS-prijsindexcijfer. De jaarbudgetten zijn op dit indexcijfer gebaseerd. In de schoonmaakbranche geschieden prijsaanpassingen echter op basis van loonsverhogingen en wettelijke bepalingen. Het CBS-prijsindexcijfer voorziet hier niet in wat leidt tot minder inkomsten voor ISS. Om het verlies te minimaliseren neemt ISS andere maatregelen zoals schrappen in de dagelijkse ureninzet. Medewerkers van ISS moeten de reguliere werkzaamheden dus in minder tijd verrichten met als gevolg dat kwaliteitsverarming van de schoonmaak optreedt.

4.5.2 Personeel

De Gemeente Oud-Beijerland doet een beroep op een adequaat personeelsbeleid van ISS. Dit houdt kort in dat de schoonmaakleverancier beschikt over personeel met voldoende ervaring en vaardigheden. Er is gebleken dat ISS moeite heeft met het werven van gemotiveerd personeel en deze te behouden. Er is een hoog verloop van personeel. Hierdoor is er weinig kans om de medewerkers goed in te werken en zullen zij zich niet betrokken voelen bij de organisatie en het pand. Dit heeft invloed op het feit dat ISS onder de maat presteert.

Naast het personeel dat afkomstig is van ISS, heeft de gemeente tevens twee eigen medewerkers voor de schoonmaak in dienst. Deze twee medewerkers worden in hun dagelijkse werkzaamheden aangestuurd door ISS en moeten dus ook volgens de werkwijze van ISS werken. Uit sociaal oogpunt is dit begrijpelijk vanuit de gemeente. De CAO van de gemeente is vele malen gunstiger voor deze twee medewerkers dan de CAO van de schoonmaakbranche. Op dit moment zorgt dit verschil in arbeidsvoorwaarden niet voor wrijving tussen het personeel van de schoonmaakleverancier en de gemeente. Dit kan wel een mogelijkheid zijn wanneer na de aanbesteding een andere schoonmaakleverancier de gunning zal krijgen. Het in eigen dienst houden van de twee medewerkers brengt echter wel wat nadelen met zich mee. Deze twee medewerkers moeten opnieuw ingewerkt worden door de schoonmaakleverancier waar de gunning naartoe gaat. De twee medewerkers hebben moeite met het oppakken van een andere manier van werken. Er zal dus tijd verloren gaan aan het inwerken.

Het schoonmaakpersoneel is in het gemeentehuis werkzaam tussen 17.00 en 20.00 uur. Op dat moment is er een minimale bezetting van het gebouw en daarmee ook een minimale controle op het schoonmaakpersoneel vanuit de Gemeente Oud-Beijerland. Uit een ingebrekestelling komt naar voren dat ISS zich niet aan het afgesproken aantal uur werk houdt.

ISS ontvangt een ingebrekestelling als is gebleken dat werkzaamheden meerdere malen niet naar behoren zijn uitgevoerd of andere afspraken niet zijn nagekomen. Na drie ingebrekestellingen is de Gemeente Oud-Beijerland vrij om het contract te ontbinden. Er is gebleken dat er op één dag vier uur te weinig werd gewerkt per dag en geen leiding werd gegeven. Het is dan ook absoluut onhaalbaar om binnen dit tijdsbestek de schoonmaakwerkzaamheden naar behoren uit te kunnen voeren.

4.5.3 Communicatie

Het gemeentehuis is niet het enige gebouw dat valt onder het schoonmaakcontract met ISS. Bij zes andere panden die in beheer zijn van de Gemeente Oud-Beijerland worden schoonmaakwerkzaamheden uitgevoerd. De teamleider Facilitaire Zaken heeft alleen direct zicht op de prestatie die ISS levert binnen het gemeentehuis. Voor de andere zes panden geldt dat er wanneer de kwaliteit van de schoonmaakdienstverlening niet naar behoren is, er contact wordt opgenomen met de teamleider Facilitaire Zaken.

4.6 Performance

Hoewel bij vrijwel alle VRS-metingen geen onvoldoende resultaten zijn behaald, is men toch ontevreden over de schoonmaakkwaliteit. Dit komt naar voren uit de voortgang- en gespreksverslagen. ISS heeft zelfs meerdere malen een ingebrekestelling ontvangen. Het gaat hier dan om de wijze waarop kwaliteitscontroles worden uitgevoerd, kwaliteitscontroles die helemaal niet uitgevoerd worden en het aantal afgesproken uren schoonmaak dat net als het aantal uren toezicht, niet wordt geleverd. De reguliere werkzaamheden kunnen in deze tijd nauwelijks naar behoren worden uitgevoerd. Periodieke werkzaamheden worden vaak helemaal niet uitgevoerd. Het gebouw verslonst dus. Dit komt de kwaliteit van de schoonmaakdienstverlening niet ten goede. Reden voor het verslonzen van gebouw is dat de VRS-metingen niet geheel onafhankelijk gebeuren. De voorvrouw wordt op de hoogte gesteld van de datum waarop de meting wordt uitgevoerd, waardoor dagelijkse werkzaamheden wel goed zijn uitgevoerd. In tegenstelling tot achterstallig periodiek werk wat niet snel kan worden weggewerkt.

4.7 Contractbeheer

Een belangrijke voorwaarde om een contract te kunnen bewaken is het uitvoeren van contractbeheer. Bij de Gemeente Oud-Beijerland wordt momenteel minimaal aandacht besteed aan contractbeheer.

Bij vrijwel alle afdelingen binnen de organisatie worden contracten nog hard-copy in mappen bewaard. Contracten worden bijna niet digitaal opgeslagen. Alle originele contracten worden in het archief bewaard van het team Documentaire Informatie Voorziening. Een kopie van het contract wordt bij de desbetreffende budgethouder gearhiveerd. Van een duidelijk overzicht met alle lopende contracten valt niet te spreken.

4.7.1 Taken en verantwoordelijkheden

Iedere budgethouder is zelf verantwoordelijk voor het beheer van een contract. Deze budgethouder moet dus bijvoorbeeld zelf in de gaten houden wanneer een contract afloopt. Dit betekent dat informatie met betrekking tot contracten vaak in de hoofden van de budgethouders zit. Bij vervanging door ziekte of ontslag is het voor de vervanger lastig om snel een overzicht van lopende contracten te verkrijgen. Er is immers geen overzicht voor handen.

De budgethouder is verantwoordelijk voor het toepassen van de juiste inkoopprocedure voorafgaande aan het afsluiten van het contract. Bij twijfel dient de budgethouder de inkoper om advies te vragen. Een korte weergave van de inkoopprocedures is te vinden in bijlage 3.

De inkoper wordt ingeschakeld op basis van een vastgesteld inkoopplan. Dit inkoopplan wordt elk jaar samen met de budgethouder(s) (en college) opgesteld.

Dit plan wordt vastgesteld op basis van de inkoopscan, de investeringsbegroting voor het aankomende jaar en suggesties vanuit de organisatie. De inkoper heeft voornamelijk in de eerste fase van het inkoopproces een uitvoerende en controlerende functie.

Het betreft hier de processen selecteren en specificeren.

Bij inkoop- en aanbestedingen tot een waarde van €5.000 wordt de budgethouder niet verplicht gesteld een inkoper in te schakelen. Alle inkoopprocessen worden dan door de budgethouder uitgevoerd. Voor een compleet overzicht met alle verantwoordelijkheden per betrokkene, zie bijlage 2.

Controle op het naleven van de inkoopprocedures wordt uitgevoerd door een accountant. Steekproefsgewijs wordt de rechtmatigheid van de gelopen aanbestedingen en afgeronde inkooptrajecten aan het vastgestelde inkoopbeleid getoetst.

4.7.2 Decos

De afdeling Interne Dienstverlening (ID) is sinds een paar maanden bezig met het opzetten van contractbeheer voor deze afdeling in Decos. Decos is een programma voor Document Management en beschikt over een module contractbeheer.

Met behulp van dit programma zijn alle contracten terug te vinden en opvraagbaar voor degene die daartoe bevoegd zijn. Een medewerker van de afdeling Juridische Zaken is in 2008 begonnen met het inventariseren van alle aanwezige contracten binnen de afdeling. Deze inventarisatie heeft geleid tot een overzicht van alle aanwezige contracten in een Excel sheet. De afdeling ID heeft destijds besloten om uit te gaan zoeken welke contracten nog up to date zijn. Alle lopende contracten met betrekking tot deze afdeling worden ingescand zodat zij digitaal weergegeven kunnen worden. Momenteel is men bezig met het invoeren van deze contracten in Decos. Hier moet worden aangegeven of het een contract voor (on)bepaalde tijd is, wat de ingangsdatum is, de looptijd in jaren, de opzegtermijn in maanden en de einddatum. Tevens kan worden aangegeven wanneer de budgethouder een waarschuwing wenst te ontvangen betreffende de einddatum van een contract. De waarde van het contract kan ook in Decos worden ingevoerd. Zo kan een overzicht worden gegenereerd van de bedragen die gemoeid zijn met de bestaande contracten.

4.7.3 Knelpunten

Het ontbreken van contractbeheer levert de volgende knelpunten op bij de Gemeente Oud-Beijerland:

- Er is geen centraal overzicht van alle lopende contracten binnen de organisatie. Dit zorgt voor versnippering van contracten en contractinformatie.
- Contractafspraken of activiteiten daarvan worden reactief uitgevoerd in plaats van proactief. De opzegdatum van een contract kan daarom compleet als een verrassing komen of in het ergste geval ongewenst stilzwijgend verlengd worden.
- Het uitblijven van acties of het niet nakomen van verplichtingen draagt niet bij aan een goede relatie met de leverancier en brengt een financieel risico met zich mee. Resultaat hiervan kan zijn dat er onnodige kosten in rekening worden gebracht voor de afnemer.

4.7.4 Toekomst

De bedoeling vanuit de Gemeente Oud-Beijerland is dat iedere afdeling individueel contractbeheer gaat verwezenlijken middels het programma Decos. Budgethouders of personen die de verantwoordelijkheid hebben gekregen over een bepaald contract, blijven zelf verantwoordelijk voor het beheer en het up to date houden van contracten. Er zal dus sprake zijn van een decentraal contractbeheer. Bezuiniging is de reden voor het niet kiezen van een centraal contractbeheer. Later in dit adviesrapport zal naar voren komen waarom het verstandiger is om te kiezen voor centraal contractbeheer.

Hoofdstuk 5: Gewenste situatie

In dit hoofdstuk wordt de gewenste situatie omschreven ten aanzien van schoonmaakdienstverlening en contractbeheer. Deze situatie is gebaseerd op een combinatie van de wensen van de Gemeente Oud-Beijerland en de theorie. Tevens komt de visie van de Gemeente Oud-Beijerland op schoonmaakdienstverlening in dit hoofdstuk aan bod.

5.1 Structuur

Vanuit de Gemeente Oud-Beijerland blijft de teamleider Facilitaire Zaken aanspreekpunt inzake de schoonmaakdienstverlening. Deze teamleider zal veel meer betrokken moeten worden bij de gang van zaken betreffende schoonmaak. Tevens moet de leverancier goed gemonitord worden en het contract goed worden bewaakt, zodat alle afspraken in acht worden genomen. Dit is in het belang voor het in stand houden van het gewenste kwaliteitsniveau.

5.2 Kwaliteit

Om de kwaliteit op het gewenste niveau te houden, moet er goed gecommuniceerd worden met de schoonmaakleverancier. Er zal een communicatieschema moeten worden opgesteld waar beide partijen zich aan moeten houden.

De kwaliteitscontroles zullen periodiek uitgevoerd moeten worden. Bij voorkeur door een onafhankelijke partij zodat de controle objectief zal verlopen.

Het is niet van belang of de gewenste kwaliteit wordt behaald door het volgen van een door de gemeente opgesteld werkprogramma, te weten een inspanningscontract, of aan de hand van een resultaatcontract. Er zit echter wel een aantal voordelen aan het kiezen voor een resultaatcontract. Hier zal verder in paragraaf 8.5 op worden ingegaan

5.3 Klanttevredenheidsmetingen

Het is van belang om te weten of de pandbewoner tevreden is met de kwaliteit die de schoonmaakleverancier levert. Zij zijn immers de personen die in het pand naar behoren moeten kunnen functioneren in een prettige werkomgeving. Schoonmaak is één van de zaken die bijdragen aan een prettige werkomgeving. In medewerkerstevredenheidsonderzoeken kan hier aandacht aan worden besteed maar er kan ook een klanttevredenheidsonderzoek gehouden worden specifiek gericht op schoonmaakdienstverlening.

5.4 Contractvorm

De meest voorkomende contractvormen in de schoonmaakbranche zijn besproken in paragraaf 3.5. Eén van deze contractvormen is het resultaatgericht contract. De gemeente wil het 'hoe' aan de schoonmaakleverancier overlaten, maar wel invloed houden op het 'wat'. Het contract dat daar het beste bij past is het resultaatcontract. Bij dit contract wordt de invulling van de werkzaamheden aan de specialist, de schoonmaakleverancier, overgelaten. Hiermee geeft de Gemeente Oud-Beijerland ruimte voor innovatieve varianten. De gemeente heeft vertrouwen in de schoonmaakleverancier en zijn kennis. Dit zorgt weer voor een betere samenwerking. Een onderwerp dat de gemeente belangrijk vindt. Meer over de gewenste samenwerking met de schoonmaakleverancier komt aan bod in de visie van de gemeente op schoonmaakdienstverlening.

5.5 Contractbeheer

Contractbeheer bevindt zich momenteel in de opstartfase bij de Gemeente Oud-Beijerland. De afdeling Interne Dienstverlening is begonnen met het invoeren van contracten in een database. Naar verloop van tijd is het de bedoeling dat alle afdelingen van de organisatie de contracten verwerkt hebben in deze database. Het is echter wel zo dat de budgethouders verantwoordelijk blijven voor het beheer van de contracten. De gemeente wil een decentraal contractbeheer gaan verwezenlijken. In hoofdstuk 8 zal blijken waarom de keuze beter kan uitgaan naar centraal contractbeheer.

5.6 Visie Gemeente Oud-Beijerland op schoonmaakdienstverlening

Zoals in de huidige situatie naar voren is gekomen, verloopt de samenwerking met ISS niet zoals verwacht. Dit heeft invloed op de geleverde prestatie van ISS. De Gemeente Oud-Beijerland heeft hierdoor een duidelijke visie gecreëerd betreffende schoonmaakdienstverlening. Deze visie zal hieronder beschreven worden aan de hand van verschillende onderwerpen te weten, kwaliteit, personeel, duurzaamheid en samenwerking.

Zoals al eerder genoemd wordt de schoonmaakdienstverlening vanuit de Gemeente Oud-Beijerland aangestuurd door de teamleider Facilitaire Zaken, die onder de afdeling Interne Dienstverlening valt. De missie van deze afdeling luidt als volgt:

'Als medewerkers van de afdeling Interne Dienstverlening zetten wij ons in voor een organisatie waarin het plezierig werken is. Samen met de medewerkers zetten wij ons in voor optimalisering van de interne dienstverlening. Bij alles wat we doen, staat respect centraal. We kiezen voor duidelijke communicatie en treden onze collega's met een open blik tegemoet. Dat doen we vanuit de oprechte overtuiging dat onderlinge samenwerking Oud-Beijerland goed doet. Het motto van de afdeling is daarom ook: ID maakt het werken mogelijk, efficiënt en leuk!'

In de missie van deze afdeling komt naar voren dat zij zich inzetten voor een organisatie waarin het plezierig werken is. Zaken die daaraan bijdragen zijn ten eerste een gezond werkklimaat en ten tweede een schone werkomgeving.

5.6.1 Kwaliteit

De kwaliteit geleverd door de schoonmaakleverancier moet optimaal en evenwichtig zijn. Met optimaal wordt dan ook de prijs/kwaliteitsverhouding bedoeld. Vanwege bezuinigingen binnen de gemeente is het budget dat beschikbaar wordt gesteld aan schoonmaakdienstverlening minimaal. Dit maakt het lastig om de gewenste kwaliteit te kunnen realiseren tegen het beschikbaar gestelde budget.

Er zal een bepaald kwaliteitsniveau worden afgesproken met de toekomstige contractpartij en dit zal dan ook gehaald moeten worden. Wat betreft het kwaliteitsniveau wordt onderscheid gemaakt tussen sanitaire ruimtes, verkeersruimtes en kantoorruimtes. Deze ruimtes vergen ieder een ander kwaliteitsniveau. Ruimtes in het gemeentehuis die ook direct toegankelijk zijn voor bezoekers zullen meer in gebruik zijn en dienen dus ook goed schoongemaakt te worden. Een schone ruimte draagt bij aan het imago dat de gemeente wil uitstralen. Namelijk, een professionele en open organisatie die haar inwoners optimaal wil ondersteunen daar waar mogelijk en gewenst.

Voor de andere zes panden geldt dat ook deze verschillende kwaliteitsniveaus hebben. Een sporthal vereist andere schoonmaakwerkzaamheden en daarmee ook andere kwaliteitsniveaus dan bijvoorbeeld een brandweerkazerne.

Om ervoor te zorgen dat het gewenste kwaliteitsniveau gehaald en behouden wordt, is het noodzakelijk om kwaliteitscontroles uit te voeren. Tevens vindt de gemeente het van belang een goed overlegstructuur aan te houden om de kwaliteit te kunnen bewaken.

5.6.2 Personeel

Het personeel van de schoonmaakleverancier dient goed opgeleid te zijn en bij voorkeur ervaring te hebben. Dit om de kwaliteit van de schoonmaakdienstverlening te kunnen waarborgen. Van de schoonmaakleverancier wordt dus een adequaat personeelsbeleid verwacht. Het personeel moet de Nederlandse taal beheersen in woord en geschrift. Tevens dienen zij herkenbaar te zijn aan hun bedrijfskleding. De gemeente vermoedt dat, wanneer er personeel uit Oud-Beijerland en omstreken wordt aangetrokken, er meer betrokkenheid zal zijn met de panden. Dit zal weer bijdragen aan een minder hoog verloop van personeel. Omdat het om een Europese Aanbesteding gaat en dus weinig invloed kan worden uitgeoefend op de winnende partij, hoeft de winnende schoonmaakleverancier niet aan deze verwachting te voldoen.

5.6.3 Duurzaamheid

De Gemeente Oud-Beijerland wordt verplicht gesteld door de overheid om duurzaam in te kopen. Vanuit de gemeente wordt gestreefd naar een percentage duurzaam inkopen van 75.

Er wordt gezocht naar een balans tussen de drie P's te weten, People, Planet en Profit. De gemeente vindt het belangrijk dat haar leveranciers rekening houden met de invloed van activiteiten op het milieu. Een schoonmaakleverancier kan dit doen door bijvoorbeeld geen of zo min mogelijke milieubelastende schoonmaakmiddelen te gebruiken.

Voor de aanbesteding van de schoonmaakdienstverlening geldt dat deze voor 100 procent duurzaam zal worden ingekocht.

5.6.4 Samenwerking

In de missie van de afdeling Interne Dienstverlening staat ook het thema 'samenwerken' centraal. Door het kiezen voor een duidelijke communicatie en een open houding wil de afdeling dit bereiken.

Het gaat dan niet alleen om de samenwerking van collega's onder elkaar, maar ook de samenwerking met andere partijen.

Dit houdt in dat van de schoonmaakleverancier meer wordt verwacht dan alleen het leveren van een uitstekende schoonmaakdienstverlening. De schoonmaakleverancier zal ook mee moeten denken met mogelijkheden betreffende het verbeteren van kwaliteit, het efficiënter en effectiever uitvoeren van schoonmaakwerkzaamheden et cetera.

Hoofdstuk 6: Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden alle onderzoeksresultaten weergegeven van het empirisch onderzoek. Op basis van deze resultaten worden de conclusies getrokken.

6.1 Interviews

Door mensen te interviewen wordt duidelijk hoe een aantal zaken opgevat moeten worden. Interviewen betekent voor dit onderzoek het verruimen van kennis op het gebied van schoonmaakdienstverlening en contractmanagement. De belangrijkste resultaten van de interviews zijn hieronder terug te vinden. Voor de uitgewerkte interviews wordt verwezen naar bijlage 4 t/m 8.

6.1.1 Interview teamleider Facilitaire Zaken

De teamleider Facilitaire Zaken is het aanspreekpunt wat betreft schoonmaakdienstverlening bij de Gemeente Oud-Beijerland. De eerste paar maanden van de contractperiode met de schoonmaakleverancier was de teamleider erg betrokken bij de gang van zaken. Het controleren van de werkzaamheden en de kwaliteit, maar ook de communicatie verliepen volgens afspraak. Na een aantal maanden is de schoonmaakleverancier minder gemonitord. Vanaf dat punt is de kwaliteit van de schoonmaak en de communicatie met de leverancier flink verslechterd. Het gehele interview is terug te lezen in bijlage 4.

6.1.2 Gesprek docentdeskundige

Uit het gesprek met de docent (Dhr. Bouwe de Boer) is een aantal zaken naar voren gekomen die moeten bijdragen aan kwaliteitsverbetering van de schoonmaakdienstverlening en een betere samenwerking met de schoonmaakleverancier.

Allereerst kwam naar voren dat het belangrijk is om interne medewerkers te betrekken bij het schoonmaakproces. Zij zijn de uiteindelijke gebruikers en hun beoordeling van de kwaliteit van de schoonmaakdienstverlening is van belang om de tevredenheid te kunnen meten. Gebruikers moeten bewust worden gemaakt van het feit dat men hier een belangrijke controlerende taak heeft.

De Gemeente Oud-Beijerland moet de kwaliteit van de schoonmaakdienstverlening nauwlettend blijven controleren. Dit gebeurt nu nog te weinig en zonder regelmaat.

Wanneer weer gekozen wordt voor een VRS controle, kan deze het beste door een derde onafhankelijke partij worden uitgevoerd. Dit kan als stimulerende werking optreden voor de schoonmaakleverancier.

6.1.3 Inventarisatie contractbeheer

Uit het gesprek met de teamleider Facilitaire Zaken komt naar voren dat één afdeling van de gehele organisatie bezig is met het opstarten van contractbeheer. Hierbij worden voor de afdeling Interne Dienstverlening alle contracten verzameld. Deze contracten worden gecontroleerd op actualiteit. Wanneer de contracten nog actueel zijn worden deze verwerkt in een database. In de toekomst wil de gemeente dat alle afdelingen de contracten in de database hebben verwerkt. De verantwoordelijkheid betreffende het beheer van deze database blijft wel bij de afdelingen zelf liggen. Er zal dus sprake zijn van decentraal contractbeheer. Het complete interview is terug te vinden in bijlage 5.

6.1.4 Resultaten medewerkerstevredenheidsonderzoek

Het meest recente onderzoek omtrent de tevredenheid over de schoonmaakdienstverlening, is gehouden in 2004. Uit dit medewerkerstevredenheids-onderzoek is naar voren gekomen dat men zeer ontevreden is over de resultaten van het schoonmaakwerk. Opvallend is ook dat vrouwen kritischer zijn ten aanzien van schoonmaakwerk dan mannen. De vrouwen scoorden op dit punt een 4,5 betreffende tevredenheid tegenover een 5,5 van de mannen. Schoonmaak van de werkplekken kreeg gemiddeld een 4,9.

Na 2004 is er geen onderzoek meer gehouden om de tevredenheid van de gebruikers te peilen. De tevredenheid van de gebruikers over het geleverde resultaat van de schoonmaakdienstverlening komt naar voren aan de hand van de ingediende klachten. Daarnaast vraagt de teamleider FZ aan gebruikers hoe zij de schoonmaakdienstverlening ervaren. Van een echt klanttevredenheidsonderzoek kan niet worden gesproken.

6.2 Praktijkonderzoeken

Om tot een goed advies te kunnen komen is gedurende dit onderzoek een aantal vergelijkbare organisaties bezocht. Tijdens de bezoeken is gekeken hoe de schoonmaakleverancier gemonitord wordt en hoe het in de organisatie gesteld is met contractmanagement. Door middel van deze bezoeken kunnen verschillende inzichten verkregen worden.

6.2.1 Gemeente Lansingerland

De Gemeente Lansingerland is met ongeveer 53.000 inwoners een vrij grote gemeente. De gemeente is ontstaan na een fusie van Berkel en Rodenrijs, Bleiswijk en Bergschenhoek.

De gemeente heeft dus ook verschillende panden waar de schoonmaak uitgevoerd moet worden. Voor alle panden is één leverancier gecontracteerd. Er wordt gebruik gemaakt van een inspanningscontract. Bij de volgende aanbesteding wil de Gemeente Lansingerland gebruik gaan maken van een resultaatcontract voor de schoonmaakdienstverlening. Zo wordt de invulling van de werkzaamheden aan de deskundige overgelaten wat kan resulteren in het efficiënter uitvoeren van werkzaamheden wat weer kan leiden tot een reductie van de kosten. De kwaliteit van de schoonmaakdienstverlening wordt door een externe partij gecontroleerd.

Wat betreft contractbeheer kan geconcludeerd worden dat de Gemeente Lansingerland 90% van alle afgesloten contracten verwerkt heeft in een database. Er is sprake van centraal contractbeheer.

Naast het interview zijn er ook een aantal zaken behandeld met de inkoopadviseur van gemeente Lansingerland (dhr. Ted Knoester) die moeten bijdragen aan een beter schoonmaakbeleid en contractbeheer bij de Gemeente Oud-Beijerland.

Allereerst komt naar voren dat er een strak communicatieschema opgesteld moet worden met de leverancier. Een goede relatie met de leverancier zal worden opgebouwd door accuraat te reageren op alles wat er gebeurt. Niet alleen als het minder gaat, maar ook als alles naar wens verloopt.

Ten tweede moet er vanaf de aanvang van de contractperiode gedaan worden aan dossieropbouw. Zo heeft men harde bewijzen in geval van bijvoorbeeld wanprestatie. Wel wordt als tip gegeven een Service Level Agreement met een boeteclausule in het contract op te nemen.

Tenslotte geeft dhr. Knoester als tip dat centraal contractbeheer veel meer voordelen heeft dan decentraal contractbeheer. Zo werd als voorbeeld gegeven dat de ene afdeling de database wel actueel houdt en de andere afdeling niet. Er is geen compleet en actueel beeld beschikbaar van alle contracten. Zo kunnen er geen voordelen worden behaald, zoals leveranciersreductie en inkoopvoordelen, zoals kwantumkorting.

Het gehele interview is terug te vinden in bijlage 6.

6.2.2 Gemeente Binnenmaas

De Gemeente Binnenmaas is ontstaan uit een fusie van zes gemeenten in de Hoeksche Waard. Met ongeveer 29.000 inwoners is deze gemeente vergelijkbaar met de Gemeente Oud-Beijerland.

De Gemeente Binnenmaas heeft de schoonmaakdienstverlening voor het gemeentehuis en nog een aantal andere panden uitbesteed aan schoonmaakleverancier Asito.

De teamleider Facilitaire Zaken is tevreden over de samenwerking met deze schoonmaakleverancier.

De teamleider Facilitaire Zaken is een jaar na aanvang van het contract in dienst getreden bij de Gemeente Binnenmaas en heeft dus zelf geen invloed gehad op de afspraken welke in het contract zijn vastgelegd. Desondanks heeft zij bij kennismaking met de leverancier duidelijk gemaakt wat zij verwacht van de schoonmaakdienstverlening en afspraken gemaakt over contactmomenten. Zo voert de teamleider Facilitaire Zaken één keer per zes weken evaluatiegesprekken met de Rayon Manager van Asito. Wanneer de schoonmaakleverancier naar behoren presteert, wordt deze frequentie aangehouden. Zodra de prestatie onder de maat is, grijpt de teamleider Facilitaire Zaken onmiddellijk in en moet de schoonmaakleverancier op gesprek komen. Alle andere contacten met de schoonmaakleverancier verlopen via het Facilitair Meldpunt van de Gemeente Binnenmaas. Het gaat hier om het lopen van DKS controles, het noteren van opmerkingen in het contactboek, het aanvragen van extra schoonmaakwerkzaamheden en het archiveren van facturen.

Met de schoonmaakleverancier is een inspanningscontract afgesloten. De reden hiervan is bij de teamleider Facilitaire Zaken niet duidelijk. Wel is duidelijk dat bij een nieuwe aanbesteding een resultaatcontract zal worden aangegaan met de schoonmaakleverancier.

De gemeente Binnenmaas maakt gebruik van één contractbeheersysteem waarin alle contracten zijn verwerkt. Tevens wordt alle correspondentie rondom een contract geplaatst in de map van het desbetreffende contract. Ieder blijft wel zelf verantwoordelijk voor het beheren en bewaken van een contract. Het complete interview is terug te lezen in bijlage 7.

6.2.3 Ministerie van Financiën

Het Ministerie van Financiën heeft een PPS (Publiek Private Samenwerking) contract afgesloten voor de renovatie van het pand waar het Ministerie van Financiën gevestigd is. In dit contract zijn ook de soft-services onder gebracht bij Safire B.V., het consortium waar het contract mee is afgesloten. Safire B.V. is vrij in het uitkiezen van een partij die de schoonmaakdienstverlening zal uitvoeren, zolang de partij maar aan alle gestelde eisen door het Ministerie van Financiën voldoet.

Het bewaken van de kwaliteit die Safire B.V. levert wordt gedaan door middel van boeteclausules. Wanneer er een veel voorkomende klacht geconstateerd wordt of er werk niet naar behoren wordt uitgevoerd, krijgt het ministerie een korting op de maandelijkse kosten. Tevens komen de kosten voor het oplossen van de klacht op rekening van het consortium. Aan de andere kant kan Safire B.V. meer inkomsten genereren door een excellente dienstverlening te verwezenlijken. Wanneer uit de klanttevredenheidsmetingen blijkt dat de pandbewoners zeer tevreden zijn over de dienstverlening, krijgt het consortium een bonus uitgekeerd. Zo wordt Safire B.V. geprikkeld om te voldoen aan alle eisen die gesteld zijn door het Ministerie van Financiën en om kwaliteit te blijven leveren. Het gehele interview is terug te vinden in bijlage 8.

6.3 Servqual-Model

Het in hoofdstuk 3 behandelde Servqual model wordt gebruikt om de Gap's, die er binnen de schoonmaakdienstverlening bij de Gemeente Oud-Beijerland zijn, in een overzicht te plaatsen en te beoordelen. Aan de hand van dit Servqual model zullen vervolgens conclusies worden getrokken.

Gap 1: De wensen en eisen van de gebruiker zijn niet duidelijk in kaart gebracht door de Gemeente Oud-Beijerland. Er is geen enquête gehouden specifiek gericht op schoonmaakdienstverlening onder de gebruikers.

Een indicatie over de beleving van de kwaliteit komt alleen naar voren bij klachten en bij het uitgevoerde medewerkerstevredenheidsonderzoek waarbij schoonmaak als een onderdeel aan de orde is gekomen.

Uit dit medewerkerstevredenheidsonderzoek kwam naar voren dat men zeer ontevreden is over de geleverde kwaliteit van de schoonmaakdienstverlening.

Gap 2: Doordat niet precies duidelijk is wat de gebruikers willen, kunnen deze eisen ook niet concreet op papier worden gezet. Anderzijds zijn gebruikers zich niet altijd bewust van de geldende regels.

Zo geldt er hier binnen de Gemeente Oud-Beijerland een cleandeskpolicy. Dit om het schoonmaken van bureaus te vergemakkelijken. Niet iedereen is hiervan op de hoogte. De werkzaamheden van de schoonmaak zijn daarnaast kort en bondig terug te vinden op het intranet van de Gemeente Oud-Beijerland. De informatie ligt dus voor het grijpen voor de gebruikers, maar ze zijn er gewoonweg niet van op de hoogte. De perceptie op de schoonmaakdienstverlening is wel terecht, maar ongegrond.

Gap 3: Deze gap ontstaat doordat medewerkers de processen niet goed uitvoeren en/of de procedures niet goed nakomen. Bij ISS is dit het niet uitvoeren van de DKS controles door de voorvrouw. De blaam is echter niet alleen bij ISS te zoeken.

De Gemeente Oud-Beijerland heeft de teugels laten vieren voor wat betreft het nakomen van afspraken met ISS over uit te voeren kwaliteitscontroles.

Een ander punt is dat de dagelijkse werkzaamheden door de schoonmakers niet altijd (naar behoren) worden uitgevoerd, zo blijkt uit klachten.

Gap 4: Communicatie tussen opdrachtgever en schoonmaakleverancier is belangrijk om tot het bereiken van de gewenste kwaliteit te kunnen komen.

Lemmens zegt hierover het volgende: *'Goede en heldere communicatie is een belangrijke voorwaarde om de kwaliteit van de schoonmaakdienst en daarmee de klanttevredenheid, hoog te houden. Het betrekken van de uitbestede dienst is daardoor essentieel.'*³¹

De communicatie tussen de gemeente en ISS verloopt niet goed. Bij aanvang van het contract is een overlegstructuur opgesteld. Deze overlegstructuur wordt door beide partijen niet nageleefd waardoor de communicatie tussen de gemeente en ISS verslechtert. Tevens wordt er vanuit de Gemeente Oud-Beijerland niet altijd even adequaat gereageerd wanneer bijvoorbeeld blijkt dat werkzaamheden niet (naar behoren) zijn uitgevoerd.

Gap 5: Ondanks dat het werkprogramma in grote lijnen terug te vinden is op intranet, is dit niet bij alle gebruikers van het gemeentehuis bekend. Dit zorgt voor een verschil tussen de verwachtingen en de percepties van de gebruikers. Tevens blijkt uit de vorige Gaps dat de controles en overlegmomenten betreffende kwaliteit eveneens niet gestructureerd uitgevoerd worden. Dit gaat ten koste van de kwaliteit die ISS levert.

³¹ Lemmens, N.: *Management van schoonmaakdienstverlening*, blz.243

Conclusies

Aan de hand van het uitgevoerde onderzoek wordt een aantal zaken geconstateerd waaruit de conclusies getrokken kunnen worden. Er zal zowel een conclusie worden getrokken omtrent schoonmaakdienstverlening als contractmanagement/beheer. De conclusies worden onderverdeeld in een vijftal hoofdgroepen.

Communicatie

Met de schoonmaakleverancier zijn bij aanvang van het contract afspraken gemaakt betreffende de communicatie. Het schema met de frequentie van communicatie met de leverancier is terug te vinden in paragraaf 4.2.2 Dit schema wordt door beide partijen niet nageleefd.

Daarnaast blijkt dat de interne gebruiker niet geheel op de hoogte is van het werkprogramma van de schoonmaak ondanks dat dit in verkorte versie op het intranet geplaatst is. Eisen en wensen van de gebruiker zijn niet geïnventariseerd en niet meegenomen in het Programma van Eisen bij de aanbesteding. Tevens zijn niet alle gebruikers op de hoogte van het feit dat de bureaus aan het einde van de werkdag leeg moeten zijn. De zogeheten 'clean desk policy'. Ook dit is terug te vinden op het intranet. Bureaus worden niet schoongemaakt wanneer er spullen op liggen omdat de schoonmakers hiertoe dan niet verplicht zijn.

Er wordt op dit moment weinig gedaan met klanttevredenheidsmetingen. In de periode 2002-2008 werd twee maal een medewerkerstevredenheidsonderzoek uitgevoerd waarbij schoonmaak als onderdeel aan de orde is gekomen. Klanttevredenheidsmetingen specifiek gericht op de schoonmaakdienstverlening worden binnen de gemeente niet gehouden.

Operationeel beheer

Kwaliteit van de schoonmaak behoort inzichtelijk te worden gemaakt door middel van kwaliteitscontroles. Bij aanvang van het contract zijn afspraken gemaakt over de frequentie en het soort kwaliteitscontroles. Deze controles zijn terug te vinden in paragraaf 4.3.2. Een voorbeeld hiervan is de DKS controle. Deze wordt pas sinds korte tijd op aanvraag van de gemeente weer uitgevoerd door de schoonmaakleverancier. Om de kwaliteit van schoonmaak te gunnen, beheersen en garanderen is controle van het proces noodzakelijk. Omdat controles vaak helemaal niet of niet naar behoren worden uitgevoerd, is de kwaliteit van de schoonmaakdienstverlening niet inzichtelijk.

De zogeheten VRS controle wordt door de schoonmaakleverancier zelf uitgevoerd in plaats van door een onafhankelijke partij. Doordat controles door de schoonmaakleverancier worden uitgevoerd en in geringe mate door de gemeente zelf, bestaat de mogelijkheid dat er een subjectief beeld ontstaat op het gebied van de kwaliteit van de schoonmaakdienstverlening. Het laten uitvoeren van kwaliteitscontroles door een onafhankelijke partij verhoogt de mate van betrouwbaarheid en beheersbaarheid.

Uit sociaal oogpunt is het begrijpelijk dat de Gemeente Oud-Beijerland de twee medewerkers die zij in eigen dienst hebben willen behouden. Er zit echter een aantal nadelen aan het in eigen dienst houden van deze medewerkers. De gemeente is geld kwijt aan de aansturing van deze twee medewerkers. Zo voert de teamleider Facilitaire Zaken nog functionerings- en beoordelingsgesprekken met deze personen. Tevens voert de gemeente de gehele personeels- en salarisadministratie uit. Daarnaast ligt een risico bij de Gemeente Oud-Beijerland in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid.

Contractbeheer

Contractbeheer bij de Gemeente Oud-Beijerland bevindt zich nog in de opstartfase. Momenteel is één afdeling van de gehele organisatie begonnen met het opstarten van een database waarin contracten worden verwerkt.

Tevens beschikt deze database over een automatische signaleringsfunctie om de budgethouders aan te sporen tot benodigde acties zoals een afloop- en opzegdatum en evaluaties.

De andere afdelingen binnen de organisatie beheren de contracten in archieven.

Budgethouders zijn zelf verantwoordelijk voor het bewaken en beheren van het contract. Dit heeft als gevolg dat bijvoorbeeld evaluatiemomenten, controlemomenten of zelfs het op tijd beëindigen van een contract niet (tijdig) worden uitgevoerd. Afgezien van de afdeling Interne Dienstverlening moeten budgethouders dus zonder geheugensteun van de database deze zaken in de gaten houden. Het niet beheren van een contract heeft als consequentie dat in het geval van schoonmaakdienstverlening er geen referentiekader is voor kwaliteitsbeheer.

De Gemeente Oud-Beijerland heeft contractbeheer nog in de kinderschoenen staan.

Daarmee kan geconcludeerd worden dat contractmanagement momenteel nog een brug te ver is voor deze organisatie.

Regierol

Aan de regierol wordt door de Gemeente Oud-Beijerland een beperkte invulling gegeven. De controle door de gemeente is matig waardoor de schoonmaakleverancier feitelijk vrij spel krijgt.

Uit de organisatievergelijking is gebleken dat een kritische controle van de schoonmaak noodzakelijk is om de kwaliteit van de schoonmaakdienstverlening te kunnen waarborgen.

Contractvorm

De Gemeente Oud-Beijerland heeft met ISS Cleaning Services een inspanningscontract afgesloten. Dit betekent dat de gemeente een werkprogramma heeft opgesteld dat door de schoonmaakleverancier uitgevoerd moet worden. Er mag niet afgeweken worden van dit programma. Door middel van het uitvoeren van het werkprogramma zou het gewenste resultaat behaald moeten worden. Er is minimale ruimte voor eigen inbreng van de schoonmaakleverancier terwijl deze de specialistische kennis in huis heeft.

Bij de visie die de Gemeente Oud-Beijerland inmiddels heeft gevormd op schoonmaakdienstverlening is een inspanningscontract niet de best passende contractvorm.

Aanbevelingen

Aan de hand van het onderzoek en de conclusies worden aanbevelingen gedaan. Deze aanbevelingen hebben betrekking op de kwaliteitsverbetering van de schoonmaakdienstverlening en de mogelijkheid tot invoering van centraal contractbeheer en contractmanagement op termijn. De aanbevelingen zijn ontstaan uit een combinatie van het theoretisch en empirisch onderzoek.

Communicatie

Om tot afstemming te komen tussen verschillende personen in de organisatie met betrekking tot de schoonmaakdienstverlening is communicatie noodzakelijk. Het gaat hier dan om de afstemming met de gebruikers evenals de afstemming met de schoonmaakleverancier.

De communicatie bij de Gemeente Oud-Beijerland over de schoonmaakdienstverlening moet meer gestructureerd verlopen. Dit houdt in dat er bij de aanvang van het contract een communicatieschema c.q. overlegstructuur opgesteld moet worden met de nieuwe schoonmaakleverancier. De overlegstructuur, zoals deze al was opgesteld voor het contract met ISS, kan (afhankelijk van de structuur van de nieuwe schoonmaakleverancier) in principe aangehouden worden op voorwaarde dat deze strikt wordt nageleefd. Van belang is dat voor beide partijen duidelijk is welk onderwerp op welk overlegmoment besproken worden. Er kan structuur worden aangebracht in de communicatie door de informatievoorziening van de Gemeente Oud-Beijerland en de schoonmaakleverancier in kaart te brengen. De informatievoorziening wordt hieronder weergegeven.

Informatievoorziening van opdrachtgever naar opdrachtnemer	Informatievoorziening van opdrachtnemer naar opdrachtgever
Uitslag van beoordelingen zoals: - o Periodieke beoordeling - o Periodieke beoordeling door onafhankelijke partij (VRS) - o Klantbeleving (aan de hand van enquête)	Uitslag van controles die door opdrachtnemer zelf zijn uitgevoerd zoals: - o Dagelijkse controle - o Maandelijkse controle
Veranderingen in wensen en eisen	Waarnemingen van storingen en/of afwijkingen
Veranderingen in gebouwgebruik zoals: - o Ruimtegebruik - o Aantal panden	Financiële informatie zoals kwartaaloverzichten
Meldingen van klachten	Rapport betreffende afhandeling van klachten

Alle verkregen informatie, moet worden gearchiveerd, zodat dossieropbouw gerealiseerd kan worden. Dit is een belangrijke voorwaarde om de kwaliteit van de schoonmaakdienstverlening te kunnen beheren en bewaken en de schoonmaakleverancier aan te kunnen spreken op eventuele wanprestatie.

Naast de communicatie met de opdrachtnemer zal ook goed gecommuniceerd moeten worden met de gebruikers van het pand. Zij zijn immers degene die naar behoren moeten kunnen functioneren in een prettige werkomgeving. Gebruikers zullen op de hoogte moeten worden gesteld van de schoonmaakwerkzaamheden zodat geen verkeerde verwachting ontstaat onder de gebruikers. Zo kan bijvoorbeeld het Programma van Eisen op intranet geplaatst worden. Gebruikers kunnen het inzien, beoordelen en suggesties geven. De gebruiker zal zich meer betrokken voelen, maar er wordt ook duidelijk wat er verwacht mag worden voor wat betreft de kwaliteit van schoonmaakdienstverlening.

Naast het Programma van Eisen zal de 'clean desk policy' nogmaals benadrukt moeten worden om de werkplekken zo goed mogelijk schoon te kunnen maken.

Op intranet kan schoonmaak een aparte vermelding krijgen. Alle documenten met betrekking tot schoonmaak, zoals het Programma van Eisen, clean desk policy, enquête-resultaten en belangrijke wijzigingen kunnen hier worden geplaatst. Door intranet actueel te houden blijft de schoonmaak leven bij de gebruiker.

Operationeel beheer

Om de kwaliteit te kunnen beheersen en verbeteren zal er meer aandacht moeten worden besteed aan de juiste toepassing van een kwaliteitsmeetsysteem. Er is grote behoefte aan een kwaliteitsmeetsysteem waarbij de schoonmaakdienstverlening objectief beoordeeld wordt. DKS en VRS-KMS worden momenteel als kwaliteitsmeetsysteem gehanteerd binnen de gemeente. Deze meetsystemen kunnen gebruikt blijven worden, mits deze controles ook naar behoren uitgevoerd worden. De teamleider Facilitaire Zaken kan, om een beeld te vormen van de kwaliteit die de schoonmaakleverancier levert, een aantal keer per week de kwaliteit van de schoonmaakdienstverlening controleren aan de hand van het DKS meetsysteem. Tevens kan ervoor gekozen worden om de DKS controles door iemand van het team Service.FZ uit te laten voeren. Te denken valt hier aan de bodes. Er wordt binnen de organisatie meer draagvlak gecreëerd betreft de controle op de schoonmaakdienstverlening. De schoonmaakleverancier weet hierdoor dat er meer dan één persoon op de kwaliteit van schoonmaakdienstverlening let en zal ook bij afwezigheid van de teamleider FZ goed willen presteren. Daarnaast brengt het uitvoeren van de controles door de bodes nog een voordeel met zich mee. De bodes zijn regelmatig na 17.00 uur aanwezig, het tijdstip waarop de schoonmaakwerkzaamheden worden uitgevoerd. Zo is er vanuit de gemeente ook na werktijd meer controle op de schoonmaakleverancier. Wanneer de bodes de DKS controles gaan lopen, zal de teamleider FZ goed moeten communiceren met de bodes omtrent de bevindingen van de controles.

Daarnaast is het verstandig om twee maal per jaar een kwaliteitscontrole uit te laten voeren door een onafhankelijke partij. Er kan ervoor gekozen worden om de VRS-KMS door een onafhankelijke partij uit te laten voeren. Dit zorgt voor een objectief beeld omtrent de kwaliteit van de schoonmaakdienstverlening. De beoordelingen hebben voor de Gemeente Oud-Beijerland ook een meerwaarde tijdens de communicatie. Op grond van de objectieve metingen kan, indien noodzakelijk, bij ontevredenheid het contract ontbonden worden.

De technische kwaliteit van de dienstverlening moet in orde zijn, maar de tevredenheid van de eindgebruiker en daarmee de klantbeleving zijn zeker zo belangrijk.³² Daarom is het voor de Gemeente Oud-Beijerland belangrijk om de klantbeleving in kaart te brengen voor de schoonmaakdienstverlening. Dit kan simpelweg door één maal per jaar een korte vragenlijst uit te delen onder de gebruikers van de panden. Deze zogeheten klantmethodiek, kan eventueel in samenwerking met de geselecteerde schoonmaakleverancier, verder verfijnd worden om de juiste informatie boven tafel te krijgen. Aan de hand van de uitslag van de vragenlijst kunnen verbeteringen worden aangebracht om de tevredenheid van de gebruikers te verhogen en waar nodig tegemoet te kunnen komen in hun wensen. De vragenlijsten om de klantenbeleving te toetsen kunnen door de gemeente zelf opgesteld worden, maar waar nodig kan ook de hulp van een professional worden ingeschakeld. Een voorbeeld van een gedeelte van een dergelijke vragenlijst is terug te vinden in bijlage 9. Deze vragenlijst is gebaseerd op VRS-KBS en wordt ongeveer één maal per jaar uitgevoerd. Het VRS-KBS is een Kwaliteits Belevings Systeem, ontwikkeld door VRS, dat de waardering van de pandgebruikers in kaart brengt.³³

Door deze aanbevelingen in te voeren zullen de belangrijkste knelpunten in de in paragraaf 6.3 genoemde gap's verholpen worden.

³² Artikel: Hermesen, L.: *Onderscheidend vermogen in schoonmaakaanbesteding*, blz. 2

³³ <http://www.vsr-org.nl/main.asp?file=1000558.htm>

Contractbeheer

Een verbeterde kwaliteitsbeheersing start met het beheren van het contract. Gedurende de hele contractperiode is een actief contractbeheer nodig.

Dit geldt niet alleen voor het af te sluiten schoonmaakcontract, maar ook voor alle andere contracten die de Gemeente Oud-Beijerland in haar beheer heeft.

Momenteel is één afdeling van de Gemeente Oud-Beijerland begonnen met het opstarten van contractbeheer. De bedoeling is dat alle afdelingen contracten gaan verzamelen en deze in een contractendatabase zullen verwerken. De budgethouder blijft echter wel zelf verantwoordelijk voor het beheer van het contract.

Wegens bezuinigingen wil de Gemeente Oud-Beijerland een decentraal contractbeheer gaan realiseren. Centraal contractbeheer kost geld, maar het kan ook heel veel geld opleveren onder andere omdat fouten voorkomen worden.

Allereerst kunnen de volgende eisen gesteld worden aan contractbeheerssysteem³⁴:

- Makkelijke en logische toegankelijkheid van contractdata waarbij meerdere zoekmogelijkheden worden geboden. Te denken valt hier aan zoeken per leverancier, contractnaam of dossier;
- Verdeling naar soort contract (mantelcontract, deelcontract, Service Level Agreement et cetera. Tevens is een indeling mogelijk naar soort dienstverlening of soort product, zoals software, consultancy et cetera).
- Mogelijkheid tot dossiervorming. Sommige activiteiten zoals projecten kunnen meerdere contracten inhouden. Documentatie, correspondentie, offerteaanvragen en dergelijke kunnen hier ook aan gekoppeld worden.
- Er dienen verschillende soorten (management-)rapportages gegenereerd te kunnen worden.
- Automatische signaleringsfunctie om gebruikers/budgethouders aan te sporen tot benodigde acties zoals afloop- en opzegdatum, evaluaties.
- Verschillende gebruikersniveaus moeten mogelijk zijn (onderscheid in lees- en schrijfrechten)
- Mogelijkheid tot archivering van data en bestanden zodat historie makkelijk op te vragen is.

Wanneer centraal contractbeheer gerealiseerd zal worden, ontstaat er een centraal overzicht in alle lopende contracten. Inkoop kan hierdoor geoptimaliseerd worden. Zo wordt voorkomen dat bijvoorbeeld verschillende contracten onder andere condities worden afgesloten bij dezelfde leverancier. De benodigde informatie, zoals alle lopende contracten bij één leverancier kunnen gemakkelijk uit het contractenbeheerssysteem worden gehaald. Kostenvoordelen kunnen bereikt worden door alle losse contracten bij één leverancier samen te voegen tot één contract. Om dit te kunnen realiseren moet er eerst een centraal overzicht zijn van alle lopende contracten. De contracten dienen naast een registratie in een centraal contractbeheerssysteem ook op een centrale plaats gearchiveerd worden. Tevens is het verstandig om een contractbeheerder aan te stellen. De contractbeheerder beschikt over gegevens om snel de interne organisatie te kunnen informeren over contracten, leveranciersgegevens en wijzigingen. Daarnaast kan de contractbeheerder de organisatie voorzien van diverse management-rapportages zodat deze optimaal geïnformeerd kan worden op het gebied van de lopende contracten.

Op termijn is het voor de Gemeente Oud-Beijerland raadzaam om contractmanagement in te voeren om zo nog meer voordelen te kunnen realiseren.

Regierol

De regierol die door de Gemeente Oud-Beijerland ingenomen moet worden kan worden ingevuld door de bovenstaande aanbevelingen in te voeren. Het is voor de gemeente van belang om de rol van contractbeheerder in te nemen. In feite wordt door deze rol in te nemen gecontroleerd of de afspraken in het contract worden nageleefd.

³⁴ Bron: Contractbeheer en contractmanagement, publicatie NPPP, juni 2004, blz. 8

Hier vallen ook de kwaliteitscontroles onder die door het aanspreekpunt van de Gemeente Oud-Beijerland worden uitgevoerd evenals de VRS-KMS controles uitgevoerd door een onafhankelijke partij. De resultaten kunnen worden gebruikt om de kwaliteit naar een hoger niveau te tillen.

Naast de rol van contractbeheerder zal de Gemeente Oud-Beijerland ook aandacht moeten besteden aan het onderwerp leveranciersmanagement dat vele raakvlakken heeft met contractmanagement. Met leveranciersmanagement wordt er aan een goede relatie met de leverancier gewerkt.

In de visie van de Gemeente Oud-Beijerland wordt gesproken over een prettige samenwerking waarbij van de schoonmaakleverancier wordt verwacht dat deze meedenkt over kwaliteitsverbeteringen en het efficiënter uitvoeren van schoonmaakwerkzaamheden.

De schoonmaakleverancier zal hier alleen toe bereid zijn als er sprake is van wederzijds vertrouwen en goede samenwerking. Communicatie is hier een voorwaarde voor. De beheersaspecten van een contract worden vastgelegd door middel van contractbeheer. Deze informatie is een waardevolle input voor het verbeteren van de leveranciersrelatie.

De Gemeente Oud-Beijerland heeft naast het contract met een schoonmaakleverancier nog twee medewerkers voor de schoonmaak in eigen dienst. Het in eigen dienst houden van de twee medewerkers voor de schoonmaak is begrijpelijk, maar brengt veel nadelen met zich mee. Deze nadelen zijn benoemd in paragraaf 7.1.2. Met het in dienst houden van de twee medewerkers kan de gemeente zich niet optimaal focussen op het uitvoeren van de regierol. Om de genoemde nadelen voor de Gemeente Oud-Beijerland op te heffen en de regierol een optimale invulling te kunnen geven, zal de Gemeente Oud-Beijerland de twee medewerkers over moeten laten nemen door de schoonmaakleverancier waar de gunning naartoe gaat. Het verschil in arbeidsvoorwaarden tussen de gemeente en de schoonmaakleverancier moet aangevuld worden door de Gemeente Oud-Beijerland. Dus wanneer een medewerker in dienst van de schoonmaakleverancier een uurloon zal hebben van 10 euro en bij de gemeente een uurloon van 12 euro, dient de Gemeente Oud-Beijerland het verschil aan te vullen.

Contractvorm

De contractvorm die het meest aansluit bij de visie van de gemeente, is een resultaatcontract. Om de leverancier de ruimte te kunnen geven om mee te denken over manieren om de kwaliteit te verbeteren en op een efficiëntere manier schoon te maken, is een resultaatcontract hier het meest geschikt voor. Bij dit contract krijgt de schoonmaakleverancier de ruimte om invulling te geven aan de werkzaamheden. Vanuit de Gemeente Oud-Beijerland wordt geen werkprogramma opgesteld, maar alleen het gewenste resultaat wordt omschreven. Er wordt een hoge verantwoordelijkheid gelegd bij de schoonmaakleverancier. De gemeente gaat uit van de specialistische kennis van de schoonmaakleverancier en vertrouwt erop dat deze de juiste invulling zal geven aan de werkzaamheden om het gewenste resultaat te bewerkstelligen.

De schoonmaakleverancier wordt alleen op het geleverde resultaat afgerekend en niet op de manier waarop wordt schoongemaakt. Hierbij is het verstandig om het resultaat te specificeren in termen van technische kwaliteit en kwaliteitsbeleving.

Daarnaast kan de Gemeente Oud-Beijerland een kostenbesparing realiseren door een resultaatcontract te hanteren. In dit resultaatcontract moeten verder geen eisen worden gesteld aan de inzet van uren en het percentage direct en indirect toezicht. Alleen het gewenste resultaat dient omschreven te worden.

Wanneer de Gemeente Oud-Beijerland toch de eisen omtrent de inzet van uren in het resultaatcontract opneemt, wordt een belangrijk gedeelte van de prijs al vastgelegd.³⁵ Voor de schoonmaakleverancier betekent dit dat er minder ruimte overblijft om een creatieve invulling te geven om het gewenste resultaat te behalen tegen een zo'n gunstig mogelijke prijs voor de opdrachtgever.

³⁵ Artikel: Lemmens, N.: *Het schouwspel dat schoonmaakaanbesteding heet*, blz. 57

Het is verstandig om in het contract een Service Level Agreement met een boeteclausule op te nemen. Zoals ook terug te lezen is in het interview betreffende de PPS constructie, kan een boeteclausule voor een schoonmaakleverancier prikkelend werken om toch het gewenste resultaat te blijven leveren. Naast deze constructie is het belangrijk dat de prijsaanpassing per jaar niet meer volgens de CBS index geschiedt, maar volgens de prijsaanpassingen van de schoonmaakbranche. Er is gebleken dat het CBS-indexcijfer niet voorziet in de aanpassingen wat betreft de loonsverhogingen en wettelijke bepalingen. Dit heeft als gevolg dat de schoonmaakleverancier minder inkomsten heeft en dit in de lengte of in de breedte moet opvangen. Dit pakt hoe dan ook voor de Gemeente Oud-Beijerland minder gunstig uit.

Van de Gemeente Oud-Beijerland wordt een andere opstelling ten opzichte van de schoonmaakleverancier verwacht. De gemeente gaat immers niet meer om het 'hoe' maar om het 'wat'. Het voortraject dat bestaat uit het specificeren van het resultaat, de vaststelling van kwaliteitsniveaus en de ontwikkeling van het meetsysteem. Dit voortraject vergt een hoogwaardige managementcapaciteit en veel inspanning van de gemeente. Tijdens de contractperiode hoeft de feitelijke afrekening weinig tijd en inspanning te kosten. Als het voortraject nauwkeurig uitgevoerd wordt, kan dit dus een hoop inspanning schelen gedurende de contractperiode. Tevens moet in het voortraject ook al duidelijke afspraken worden gemaakt over het aan te houden overlegschemata. Omdat het om een Europese Aanbesteding gaat, kan de Gemeente Oud-Beijerland minimale invloed uitoefenen op de keuze naar wie de gunning gaat. Het is daarom belangrijk om in het voortraject al zoveel mogelijk afspraken en verwachtingen op papier vast te leggen, zodat beide partijen weten wat er verwacht mag worden en waar zij aan toe zijn.

Personele consequenties

De genoemde aanbevelingen brengen personele consequenties met zich mee. Deze zullen hieronder per aanbeveling benoemd worden.

Communicatie

De huidige frequentie van communicatie met de schoonmaakleverancier is niet voldoende toereikend. De frequenties van overleggen zullen omhoog moeten en men zal zich moeten houden aan het communicatieschema. De teamleider Facilitaire Zaken (hierna te noemen teamleider FZ), die aanspreekpunt blijft voor wat betreft de schoonmaakdienstverlening, zal gedurende de overleggen steeds de resultaten van controles voor moeten leggen aan de schoonmaakleverancier. Deze resultaten zullen in een dossier bewaard moeten worden. Wanneer ervoor gekozen wordt om de bodes de DKS controles uit te laten voeren, zal er ook met de bodes gecommuniceerd moeten worden over de geleverde kwaliteit van de schoonmaakleverancier.

Doordat een onafhankelijke partij twee maal per jaar een kwaliteitscontrole uit zal voeren, is ook communicatie noodzakelijk met deze instantie. De communicatie zal plaatsvinden aan de hand van de resultaten van een controle. Het is de keuze aan de teamleider FZ of er meegelopen wordt met deze kwaliteitsronde.

Daarnaast zal er gecommuniceerd moeten worden met de gebruikers van de panden en dan met name van het Gemeentehuis. Via het intranet kan informatie geplaatst worden inzake schoonmaakdienstverlening. Zo kan het programma van eisen gepubliceerd worden evenals andere documenten, zoals enquêteresultaten. De teamleider FZ zal de input moeten leveren aan het Team Informatisering/Automatisering die over het intranet gaat. Dit Team zal de documenten moeten publiceren.

Operationeel beheer

Het operationele beheer zal tot de meeste personele consequenties leiden. De teamleider FZ zal zich professioneler moeten gaan opstellen. Hieronder volgen de consequenties voor de teamleider FZ.

- De teamleider FZ blijft het centrale aanspreekpunt wat betreft schoonmaakdienstverlening. Daarnaast wordt het schoonmaakcontract door de teamleider beheerd en worden de resultaten van enquêtes en de registratie en archivering van klachten gearchiveerd.
- Als de Gemeente Oud-Beijerland ervoor kiest om zelf DKS controles te doen, is het volgen van een cursus door de teamleider FZ en/of de bodes om het DKS goed te kunnen implementeren, aan te raden.
- Vervolgens zal de teamleider FZ en/of de bodes de DKS controles ook daadwerkelijk moeten gaan uitvoeren.
- Om de klantbeleving in kaart te kunnen brengen moet een vragenlijst opgesteld worden waarmee de klantbeleving getoetst kan worden. Het is de taak van de teamleider FZ om deze vragenlijst te ontwikkelen, te verspreiden en de resultaten te verzamelen. Eventueel kan hier een derde partij voor benaderd worden.
- Eventuele problemen moeten door de teamleider FZ gesignaleerd worden en suggesties moeten worden geïnventariseerd. Kwaliteitsverbeteringen zijn hierdoor mogelijk en kunnen worden doorgevoerd.

Contractbeheer

In deze paragraaf zal worden ingegaan op de maatregelen die genomen moeten worden om centraal contractbeheer te realiseren.

Allereerst moeten om centraal contractbeheer te kunnen realiseren alle afdelingen binnen de organisatie contracten gaan verzamelen. Van deze contracten moet uitgezocht worden of deze nog actueel zijn. Vervolgens kunnen de actuele contracten in één database worden geplaatst.

Ten tweede is het verstandig om een contractbeheerder aan te stellen. De contractbeheerder kan eventueel het verzamelen van contracten, het controleren op actualiteit en het digitaliseren voor de afdelingen voor zijn rekening nemen. Nadat het centrale contractbeheersysteem gerealiseerd is, kan de contractbeheerder inzicht bieden in de diverse contracten. Tevens zal deze persoon ervoor zorgen dat het systeem up to date wordt gehouden en de budgethouders van informatie worden voorzien.

Daarnaast is het belangrijk dat medewerkers in de organisatie zich bewust worden van hun handelingen met betrekking tot contractbeheer en het nut inzien van contractbeheer. Er kan draagvlak gecreëerd worden door voorlichtingen te geven over de nieuwe manier van werken. Medewerkers moeten zich mede verantwoordelijk gaan voelen voor een goed werkend contractbeheer.

Regierol

Budgethouders blijven na invoering van centraal contractbeheer wel zelf verantwoordelijk voor het monitoren van leveranciers en het beheren van de bijbehorende contracten. Hierdoor zal één van de doelen van contractbeheer gerealiseerd worden, namelijk het zorg dragen voor de juiste prestaties met de juiste kwaliteit op het juiste moment op de juiste plaats met de juiste hoeveelheden.

De teamleider FZ zal dus zelf verantwoordelijk blijven voor het beheren van het contract en monitoren van de schoonmaakleverancier. Het zal de taak van de teamleider FZ zijn om te controleren of afspraken die in het contract zijn vastgelegd ook worden nagekomen. Kwaliteitsbeheersing en –beheersing evenals het versterken van de leveranciersrelatie zullen het resultaat hiervan zijn.

De overname van de twee medewerkers voor de schoonmaak van de Gemeente Oud-Beijerland door de schoonmaakleverancier zorgt voor grote personele gevolgen. De grootste consequentie is voelbaar voor de twee medewerkers die overgenomen zullen worden door de schoonmaakleverancier. Daarnaast zal de teamleider FZ geen tijd meer kwijt zijn aan het aansturen van de twee medewerkers door het houden van functionerings- en beoordelingsgesprekken, maar kan er volledig gefocust worden op het uitvoeren van de regierol.

Contractvorm

Het voortraject om tot een resultaatcontract te kunnen komen is anders dan het voortraject van een inspanningscontract. De teamleider FZ zal in het voortraject (eventueel in samenwerking met een Inkoopadviseur) de resultaten moeten specificeren, de kwaliteitsniveaus vast moeten leggen en een meetsysteem moeten vastleggen om de kwaliteit te kunnen controleren.

Daarnaast moet de teamleider FZ zich realiseren dat het de gemeente niet meer gaat om het 'hoe' maar om het 'wat'. De teamleider FZ zal dus de schoonmaakleverancier de ruimte moeten geven om de werkzaamheden naar eigen inzicht te laten invullen en kan de leverancier alleen aanspreken op het geleverde resultaat. Dit vergt een andere werkwijze dan dat de teamleider FZ nu gewend is.

Organisatorische consequenties

Per aanbeveling wordt hieronder de organisatorische consequentie weergegeven.

Communicatie

Niet alleen zal de teamleider FZ zich meer gaan bezig houden met communiceren naar de betrokkenen partijen, ook de rest van de organisatie zal hierbij meer betrokken worden. De gebruikers van het pand zullen meer op de hoogte worden gesteld wat betreft ontwikkelingen in de schoonmaakdienstverlening. De gebruikers zullen meer de ruimte krijgen om suggesties te doen om de kwaliteit van de schoonmaakdienstverlening te verbeteren en meer te voldoen aan de wensen en eisen van de gebruikers. Daarnaast wordt om hun mening gevraagd in een klantmethodiek. Omdat op dit moment de gebruikers minimaal betrokken bij de schoonmaakdienstverlening, zal duidelijk moeten worden gemaakt dat hun betrokkenheid op prijs wordt gesteld en dat men de gegeven suggesties serieus zal nemen. Er zal dus meer top-down en bottom-up gecommuniceerd moeten worden.

Operationeel beheer

De genoemde aanbevelingen wat betreft operationeel beheer zorgen voor een uitbreiding van het takenpakket van de teamleider FZ. De teamleider FZ zal goed voor ogen moeten hebben waar de taken precies uit bestaan en zal hierin prioriteiten moeten stellen. Al eerder is genoemd dat er eventueel andere medewerkers betrokken kunnen worden bij de uitvoering van de DKS controles met onder andere als reden om de teamleider FZ bij te staan in de uitbreiding van de taken. Medewerkers die taken van de teamleider FZ over kunnen nemen zijn bijvoorbeeld de bodes. Ook voor de bodes geldt dan dat hun takenpakket uitgebreid en/of gewijzigd zal worden en bijvoorbeeld er meer werktijd nodig is om alle werkzaamheden behorende bij de functie goed uit te kunnen voeren.

Contractbeheer

Momenteel is alleen de afdeling Interne Dienstverlening bezig met het invoeren van contractbeheer. Na deze afdeling zullen ook de andere afdelingen binnen de organisatie volgen. Dit brengt een andere werkwijze met zich mee. Allereerst zal er een nieuwe functie ontstaan binnen de organisatie, namelijk die van contractbeheerder. Budgethouders zullen de contractgegevens door moeten geven aan de contractbeheerder(s). De contractbeheerder is in de eerste fase van het opzetten van centraal contractbeheer verantwoordelijk voor de correcte invoer van de contracten en zal tevens uitzoeken welke contracten nog actueel zijn en welke niet. Daarnaast zullen budgethouders wijzigingen in contracten door moeten geven aan de contractbeheerder. Na de invoering van de contracten kunnen de budgethouders het programma Decos inschakelen om bijvoorbeeld herinnerd te worden aan evaluatiemomenten en opzegtermijnen. Door deze nieuwe manier van werken zullen de prestaties en het nakomen van afspraken door de contractpartijen beter gemonitord kunnen worden. De contractbeheerder kan na de eerste fase van invoering van de contracten zijn/haar werkzaamheden omzetten in het beheren van contracten. De contractbeheerder beschikt over gegevens om de interne organisatie snel te kunnen informeren over contracten, leveranciersgegevens en wijzigingen. Tevens kan door middel van samenwerking met het Team Inkoop, de inkoop van de Gemeente Oud-Beijerland worden geoptimaliseerd.

Regierol

In de aanbeveling wordt gesproken over het innemen van de rol als contractbeheerder met als doel te controleren of de afspraken die zijn vastgelegd in het contract ook zijn nagekomen. Daarnaast moet de Gemeente Oud-Beijerland zich meer gaan richten op leveranciermanagement. Twee zaken waar nu niet genoeg aandacht aan wordt besteedt. Ook dit leidt tot uitbreiding van het takenpakket van de teamleider FZ en een andere opstelling naar de schoonmaakleverancier toe.

Daarnaast zal het mogelijke ontslag van de twee schoonmaakmedewerkers die de gemeente nog in eigen dienst heeft, voor ophef zorgen binnen de organisatie.

Door deze twee medewerkers over te laten nemen door de schoonmaakleverancier, kan de gemeente zich optimaal focussen op het innemen van de regierol.

Contractvorm

De overstap van een inspanningscontract naar een resultaatcontract vergt een andere instelling van de teamleider FZ. De leverancier moet de ruimte krijgen om mee te denken aan nieuwe manieren om de kwaliteit te verbeteren. Op dit moment werkt de gemeente met een inspanningscontract waarin precies is omschreven welke werkzaamheden de schoonmaakleverancier moet uitvoeren. Hierin wordt geen ruimte gegeven aan de schoonmaakleverancier om de werkzaamheden anders uit te voeren. De gemeente zal bij een resultaatcontract meer afstand moeten nemen tot het werkelijke schoonmaakproces en meer vertrouwen moeten hebben in de schoonmaakleverancier dat deze het gewenste resultaat zal leveren. Dit is een andere manier van werken dan men gewend is bij de Gemeente Oud-Beijerland.

Financiële consequenties

Ook de financiële consequenties zullen hieronder per aanbeveling toegelicht worden.

Communicatie

Kosten: De aanbeveling omtrent communicatie zal geen extra kosten als gevolg hebben.

Baten: Foutkosten kunnen worden voorkomen doordat beter met gebruikers wordt gecommuniceerd. Zo zijn gebruikers op de hoogte van de cleandeskpolicy waardoor foutkosten wat betreft bureaus en kasten niet meer voorkomen, omdat deze naar behoren schoongemaakt kunnen worden door de medewerking van de gebruikers.

Operationeel beheer

Kosten: De kosten kunnen worden onderverdeeld in de volgende onderdelen, te weten de cursuskosten voor het DKS systeem, de kwaliteitscontrole door een onafhankelijke partij en de kosten voor het houden van een klantmethodiek.

Cursuskosten DKS systeem en kwaliteitscontrole door een onafhankelijke partij

De kosten voor het volgen van een DKS cursus zijn hieronder weergegeven.

Wel VRS-lid	Niet VRS-lid
Kosten: €355,00	Kosten: €470,00
Examen: €115,00	Examen: €115,00

Tabel 1

De complete omschrijving van de cursus en het te volgen programma is te vinden in bijlage 10.

Lidmaatschap van de VRS kost de Gemeente Oud-Beijerland jaarlijks €50,-.³⁶ Door lid te worden van de VRS kan een korting worden gegenereerd voor het volgen van de cursus. Daarnaast biedt het lidmaatschap meerwaarde om op de hoogte te blijven van trends en veranderingen in systemen.

De Gemeente Oud-Beijerland kan de VRS-KMS controles uit laten voeren door een onafhankelijke partij. Om een goed beeld te krijgen wat betreft de kosten die hieraan hangen, zijn twee offertes aangevraagd die een dergelijke controle uitvoeren. De offertes zijn aangevraagd bij Atir en Faciliy Care. Van Facility Care is helaas geen offerte ontvangen. De offerte van Atir is terug te vinden in bijlage 11.

De kosten voor een VRS-KMS controle door een onafhankelijke partij bedragen als volgt:

	Atir
Prijs per ronde	€ 317,25
Prijs per jaar	€ 634,50
Eenmalige inventarisatie	€ 450,-
Totale kosten	€ 1.084,50

Tabel 2

Een eenmalige inventarisatie is noodzakelijk om ruimtecategorieën te bepalen, plattegronden te coderen, de inventarisatie op locatie en verwerkingen van inventarisatiegegevens in het softwaresysteem. De gegevens opgedaan uit de inventarisatie blijven doorgaans 5 jaar actueel en bruikbaar.

³⁶ <http://www.vsr-org.nl/Applications/getObject.asp?FromDB=1&Obj=1000876.pdf>

Baten: Door tweemaal per jaar een kwaliteitsmeting door een onafhankelijke partij en daarnaast de DKS controles uit te laten voeren, worden naast de kosten ook een aantal baten gerealiseerd. Zo zullen de controles leiden tot een betere kwaliteit van de schoonmaakdienstverlening.

Daarnaast wordt door het uitvoeren van de DKS controles door bijvoorbeeld de bodes een beter beeld gevormd over de geleverde kwaliteit van de schoonmaakleverancier.

Ook zullen objecten die in het verleden niet werden schoongemaakt omdat deze simpelweg nooit gecontroleerd worden, nu wel worden schoongemaakt.

Door bekend te maken aan de gebruikers wat men mag verwachten van de schoonmaak en hen te attenderen op de cleandeskpolicy, zullen objecten eveneens beter worden schoongemaakt.

Klantmethodiek

De Gemeente Oud-Beijerland kan ervoor kiezen om één maal per jaar de klantmethodiek door een externe partij uit te laten voeren. Om de kosten voor de uitvoering van de klantmethodiek goed in kaart te brengen, zijn twee offertes aangevraagd. Wederom bij Atir en Facility Care. Omdat de offerte van Facility Care niet is ontvangen, volgt hieronder de kosten per meting wanneer deze door Atir wordt uitgevoerd.

	Atir
Prijs per klantbelevingsmeting	€725,00

Tabel 3

Bij de klantbelevingsmeting uitgevoerd door Atir worden de gebruikers geïnterviewd middels de Atir methodiek. Een enquêteformulier wordt op maat aangemaakt en kan worden aangepast en/of uitgebreid met vragen. Bij het ontvangen van het enquêteformulier wordt een korte uitleg gegeven omtrent de werkwijze en de reden van de belevingsmeting. Het formulier dient na beantwoording digitaal geretourneerd te worden. Na ontvangst van de geretourneerde formulieren wordt door Atir een rapportage samengesteld.

Baten: De Gemeente Oud-Beijerland weet na de uitslag van de klantmethodiek beter wat de gebruiker nu eigenlijk vindt van het geleverde resultaat van de schoonmaakdienstverlening. Er kan beter ingespeeld worden op wensen en eisen wat zal leiden tot een hogere klanttevredenheid. Daarnaast voelen de gebruiker zich meer betrokken bij het schoonmaakproces en hebben zij het idee dat er ook daadwerkelijk naar hun mening geluisterd wordt.

Contractbeheer

Kosten: Allereerst zal er een contractbeheerder aangesteld moeten worden die alle contracten gaat verzamelen en gaat invoeren in het programma Decos.

In totaal zijn er ongeveer 350 contracten binnen de Gemeente Oud-Beijerland. Daarvan zijn er al 100 ingevoerd in het programma Decos. Er zullen dus nog 250 contracten uitgezocht en ingevoerd moeten worden. Het uitzoeken invoeren van de 100 contracten is gerealiseerd in een tijdsbestek van 13 weken. Van dit tijdsbestek uitgaande kan de volgende berekening worden gemaakt.

100 contracten = 13 weken

250 contracten = $13 \times 2,5 \rightarrow 32,50$ weken.

Het uitzoeken en invoeren van de 250 zal dus ongeveer haalbaar zijn in 8 maanden tijd. Dit is een behoorlijk lange tijd. Daarom kan er voor gekozen worden om in de eerste fase twee contractbeheerders aan te stellen.

Verwacht wordt dat in de startfase van het invoeren van centraal contractbeheer de contractbeheerders een 36-urige werkweek zullen hebben. Het salaris van een contractbeheerder bedraagt rond de €2.800 bruto op basis van een 36-urige werkweek.³⁷

Uit een opgestelde specificatie van de loonkosten blijkt dat de Gemeente Oud-Beijerland per maand €3.624,- moet betalen aan werkgeverslasten per contractbeheerder. Op jaarbasis komt dit neer op **€49.088,60** voor één contractbeheerder. De complete loonkosten zijn terug te vinden in bijlage 12.

De kosten van de contractbeheerder in de eerste fase zijn dan €49.088,60 per jaar x 8 maanden / 12 = **€32.725,-**.

Na de eerste fase zal moeten blijken voor hoeveel uur de contractbeheerder ingezet zal moeten worden om de rol van contractbeheerder optimaal uit te kunnen voeren. Voor de verdere berekeningen wordt uitgegaan van 0,5 FTE. Voor de rest van het eerste jaar betekent dit: €49.088,60 per jaar x 0,5 FTE x 4 maanden / 12 = **€8.181,-**.

De totale kosten van een contractbeheerder in het eerste jaar zijn **€40.906,-**.

Baten: Naast de kosten van het invoeren van centraal contractbeheer brengt de invoering ook voordelen met zich mee. Naast het behalen van de genoemde doelstellingen in paragraaf 3.6.1 heeft centraal contractbeheer nog meer voordelen.

- De contractendatabase kan fungeren als kennisbank. Bij het opstellen van een contract kan naar voorbeelden worden gezocht van al eerder afgesloten contracten. De bestaande kennis kan benut worden voor het opstellen van nieuwe contracten.
- Contractbeheer zorgt voor standaardisatie waardoor fouten voorkomen worden en daarmee het afgesproken kwaliteitsniveau gewaarborgd blijft. Dit resulteert in een besparing in tijd en geld en ook niet geheel onbelangrijk, tevreden klanten.
- Omdat alle contracten op één plek zijn opgeslagen, krijgt iedereen inzicht in de huidige leveranciers. Hierdoor kan er schaalvoordeel behaald worden door bijvoorbeeld meerdere contracten die bij dezelfde leverancier zijn afgesloten onder te brengen in één contract.

Dhr. Knoester heeft aangegeven dat wanneer een organisatie nog niet beschikt over contractbeheer een besparing van 10% op de totale contractwaarde mogelijk is wanneer centraal contractbeheer wordt ingevoerd.

De totale contractwaarde bij de Gemeente Oud-Beijerland bedraagt €1.591.029. Wanneer centraal contractbeheer is ingevoerd, kan een besparing in de eindsituatie van **€159.102,-** worden gerealiseerd. In de uitwerking wordt er vanuit gegaan dat dit voordeel niet in één keer wordt gerealiseerd maar in vier stappen. Immers niet alle contracten vervallen op hetzelfde moment en kunnen ook niet allemaal gelijktijdig worden samengevoegd.

Eerste jaar: €159.102 x 0,25	Besparing: €39.775,-
Tweede jaar: €159.102 x 0,50	Besparing: €79.551,-
Derde jaar: €159.102 x 0,75	Besparing: €119.326,-
Vierde jaar: €159.102 x 1,00	Besparing: €159.102,-

Tabel 4

Regierol

Kosten: Hieronder wordt een schatting gegeven wat de Gemeente Oud-Beijerland moet betalen om het verschil in arbeidsvoorwaarden van de twee schoonmaakmedewerkers aan te kunnen vullen.

³⁷ <http://www.de-salarisindicatie.nl/>

De twee schoonmaakmedewerkers in dienst van de Gemeente Oud-Beijerland verdienen tussen de €1.383 en €1.911 bruto per maand op basis van een 36-urige werkweek. Het vakantiegeld is 8% en de eindejaarsuitkering 5%.

Voor deze berekening wordt uitgegaan van €1.911 bruto per maand op basis van een 36-urige werkweek. Het uurloon komt neer op €13,27. De medewerkers werken drie uur per dag, vijf dagen per week.

Het uurloon van de schoonmaakbranche ligt ongeveer op €10,30 per uur voor iemand met meer dan acht jaar werkervaring.³⁸ Het verschil tussen het uurloon van de gemeente en het uurloon van het schoonmaakbedrijf komt neer op €2,97.

Hieronder wordt een berekening gegeven van de aanvulling per medewerker per maand.

€2,97 x 3 uur x 5 dagen per week	€44,50 per week
€44,55 x 13 (aantal weken per kwartaal) / 3 (maanden)	€193,05 per maand.
8% vakantiegeld → €193,05 x 0,08	€15,44 vakantiegeld per maand
5% eindejaarsuitkering → €193,05 x 0,05	€9,65 eindejaarsuitkering per maand
Totaal	€217,14 bruto per maand per medewerker
Jaarbasis: €218,- (afgerond) x 12	€2.616,- per medewerker
Jaarbasis twee medewerkers: €2.616 x 2	€5.232,- bruto per jaar voor twee medewerkers

Tabel 5

Vaak wordt de aanvulling per jaar afgebouwd binnen een tijdsbestek van vier jaar.

Eerste jaar	€5.232,-
Tweede jaar: €5.232 x 0,75	€3.924,-
Derde jaar: €5.323 x 0,50	€2.616,-
Vierde jaar: €5.323 x 0,25	€1.308,-

Tabel 6

Baten: De baten zijn niet direct in cijfers uit te drukken. Wanneer de twee schoonmaakmedewerkers worden overgenomen door de schoonmaakleverancier, hoeft de Gemeente Oud-Beijerland geen salarisadministratie meer bij te houden voor deze medewerkers. Dit scheelt tijd en dus geld. Daarnaast valt het risico weg dat de twee werknemers in de ziektewet komen of arbeidsongeschikt raken.

Contractvorm

Kosten: In het voortraject zal veel tijd besteed moeten worden aan de specificatie van het gewenste resultaat. Het in de arm nemen van een specialist op het gebied van schoonmaakdienstverlening is mogelijk. Hier zijn echter wel kosten aan verbonden.

De teamleider FZ heeft ervoor gekozen om zelf het gewenste resultaat te omschreven en geen specialist in te schakelen.

Baten: Volgens ISS is het mogelijk om een besparing van 10% op de gehele contractwaarde te realiseren wanneer van een inspanningscontract naar een resultaatcontract wordt gegaan.

Om deze besparing uit te kunnen rekenen zijn de contractkosten van de schoonmaakdienstverlening van 2009 in kaart gebracht.

³⁸ http://www.euroadviseurs.nl/schoonmaak_cao.htm

Contractkosten (exclusief 19 % btw) per maand, per gebouw.

Gebouw	Contractkosten exclusief 19% btw
Gemeentehuis	€ 3.860,-
Oude Raadhuis	€ 327,-
Dependance Groenvoorziening	€ 430,-
Gymzaal Albert Zweitserschool	€ 440,-
Brandweerkazerne	€ 587,-
Peuterspeelzaal 't Drempeltje	€ 837,-
Totaal	€ 6.481

Tabel 7

In deze contractkosten zit geen extra werk/ uren voor vervanging.
Hieronder volgt een berekening van de te realiseren besparing bij het gebruik van een inspanningscontract.

Contractkosten per maand: €6.481 x 12	€77.772,- per jaar
Glasbewassing	€6.408,- per jaar
Totaal	€84.180,- per jaar
Contractduur vier jaar: €84.180 x 4	€336.720,- per vier jaar
Besparing van inspanningscontract naar resultaatcontract → 10% van contractwaarde: €336.720 x 0,10	€33.672,- besparing
	€33.672,- / 4 jaar: €8.418,- besparing per jaar

Tabel 8

Totaal financieel beeld

Hierna volgt een overzicht van een overzicht van de kosten en baten in het eerste jaar die direct in geld zijn uit te drukken.

Omschrijving	Kosten	Baten
<i>Operationeel beheer</i>		
- VRS cursus + examen	€470,-	
- VRS lidmaatschap	€50,-	
- VRS-KMS controle Atir	€1.084,-	
- Klantmethodiek	€725,-	
<i>Contractbeheer</i>		
- Salaris contractbeheerder	€40.906,-	
- Besparing contractwaarde		€39.775,-
<i>Regierol</i>		
- Kosten afbouw schoonmaakmedewerkers	€5.232,-	
<i>Contractvorm</i>		
- Van inspanningscontract naar resultaatcontract		€8.418,-
Totaal	€48.467,-	€48.193,-

Tabel 9

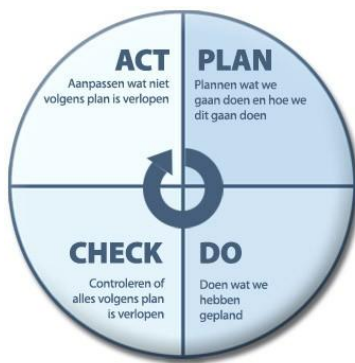
Uit het overzicht blijkt dat in het eerste jaar de kosten en baten nagenoeg gelijk zijn. Vanaf het tweede jaar zullen er voordelen worden behaald. Omdat de kosten van de contractbeheerder zullen dalen (0,5 FTE x €49.088: €24.545,-), de kosten van de afbouw van de schoonmaakmedewerkers dalen en de voordelen van het centraal contractbeheer stijgen. In het derde en vierde jaar wordt het voordeel wordt het totale voordeel elke keer nog een stukje groter. Zie de tabellen 4 en 6.

Implementatieplan

In dit hoofdstuk zal een implementatieplan worden gegeven omtrent de gegeven aanbevelingen. De stappen aangegeven in het implementatieplan zullen uiteindelijk bijdragen aan het realiseren van de probleemstelling, namelijk het verbeteren van de kwaliteit van de schoonmaakdienstverlening, een betere samenwerking met de schoonmaakleverancier en dit alles door middel van het opzetten van contractbeheer, te behouden.

Stappenplan schoonmaakdienstverlening

Dit stappenplan zal worden gegeven aan de hand van de kwaliteitscirkel van Deming ontwikkeld door William Edwards.³⁹ Deze cirkel beschrijft de vier activiteiten die op alle verbeteringen in organisaties van toepassing zijn. Deze activiteiten bestaan uit: Plan, Do, Check en Act. De kwaliteitscirkel van Deming wordt hieronder afgebeeld.



Figuur 3: Kwaliteitscirkel van Deming⁴⁰

Het implementatietraject betreffende schoonmaakdienstverlening is in bijlage 13. uitgewerkt.

Plan

Stap 1: Kenbaar maken bevindingen onderzoek

De bevindingen van dit onderzoek evenals de nieuwe manier van werken en toezicht houden op de schoonmaakleverancier moeten kenbaar worden gemaakt bij de teamleider FZ en het managementteam. Daarnaast zullen ook de gebruikers op de hoogte moeten worden gesteld van de veranderingen op het gebied van schoonmaak.

Do

Stap 2: Opstellen taken teamleider FZ

De teamleider zal wegwijs gemaakt moeten worden over de in te regierol. Eveneens dient het aanspreekpunt betreffende schoonmaakdienstverlening de schoonmaakleverancier goed te monitoren en te werken aan een goede samenwerking tussen beide partijen.

Als de teamleider FZ ervoor kiest om een cursus te volgen om de DKS controle zo goed mogelijk uit te kunnen voeren, zal de teamleider deze cursus ook daadwerkelijk moeten volbrengen.

Wanneer blijkt dat niet voldoende tijd kan worden vrijgemaakt voor deze taken door de teamleider FZ, zal er moeten worden besloten deze taken bij iemand anders neer te leggen of prioriteiten binnen het werk gesteld moeten worden.

³⁹ Dam, van N, Marcus, J.: *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management*, blz. 329

⁴⁰ http://www.arboportaal.nl/verzuimbeleid/infocentrum/verzuimbeleid/Deming-cirkel-1.pdf/image_preview

Stap 3: gebruikers betrekken bij proces

Op intranet zullen documenten omtrent schoonmaakdienstverlening geplaatst moeten worden die de gebruikers meer inzicht geven in wat men kan verwachten van de kwaliteit van schoonmaak. Daarnaast moet duidelijk worden gemaakt dat hun mening telt door uitleg te geven over de in te voeren klantmethodiek en deze door de gebruikers te laten invullen. Zo raken gebruikers meer betrokken bij het schoonmaakproces. Dit kan pas nadat in augustus 2010 bekend is naar welke schoonmaakleverancier de gunning is gegaan. Dan kan aan de gebruikers over worden gebracht wat men kan verwachten van de kwaliteit van de schoonmaak en eventuele andere bijzonderheden.

Stap 4: Inschakelen onafhankelijke partij

Om de kwaliteit van de schoonmaakdienstverlening objectief te meten zal een onafhankelijke partij moeten worden ingeschakeld. Deze zal de VRS controle uitvoeren om vervolgens de resultaten te bespreken met de teamleider FZ en eventueel de schoonmaakleverancier.

Check

Stap 5: Continue verbetering

Door de hierboven genoemde stappen uit te voeren, kan vervolgens gestart worden met het continue verbeteren van de kwaliteit van schoonmaakdienstverlening en de relatie met de schoonmaakleverancier. De teamleider FZ zal de schoonmaakleverancier moeten blijven controleren op het nakomen van afspraken en het behalen van het gewenste resultaat. Het uitvoeren van de DKS controles en het laten uitvoeren van een VRS controle zal hieraan bijdragen.

Daarnaast zullen resultaten van de kwaliteitscontroles en de klantmethodiek beoordeeld en geanalyseerd moeten worden.

Aan de hand van deze resultaten kunnen eventuele wijzigingen worden opgesteld.

Act

Stap 6: wijzigingen doorvoeren

De gevonden wijzigingen in stap vier zullen in deze stap gerealiseerd moeten worden. Vanuit deze laatste stap kan men weer aan het begin van de kwaliteitscirkel beginnen namelijk, wijzigingen kenbaar maken bij betrokkenen.

Stappenplan centraal contractbeheer

In dit stappenplan worden de fases beschreven in stappen omschreven om centraal contractbeheer in te voeren. Ook dit implementatietraject is uitgewerkt terug te vinden in bijlage 14. Het stappenplan wordt weergegeven aan de hand van de hierboven genoemde kwaliteitscirkel van Deming.

Plan

Stap 1: bekendmaken binnen organisatie

De organisatie is al op de hoogte van de werkzaamheden die gaande zijn betreffende contractbeheer bij de afdeling Interne Dienstverlening. Huidige beheerders van contracten (de budgethouders) moeten geïnformeerd worden om verdere medewerking te bevorderen. Dit kan aan de hand van vergaderingen of voorlichtingen, eventueel per afdeling.

Do

Stap 2: aanstellen contractbeheerder

Per afdeling zullen alle contracten verzameld moeten worden. Dit kan door contracteigenaren te verzoeken om contracten af te geven aan een aangesteld persoon die de contracten zal verzamelen. Raadzaam is om een contractbeheerder aan te stellen om deze werkzaamheden uit te voeren. Eventueel kan per afdeling een medewerker worden aangesteld om naast zijn/haar reguliere taken de taak van het verzamelen van contracten op zich te nemen.

Stap 3: invoeren gewenste gegevens in contractbeheersysteem

Afgezien van de afdeling Interne Dienstverlening, moet voor de andere afdelingen de lopende contracten worden ingevoerd in het contractbeheersysteem.

Uit de financiële consequenties blijkt dat het ongeveer 4 maanden zal gaan duren voordat alle contracten zijn uitgezocht en zijn ingevoerd in het programma Decos.

Stap 4: contracten inscannen en koppelen aan ingevoerde gegevens

Door middel van het scannen van de contracten kunnen contracten digitaal ingezien worden. De contracten worden aan de ingevoerde gegevens van de contracten gekoppeld in het contractbeheersysteem.

Stap 5: medewerkers instrueren gebruik contractbeheersysteem

Wanneer het contractbeheersysteem in gebruik wordt genomen, zullen de medewerkers die te maken zullen hebben met het systeem geïnstrueerd moeten worden omtrent het gebruik en de werking van het systeem. Het gaat hier dan om de taken die zij zelf nog zullen hebben wat betreft contractbeheer en welke taken worden overgenomen door de contractbeheerder.

De taken van de contractbeheerder zullen zijn: ⁴¹

- Het beheer van contractgegevens. Gegevens worden centraal geregistreerd en gedocumenteerd. Wijzigingen en aanvullingen binnen deze gegevens moeten bekend worden gemaakt aan de betrokkenen.
- Archivering van contracten in de fysieke vorm
- Bewaken van acties en planning evenals de signaleringsfunctie. Contractbeheerder kan aan de hand van het contractbeheersysteem zien wanneer een budgethouder op de hoogte moet worden gesteld van een te nemen actie zoals het verlengen of beëindigen van een contract.
- De contractbeheerder voorziet de betrokkenen van managementrapportages. Met behulp van deze rapportages kan het management tactische en strategische beslissingen nemen betreft het optimaliseren van de inkoop.
- Contractbeheerder fungeert als centraal aanspreekpunt omtrent alle zaken die te maken hebben met contractbeheer. De contractbeheerder kan de organisatie informeren over alle contracten, leveranciersgegevens en wijzigingen.

Check & Act

Stap 6: evaluatie

Na invoering van centraal contractbeheer zullen regelmatig evaluaties moeten worden gehouden. Hierbij dienen twee punten centraal te staan, namelijk de tevredenheid van het personeel en het nut van de informatie welke uit het contractbeheersysteem gehaald kan worden. Aan de hand van de evaluatie kan eventueel tot verbetering gekomen worden.

⁴¹ Bron: Contractbeheer en contractmanagement, publicatie NPPP, juni 2004, blz. 6/7

Literatuuropgave

Boeken:

Baarda, en de Goede; Basisboek methoden en technieken. Houten: Educatieve Partners Nederland BV, 1997. ISBN 90-207-2589-0

Bisseling, T. en Iskes J. : Organisatie en beheer van schoonmaakdienstverlening. 3^e druk. Alphen aan de Rijn/Zaventem: Samsom Bedrijfsinformatie, eerste druk 1994
ISBN 90-14-04999-4

Bom, B; Kwaliteitzorg, het beheersen van het verbeteren. Deventer: Kluwer, 1997, ISBN 90 267 27 208

Boomsma, S en van Borrendam A; Kwaliteit van dienstverlening. 3^e druk. Alphen aan den Rijn: Samsom, 2000, ISBN 90 140 7148 X

Brij van der H, e.a: Kwaliteitsmanagement in beweging. Deventer: Kluwer, 2004.
ISBN 9014080891

Dam, van N, Marcus, J.: Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management. 5e druk. Groningen: Wolters-Noordhoff, ISBN 9001210279

Desmidt, S. & Heene, A; Strategie en organisatie van publieke organisaties. Tiel: Uitgeverij Lannoo, 2005, ISBN 90 209 6113 6

Harink, J.H.A; Inkoopmanagement in gemeenten. Alphen aan den Rijn: Samsom, 1999, ISBN 90 14 06043 2

Knoester, T; Contractmanagement in de praktijk. 2^e druk. Houten: Bohn Stafleu van Loghun, 2009, ISBN 978 90 313 61175

Krimpen, J. van: Facility Management in perspectief, Het organiseren van maatwerk in facilitaire dienstverlening. Alphen aan den Rijn: Kluwer B.V., 2003, ISBN: 9013000436.

Lemmens,N.: Management van schoonmaakdienstverlening. Den Haag: Boom uitgevers, 2005, ISBN 9789059313965

Vinkenburg, H.H.M.: Stimuleren tot perfectie- kritieke factoren bij het verbeteren van dienstverlening. Deventer: Kluwer bedrijfswetenschappen, 1995, ISBN: 9026722745

Weele, van A.J.; Overheidsaanschafbeleid, in Europees perspectief. Deventer: Kluwer, 1992, ISBN 90 267 1685 0

Artikelen:

Berkel-Schoonen, J. & Hermsen, L.; Onderscheidend vermogen in schoonmaakaanbesteding. In Facility Management Nederland: Nr. 7/8 Jrg. 2009

Lemmens, N.; Het schouwspel dat 'schoonmaakaanbesteding' heet. In: Facility Management Nederland. Nr 7/8 Jrg. 2009

Syllabi:

Boer, de B.; MSD in de Oriëntatiestage, Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2008/2009. Code: 2325

Bouter, R.F.; Handleiding Schriftelijke Rapportage. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2007/2008. Code: 2318.

Bouter, R.F.; Handleiding voor afstudeeropdracht. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2009/2010. ISBN 90 73077 09 5

Diermen, van O.; Accommodatiemanagement 1, Accommodatie en vraag, Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2007/2008. Code 2300

Internetbronnen:

<http://www.arboportaal.nl>
<http://www.europeseaanbestedingen.eu>
<http://www.de-salarisindicatie.nl>
<http://www.overheid.nl>
<http://www.rcs-consultancy.nl>
<http://www.senternovem.nl>
<http://www.vrom.nl>
<http://www.vsr-org.nl>
<http://www.zorgmarkt.net>

Interne stukken:

Afdelingsplan Interne Dienstverlening, Gemeente Oud-Beijerland

Inkoophandleiding, Gemeente Oud-Beijerland

Inkoopprocedures, Gemeente Oud-Beijerland

Medewerkerstevredenheidsonderzoek 2004 & 2008, Gemeente Oud-Beijerland

Programma van Eisen schoonmaakdienstverlening, Gemeente Oud-Beijerland

Schoonmaakcontract, Gemeente Oud-Beijerland, ISS Cleaning Services - 2006

Overige bronnen:

Contractbeheer en contractmanagement, publicatie NPPP, juni 2004

Leveranciers- en contractmanagement, Gemeente Rotterdam, oktober 2007

Schoonmaakdienstverlening en contractbeheer: de manier om een organisatie op te schonen?

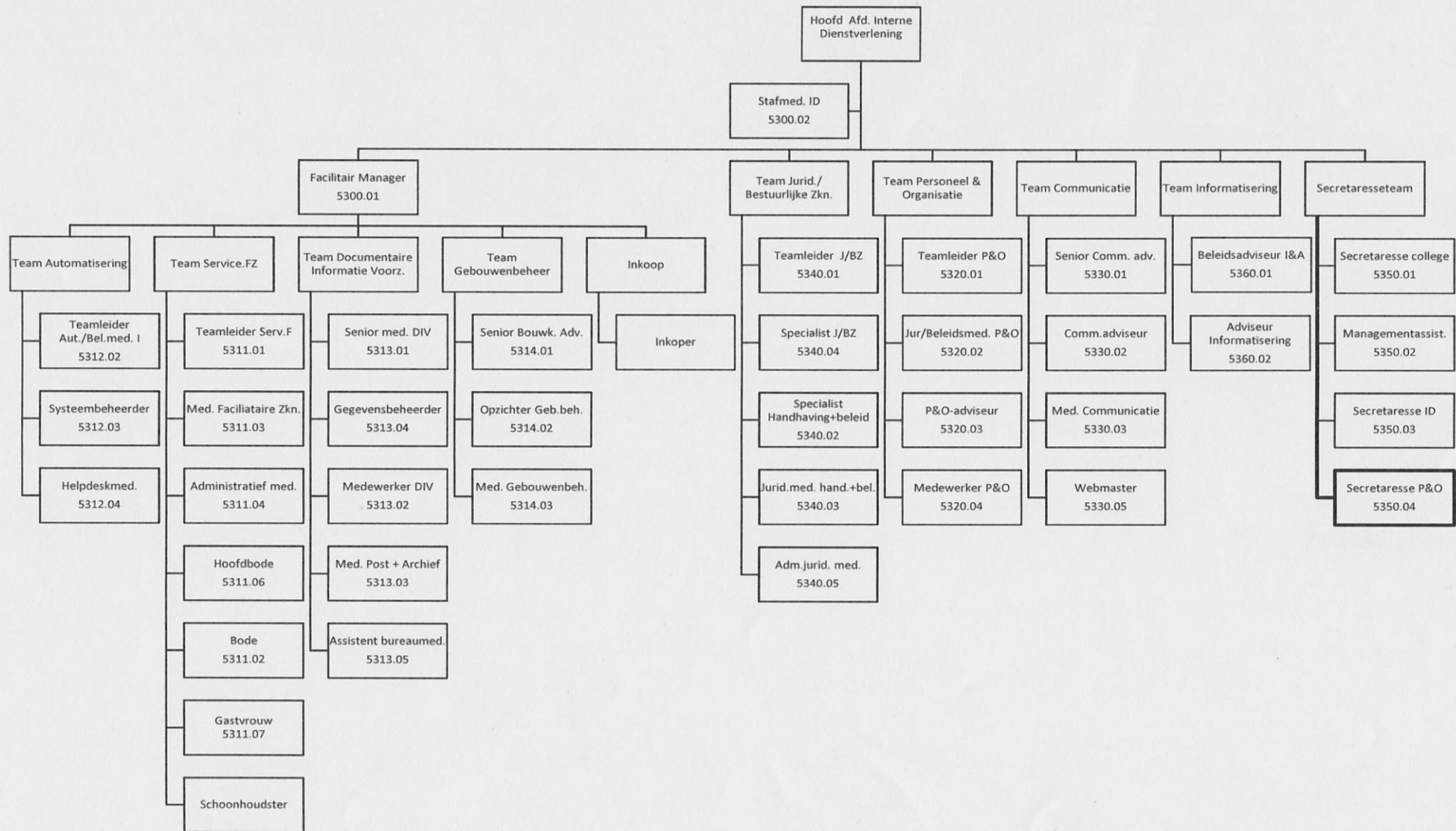


Bijlagen

Inhoudsopgave

Bijlage 1: Organogram	1
Bijlage 2: Inkoophandleiding Gemeente Oud-Beijerland	2
Bijlage 3: Inkoopprocedures	6
Bijlage 4: Interview mevr. Monique van Lent betreffende schoonmaakdienstverlening ...	8
Bijlage 5: Interview mevr. Monique van Lent en Dhr. Robert Groen betreffende contractbeheer	11
Bijlage 6: Interview Dhr. Ted Knoester, Gemeente Lansingerland	13
Bijlage 7: Interview Mevr. Patricia de Ruijter, Gemeente Binnenmaas	16
Bijlage 8: Interview Dhr. Jeffrey Kwisthout, Ministerie van Financiën	19
Bijlage 9: Vragenlijst VRS-KBS	22
Bijlage 10: Kosten cursus DKS	23
Bijlage 11: Offerte Atir	24
Bijlage 12: Loonkosten contractbeheerder	28
Bijlage 13: Implementatietraject schoonmaakdienstverlening	29
Bijlage 14: Implementatietraject contractbeheer	30

Bijlage 1: Organogram



Bijlage 2: Inkoophandleiding Gemeente Oud-Beijerland

Stap 1 Identificeren

Doel

Het doel van het identificeren is om de inkoopbehoefte in eerste instantie te formuleren en na te gaan of aan de randvoorwaarden om tot aanschaf over te gaan is voldaan.

Kaders

De inkoper houdt zich voornamelijk bezig met trajecten die in het Inkoopjaarplan zijn opgenomen. Voor de andere inkooptrajecten vervult de inkoper een adviesrol en kan hij om advies gevraagd worden over de toe te passen procedure.

De budgetverantwoordelijke is verantwoordelijk voor het toepassen van de juiste inkoopprocedure, ook in die gevallen waarin de inkoper niet om advies is gevraagd.

	Activiteit	Wie verantwoordelijk?	Rol AO/IC
I-1	Formuleren van de inkoopbehoefte op basis van de begroting en/of de onder zijn verantwoordelijkheid vallende projecten en klussen.	Budgetverantwoordelijke	U
I-2	In overleg treden met de inkoper. (zie bijlage) In andere gevallen kan de inkoper geraadpleegd en om advies gevraagd worden.	Budgetverantwoordelijke	U
I-3	Nagaan dekking .	Budgetverantwoordelijke	U
I-4	Indien onvoldoende middelen beschikbaar, handelen volgens budgetregels	Budgetverantwoordelijke	U
I-5	De te volgen inkoopprocedure bepalen. Het advies van de inkoper is in deze bindend voor de budgetverantwoordelijke.	Inkoper	A
I-6	Uitzondering: • inkopen van geringe omvang (zie inkoopbeleid: bedragen onder € 5.000,-) en • in spoedeisende situaties kan de budgetverantwoordelijke afzien van het advies van de inkoper.	Budgetverantwoordelijke	U
I-7	Ingeval I-6 dient de budgetverantwoordelijke wel met zijn naasthogere leidinggevende af te stemmen of in de concrete situatie afwijking toegestaan is.	Budgetverantwoordelijke Algemeen Directeur/ directeur	U A

Stap 2 Specificeren

Doel

Het doel van het specificeren van de inkoopbehoefte is om exact te bepalen aan welke vereisten het aan te schaffen product of dienst moet voldoen. Hierbij gaat het er om functioneel en merkonafhankelijk te specificeren.

Kaders

Als er sprake is van een inkoop waar de inkoper bij betrokken is zal er in de meeste gevallen een standaard Programma van Eisen ingevuld worden. Voor inkopen met een geringere waarde kan volstaan worden met het opstellen van een product- of dienstspecificatie. Als er sprake is van een werk zal vaak een technische omschrijving of een bestek opgesteld moeten worden

Adviezen van de inkoper aangaande de inhoud van het PvE moeten door de budgetverantwoordelijke in de definitieve versie verwerkt worden.

	Activiteit	Wie verantwoordelijk?	Rol AO/IC
Sp-1	Opstellen van een deugdelijk PvE of product- of dienstspecificatie.	Budgetverantwoordelijke	U
Sp-2	Nagaan of het PvE, bestek of specificatie zoals dat door de budgetverantwoordelijke is ingevuld voldoende ruimte laat voor optimale marktwerking.	Inkoper	A

Stap 3 Selecteren

Doel

Het doel van het selecteren is om de inkoopbehoefte onder de aandacht van de markt te brengen, deze er op te laten reageren, een zo scherp mogelijke aanbieding te laten doen en uit de binnengekomen aanbiedingen de meest gunstige te selecteren.

Kaders

Alle offertes worden bij binnenkomst ingeschreven door Facilitaire Zaken.

Aan de hand van vooraf opgestelde selectiecriteria wordt door de budgetverantwoordelijke en de inkoper een beoordeling gemaakt van de ingediende offertes. De criteria dienen transparant en duidelijk te zijn en moeten aan de offerende partijen in het offertetraject medegedeeld zijn. In het PvE wordt aangegeven op basis van welke criteria de gunning zal plaats vinden.

Een offerte die niet aan een aantal formele criteria voldoet wordt niet in behandeling genomen.

Offertes ten behoeve van een openbare aanbesteding worden gesloten in ontvangst genomen en worden pas bij de daadwerkelijke aanbesteding geopend.

Indien er een offerte op een afdeling terecht komt die niet is ingeschreven, dan dient deze alsnog ter inschrijving te worden aangeboden.

In het PvE kan opgenomen zijn dat de mogelijkheid bestaat tot het vragen van inlichtingen over de offerte. Dergelijke vragen dienen altijd schriftelijk ingediend te worden.

	Activiteit	Wie verantwoordelijk?	Rol AO/IC
Se-1	Bepalen aan welke marktpartijen het programma van eisen verzonden zal worden.	Budgetverantwoordelijke	U
Se-2	Opstellen offerteaanvraag .	Inkoper	U
Se-3	Ondertekening offerteaanvraag.	Budgetverantwoordelijke	A
Se-4	Inhoudelijke beantwoording van de vragen ten behoeve van de Nota van Inlichtingen.	Budgetverantwoordelijke	U
Se-5	Bundeling van vraag en antwoord van alle partijen.	Inkoper	U
Se-6	Versturen van de informatie in een Nota van Inlichtingen naar de partijen die uitgenodigd zijn om een offerte uit te brengen.	Inkoper	U

Se-7	Ontvangen offertes	Budgetverantwoordelijke	U
Se-8	Nagaan of alle offertes zijn ingeschreven	Budgetverantwoordelijke	U
Se-9	Eventueel aanbieden ter registratie	Budgetverantwoordelijke	U
Se-10	Garanderen formele criteria	Inkoper	U
Se-11	Beoordelen van offertes	Budgetverantwoordelijke	U
Se-12	Toetsen gehanteerde criteria bij gunning	Inkoper	U
Se-13	Vastlegging beoordeling in proces-verbaal	Inkoper	U

	Activiteit	Wie verantwoordelijk?	Rol AO/IC
Se-14	Opstellen v.t.b. ter bekrachtiging van de gunning	Budgetverantwoordelijke	U

Stap 4 Contracteren

Doel

Het contracteren heeft tot doel om de afspraken die tijdens het inkooptraject met de geselecteerde leverancier gemaakt zijn voor beide partijen bindend vast te leggen dan wel te bevestigen.

Kaders

Het afsluiten van een contract is een juridische handeling die de organisatie bindt. Dit mag dus alleen gebeuren door een daartoe bevoegde persoon. De bevoegdheden van de diverse functionarissen zijn in de mandaatregeling beschreven.

Als er geen gemandateerde bevoegdheid is, dan is het college bevoegd en zal de ondertekening namens het college door de burgemeester en secretaris plaats vinden.

	Activiteit	Wie verantwoordelijk?	Rol AO/IC
C-1	Opstellen contract	Inkoper	U
C-2	Juridische toetsing contract	Juridisch medewerker	A
C-3	Ondertekening contract	Zie mandaatregeling	A

Stap 5 Bestellen

Doel

Het bestellen dient ertoe om de door middel van de inkoopprocedure eerder afgesproken levering of prestatie daadwerkelijk van de leverancier te betrekken.

Kaders

Wanneer er sprake is van een mantelcontract moet in dit contract aangegeven worden wie gerechtigd is/zijn om bestellingen te plegen. Vaak valt de bestelling samen met het bevestigen van de gunning aan de leverancier.

	Activiteit	Wie verantwoordelijk?	Rol AO/IC
B-1	Opstellen van de bestelling	Budgetverantwoordelijke	U
B-2	Tekenen van de bestelling	Budgetverantwoordelijke	A

Stap 6 Bewaken

Doel

Bewaking vindt plaats om na te gaan of de afgesproken prestatie dan wel levering daadwerkelijk volgens de afgesproken voorwaarden plaats vindt.

Kaders

Bewaking vindt plaats door degene die daadwerkelijk betrokken zijn bij de levering van het product.

Een ingebrekestelling moet schriftelijk gedaan worden in verband met de mogelijkheden die het contract biedt om tot ontbinding over te gaan.

	Activiteit	Wie verantwoordelijk?	Rol AO/IC
BW-1	Nagaan of levering voldoet aan afspraak bij in ontvangst nemen van de goederen	Medewerker	U

	Activiteit	Wie verantwoordelijk?	Rol AO/IC
BW-2	Bij afwijkingen rapporteren aan budgetverantwoordelijke	Medewerker	U
	Activiteit	Wie verantwoordelijk?	Rol AO/IC
BW-3	Overleggen met de inkoper over maatregelen	Budgetverantwoordelijke	U
BW-4	Contact met leverancier om alsnog prestatie te leveren	Budgetverantwoordelijke	U
BW-5	Bij niet levering: schriftelijke ingebrekestelling	Budgetverantwoordelijk	U
BW-6	Advisering over contractontbinding of ingebrekestelling	Inkoper Jurist	U

Stap 7 Nazorg

Doel

Omdat het van belang is om ook gaandeweg een leveringstraject de leveranciers scherp te houden op de contractuele verplichtingen moet regelmatig getoetst worden of de levering nog steeds gebeurt volgens de contractafspraken.

Kaders

Regelmatig moet de organisatie zich er van vergewissen of de contractuele afspraken worden nagekomen. Bij mantelcontracten kan als richtlijn worden aangehouden dat minimaal eenmaal per jaar de uitvoering van het contract geëvalueerd moet worden. Deze evaluatie wordt uitgevoerd in overleg met de inkoper en dient tevens om de leveranciersdatabase van informatie te voorzien.

	Activiteit	Wie verantwoordelijk?	Rol AO/IC
N-1	Nagaan of contractuele afspraken worden nagekomen	Budgetverantwoordelijke	U
N-2	Evaluatie mantelcontracten	Budgetverantwoordelijke	U
N-3	Gegevens verwerken in leveranciersdatabase	Inkoper	U

Inkoopcontrol

Inkoopcontrol vindt plaats op trajecten waar de inkoper bij betrokken is.

Daarnaast kan de inkoper ook in andere trajecten control uitoefenen op de juiste toepassing van het inkoopbeleid. Dit zal op ad hoc basis gebeuren

	Activiteit	Wie verantwoordelijk?	Rol AO/IC
IC-1	Toepassen juiste inkoopprocedure door middel van inkoopformulier	Inkoper	U
IC-2	Bepalen van het inkoopresultaat door middel van berekening	Inkoper	U
IC-3	Juiste offertebeoordeling door controle op juiste toepassing van gunningscriteria	Inkoper	U
IC-4	Correcte gunning door controle op correcte administratieve afhandeling van contract	Inkoper	U
IC-5	Doen van voorstellen in algemene zin ter verbetering van het inkoopproces	Inkoper	U
IC-6	Juist toepassen budgetregels	Fi	U
IC-7	Monitoring van realisatie inkoopdoelstellingen	Fi	U

Bijlage 3: Inkoopprocedures

Procedure Leveringen en diensten

De te kiezen inkoopprocedure wordt bepaald door onderstaand overzicht:

	Leveringen/diensten	Hefboom Producten	Routine producten	Strategische producten	Knelpunt producten	Bevoegd
Cat	Raming (excl .BTW)	<i>Concurrentie</i>	<i>Efficiency</i>	<i>Samenwerking</i>	<i>Zekerstellen</i>	
A	€ 0 - € 30.000		3 offertes		1 offertes x1	adh
B	€ 30.000 - € 100.000	3 offertes x2)		2 offertes x3)		adh
C	€ 100.000 - € 206.000	5 offertes x2)		2 offertes x3)		Dir
D	> € 206.000	Openbare of Niet-openbare Europese Procedure		Openbare of Niet-openbare Europese Procedure		Alg Dir

x1) indien mogelijk

x2) meer indien mogelijk

x3) indien behoefte meerdere oplossingsrichtingen kent dan bij voorkeur meer

Procedure Werken

De te kiezen aanbestedingsprocedure wordt bepaald door onderstaand overzicht:

	Werken	Hefboom werken	Routine werken	Strategische werken	Knelpunt werken	Bevoegd
Cat	Raming (ex.BTW)	<i>Concurrentie</i>	<i>Efficiency</i>	<i>Samenwerking</i>	<i>Zekerstellen</i>	
A	€ 0 - € 30.000		(minimaal 3 offertes)		(minimaal 1 offerte) (x1)	adh
B	€ 30.000 - € 100.000		3 inschrijvers		(minimaal 1 offerte) (x1)	adh
C	€ 100.000-€ 5.150.000	Openbaar Traditioneel, D&C, Turnkey, bouwteam		Openbaar Traditioneel, D&C, Turnkey, bouwteam		dir.
D	> € 5.150.000	Openbare of Niet-openbare Europese Procedure		Openbare of Niet-openbare Europese Procedure		Alg Dir

X1) meer indien mogelijk

Bijlage Inkoopstrategie

*** Hefboom producten - inkoopstrategie: maximale concurrentie**

Producten, diensten en werken kunnen door veel verschillende aanbieders geleverd worden.

Het wisselen van leverancier is relatief eenvoudig. Door maximale concurrentie te bewerkstelligen ontstaat de meest aantrekkelijke aanbieder. Het onderbrengen van individuele aankopen of losse uitbestedingen van werken in (meerjarige) raamovereenkomsten verhoogt de in te kopen waarde (meer hefboomeffect, massa = kassa), en verlaagt de totale inkoopinspanning.

*** Routine producten - inkoopstrategie: efficiënte processen**

Deze categorie, met veel potentiële aanbieders en relatief lage inkoopwaarden, vergen vaak veel tijd en aandacht door de gemeente. De toegevoegde waarde van concurrentie is gering.

De strategie hierbij moet gericht zijn op vermindering van de logistieke en administratieve rompslomp: standaardisatie, beperking aantal leveranciers, uitbesteden van logistieke en administratieve processen, vermindering aantal facturen, het bundelen in raamovereenkomsten. Het onderbrengen van individuele aankopen of losse uitbestedingen van werken in (meerjarige) raamovereenkomsten verhoogt de in te kopen waarde (meer hefboomeffect, massa = kassa) en verlaagt de totale inkoopinspanning.

*** Strategische producten - inkoopstrategie: samenwerking** Producten, diensten en werken in deze categorie zijn van grote waarde voor de gemeente, terwijl de gemeente afhankelijk is van één of zeer weinig aanbieders. Vaak veroorzaakt door monopolies in de markt, maar vaak ook door gemaakte keuzes in het verleden (zelf gecreëerde monopolies). Gezien het grote belang en risico moet de inkoopstrategie gericht worden op het ontwikkelen van alternatieve producten of leveranciers (verlaging risico). Indien dit niet mogelijk is dan streven naar langdurige en intensieve samenwerking (partnership-relaties), waarbij op basis van openheid, argumenten en feitelijkheden via onderhandeling het belang van de gemeente veilig gesteld moet worden.

*** Knelpunt producten - inkoopstrategie: zekerstellen** Categorie van geringe waarde, waarbij de gemeente toch een groot risico loopt bij niet of onjuiste uitvoering van de opdracht. Ook hier is de toegevoegde waarde van concurrentie gering. De strategie moet gericht zijn op: ontwikkelen alternatieven, veiligstellen van toelevering, creëren voorkeurspositie bij betrokken leveranciers / dienstverleners / aannemers, maatregelen tot vermindering inkooprisico.

Bijlage 4: Interview mevr. Monique van Lent betreffende schoonmaakdienstverlening

Monique van Lent, Teamleider Facilitaire Zaken.

Schoonmaakdienstverlening

1. Wordt de schoonmaakdienstverlening in eigen beheer uitgevoerd of wordt deze uitbesteed?

De schoonmaak is uitbesteed aan schoonmaakleverancier ISS. Zij verzorgen de schoonmaakdienstverlening voor het gemeentehuis en zes andere panden sinds 2006.

2. Wat zijn de belangrijkste redenen geweest om de schoonmaakdienstverlening in eigen beheer te houden of uit te besteden?

Vijf jaar geleden heeft de gemeente een onafhankelijk onderzoek uit laten voeren door een schoonmaakadviesbureau. Dit onderzoek had betrekking op de vraag 'uitbesteden of in eigen beheer houden'. Het resultaat van het onderzoek hield in dat wanneer de schoonmaak uitbesteed zou worden, met drie keer zoveel werkzaamheden in eenzelfde tijdsperiode uit kan voeren dan wanneer het in eigen beheer werd gehouden. Een flinke kostenbesparing is dus de belangrijkste reden geweest.

3. Hoe verliep de aanbesteding?

De schoonmaakdienstverlening is Europees aanbesteed omdat het boven het drempelbedrag lag. Kwaliteit woog voor 40% mee in de gunning en prijs voor 60%. Uiteindelijk is de gunning gegaan naar degene met de economisch meest voordelige aanbieding, namelijk schoonmaakleverancier ISS Cleaning Services (ISS).

4. Hoe heeft u uw behoeften omschreven en kenbaar gemaakt aan mogelijke schoonmaakleveranciers?

In samenwerking met een extern bureau heeft de gemeente een werkprogramma opgesteld. Alle door de schoonmaakleverancier uit te voeren werkzaamheden, zijn hierin beschreven. Tevens is er een programma van eisen opgesteld met daarin onderwerpen als personeelsbeleid, kwaliteitsbeheersing, controle en milieubeleid.

5. Hoe zou u de relatie met uw schoonmaakleverancier willen omschrijven?

De relatie met ISS is niet heel goed. Communicatie verloopt moeizaam. Veel afspraken worden niet nageleefd wat veel irritaties oplevert van onze kant.

6. Hoe verloopt de communicatie met de schoonmaakleverancier? (frequentie en met wie)

De communicatie is nu eigenlijk minimaal. Er wordt voornamelijk gecommuniceerd via het contactboek. In dit boek worden klachten of bijzonderheden genoteerd door mij. De voorvrouw (meewerkende leidinggevende) leest dit bij aanvang van haar dienst en instrueert haar medewerkers om deze klachten te verhelpen. Afspraken geschieden verder op initiatief van de gemeente. In het contract staat ook dat er wekelijks overleg hoort te zijn met de Rayonmanager. De Rayonmanager ondersteunt de voorvrouw. Het overleg met de Rayonmanager vindt in werkelijkheid vier keer per jaar plaats. Wanneer er door de gemeente geen contact wordt opgenomen met de rayonmanager om een afspraak in te plannen zal er ook geen overleg plaatsvinden. Dan is er nog het overleg met de Business Unit Manager. Deze manager behoort maandelijks overleg te hebben met de Rayonmanager en vier keer per jaar zal de Business Unit Manager deze zaken doorspreken met de gemeente. Gedurende de gehele contractperiode is er één keer overleg gepleegd met de Business Unit Manager.

7. Wat is het tijdstip waarop de schoonmaakwerkzaamheden worden uitgevoerd en waarom heeft u voor dit tijdstip gekozen? (voordelen, nadelen)

In het gemeentehuis wordt van 17.00 tot 20.00 uur schoongemaakt. Hier is voor gekozen omdat het gebouw dan de laagste bezettingsgraad heeft en de schoonmakers dus zonder personeel te storen hun werkzaamheden uitvoeren.

8. Met welke frequentie wordt er schoongemaakt?

In het gemeentehuis wordt vijf dagen per week schoongemaakt.

Prijs

9. Wat merkt u van de prijsconcurrentie die gaande is in de schoonmaakbranche?

Wij merken wel dat erg scherp is ingeschreven bij de aanbesteding. Dat betekent dat er zo weinig mogelijk uren berekend worden waarbinnen de schoonmaakwerkzaamheden uitgevoerd moeten worden. Zo wordt een zo laag mogelijke prijs gevraagd van de opdrachtgever.

10. Grote gevaren van de prijsconcurrentie zijn de afname van kwaliteitniveau en de hoge werkdruk. In hoeverre ondervindt u hier problemen van?

We hebben zeker gemerkt dat er scherp is ingeschreven. Achteraf is gebleken dat in de aangegeven tijdsperiode alle werkzaamheden niet of niet naar behoren uitgevoerd kunnen worden. Dit zorgt voor slechtere kwaliteit van de schoonmaakdienstverlening. Dus wij ondervinden hier zeker wel problemen van.

11. Hoe geschiedt de jaarlijkse prijsaanpassing?

Deze geschiedt volgens de CBS-prijsindexering.

Kwaliteit

12. Hoe wordt de kwaliteit van de schoonmaakdienstverlening op dit moment gemeten?

Op dit moment loop ik vaak zelf rondes om te kijken of het gebouw er netjes uit ziet. Tevens zijn nu afspraken gemaakt dat de voorvrouw weer het DKS-formulier gaat hanteren. In principe zou er twee keer per jaar een onafhankelijke kwaliteitsmeting plaatsvinden volgens de VRS methodiek. Deze afspraak wordt niet nageleefd. Inmiddels is de laatste VRS controle in 2008 uitgevoerd.

13. Op welke manier wordt de uitkomst van een meting geanalyseerd?

ISS schakelt daar hun (intern) meetbureau voor in.

14. Hoe is de klachtenprocedure ingericht?

Als gebruikers van het pand een klacht hebben, komt deze bij mij terecht via mail, telefoon of een brief. Het ligt aan de ernst van de klacht wat de procedure zal zijn. Kleine dingetjes worden in het contactboek opgeschreven welke door de voorvrouw bij aanvang van de dienst wordt gelezen. Wanneer klachten vaak voorkomen of van dergelijke aard zijn dat ze gemeld moeten worden aan de Rayonmanager, geschiedt dit per brief of telefoon.

15. Wat zijn de meest voorkomende klachten?

Kantoor niet schoongemaakt en vieze toiletten.

Overige panden

16. Zijn er nog andere gebouwen onder gebracht in het schoonmaakcontract?

Er vallen nog zes andere panden onder dit contract te weten

17. Hoe wordt de kwaliteit van deze panden beheerst?

In principe hetzelfde als in het gemeentehuis. De voorvrouw hoort daar minimaal één keer per week langs te gaan om de kwaliteit te controleren. Dit gebeurt niet.

18. Hoe kunnen gebruikers van deze panden klachten melden?

Klachten worden doorgebeld naar mij. Ik regel dan dat de klacht terecht komt bij ISS.

Contract

*19. Wat voor soort contract is afgesloten met de schoonmaakleverancier?
(resultaat/inspanning)*

Er is een inspanningscontract afgesloten.

20. Wat is de duur van dit contract en waarom is hiervoor gekozen?

De duur van het contract is vier jaar in verband met de regels voor Europees aanbesteden. In september 2010 loopt het contract af.

21. Ziet u verbeterpunten ten opzichte van het contract?

Het programma van eisen moet veel eenduidiger omschreven worden. Vaak worden zaken nu vaag omschreven waardoor je het op meerdere manieren kunt opvatten.

*22. Is er voor het afsluiten van het contract een externe partij benaderd?
(deskundigheid, objectiviteit)*

Nee. Afgezien voor het opstellen van het werkplan hebben wij geen externe partijen benaderd.

23. Wordt er in de organisatie aan contractbeheer/contractmanagement gedaan?

Op dit moment zijn we bezig met het opzetten van contractbeheer voor de afdeling Interne Dienstverlening. Alle contracten zijn verzameld en worden op dit moment ingevoerd binnen het programma Decos. Dit is een programma waarin een database kan worden opgezet. Men kan instellen dat er een waarschuwing wordt gegeven wanneer de einddatum van een contract nadert. In de toekomst willen we dat alle afdelingen de contracten in dit database hebben verwerkt. Wel willen we de verantwoordelijkheid van het beheer van deze contracten decentraal houden.

Overige vragen

26. Wordt het item 'duurzaamheid' ook meegenomen binnen de schoonmaakdienstverlening?

Ja, wat betreft de schoonmaakdienstverlening geldt dat deze duurzaam is ingekocht. Dit zullen wij bij de komende aanbesteding weer doen.

Bijlage 5: Interview mevr. Monique van Lent en Dhr. Robert Groen betreffende contractbeheer

Inkopen producten/diensten

1. Wie mogen er contracten afsluiten?

Officieel is alleen de burgemeester gemachtigd om contracten af te sluiten. Het is echter niet haalbaar om voor ieder contract bij de burgemeester aan te kloppen. Volgens de mandaatregeling mogen alleen afdelingshoofden namens B&W contracten afsluiten.

2. Wordt er door de gemeente Oud-Beijerland gezamenlijk ingekocht met een andere organisatie?

Er wordt soms gezamenlijk ingekocht. Dit gaat via het Inkoopbureau West-Brabant. Het gaat hier dan bijvoorbeeld om kantoorartikelen waar raamcontracten voor worden afgesloten.

3. Wordt er duurzaam ingekocht binnen de gemeente Oud-Beijerland?

Wanneer het kan wordt er door de Gemeente Oud-Beijerland duurzaam ingekocht. Het streven is naar 75% duurzaam inkopen. Het duurzaam inkopen wordt vanuit de overheid verplicht gesteld voor de gemeente.

3. In hoeverre is de afdeling Inkoop betrokken bij het afsluiten van contracten?

Dit is afhankelijk van de hoogte van het bedrag van het af te sluiten contract. Onder de 5000 euro is het afdelingshoofd niet verplicht om een inkoopadviseur in te schakelen. Boven dat bedrag is de taakverdeling vastgelegd in de Inkoophandleiding. De inkoper stelt onder andere de offerteaanvraag op, verstuurt de informatie in een Nota van Inlichtingen naar de partijen die uitgenodigd zijn om een offerte uit te brengen, stelt een contract op en het adviseert over contractontbinding of ingebrekestelling.

4. Als gemeente komt men veel in aanraking met Europees Aanbesteden. Welke diensten of producten worden door de gemeente Europees Aanbesteed?

Wanneer het gaat om contracten met een waarde die boven het drempelbedrag ligt van de Europese Richtlijnen, wordt een dienst of product Europees Aanbesteed. Uit mijn hoofd weet ik dat de catering ook Europees is aanbesteed.

Contracten

7. Hoe worden contracten beheerd?

Op dit moment is één afdeling begonnen met het opzetten van contractbeheer. Dit beslaat alleen contracten van die afdeling. Voor de andere afdelingen geldt dat zij zelf hun contracten beheren. Alle contracten zijn in het archief van DIV hardcopy opgeslagen. De kopieën van de contracten hebben de budgethouders zelf in beheer.

8. Wie is verantwoordelijk voor het beheer van contracten?

De budgethouders zijn zelf verantwoordelijk voor het beheer van de door hen afgesloten contracten.

9. Kan er gecontroleerd worden wie contracten opvragen en waar contracten zich bevinden binnen de organisatie?

Wanneer een contract wordt opgevraagd bij het archief van DIV, wordt geregistreerd door wie het contract wordt meegenomen en wordt weer geregistreerd als het contract is teruggebracht.

10. Zijn er procedures vastgelegd wat betreft het aangaan, beheren, bewaken en beëindigen van een contract?

Er zijn nauwelijks procedures vastgelegd.

11. Op welke wijze worden deze procedures gecontroleerd?

Omdat er nauwelijks procedures zijn vastgelegd, kunnen deze ook niet gecontroleerd worden.

12. Hoe wordt bijgehouden wanneer een contract afloopt zodat men bijvoorbeeld niet te laat is met het beëindigen van een contract?

Dit doen alle budgethouders zelf. Vaak zit de informatie wat betreft het aflopen van een contract in de hoofden van een budgethouder. Dit brengt een risico met zich mee. De einddatum kan vergeten worden waardoor een contract dus soms ongewenst stilzwijgend verlengd wordt. Tevens brengt dit een probleem met zich mee wanneer een budgethouder langdurig ziek is en vervangen moet worden. De vervanger heeft de informatie betreft de contracten niet in zijn/haar hoofd zitten en zal dus zelf aan deze informatie moeten komen. Dit kost (onnodig) veel tijd.

13. Maakt de gemeente Oud-Beijerland gebruik van Service Level Agreements?

De gemeente Oud-Beijerland gebruikt voornamelijk SLA's wat betreft ICT. Wel wordt er steeds meer gebruik gemaakt van SLA's.

Contractbeheer/management

13. Vindt u dat er in de organisatie aan contractbeheer/management wordt gedaan?

Op dit moment zijn we bezig met het opzetten van contractbeheer voor de afdeling Interne Dienstverlening. Alle contracten zijn verzameld en worden op dit moment ingevoerd binnen het programma Decos. Dit is een programma waarin een database kan worden opgezet. Men kan instellen dat er een waarschuwing wordt gegeven wanneer de einddatum van een contract nadert. In de toekomst willen we dat alle afdelingen de contracten in deze database hebben verwerkt. Wel willen we de verantwoordelijkheid van het beheer van deze contracten decentraal houden.

Bijlage 6: Interview Dhr. Ted Knoester, Gemeente Lansingerland

1. Wat is uw functie bij de gemeente Lansingerland?

Ik ben voor de gemeente Lansingerland Inkoopadviseur.

2. Hoe lang bent u hier werkzaam?

Inmiddels werk ik hier drie jaar.

Schoonmaak

3. Is de schoonmaak Europees aanbesteed?

De schoonmaak is Europees Aanbesteed.

4. Hoe hebt u uw behoeften omschreven en kenbaar gemaakt aan mogelijke schoonmaakleveranciers?

Er is een werkplan opgesteld. Verder zijn er kwaliteitseisen omschreven in een programma van eisen. Zaken zoals personeelsbeleid, duurzaamheid etc kwamen hier aan bod.

5. Hoe zou u de relatie met de schoonmaakleverancier willen omschrijven (eventueel andere leveranciers)

Wij hebben een contract afgesloten met ISS. De samenwerking met ISS verloopt prima en gebouwgebruikers zijn tevreden over het resultaat dat ISS levert.

6. Wat is het tijdstip waarop de schoonmaakwerkzaamheden worden uitgevoerd en waarom heeft u voor dit tijdstip gekozen? (voordelen, nadelen)

Er wordt na werktijd schoongemaakt. Zo worden gebouwgebruikers niet gestoord tijdens hun werkzaamheden.

7. Wat merkt u van de prijsconcurrentie die gaande is in de schoonmaakbranche?

Op het moment weinig omdat er nog geen nieuwe aanbesteding is gestart. Over één jaar zal de schoonmaak opnieuw worden aanbesteed. Mijn verwachting is dat de prijsconcurrentie dan zichtbaar wordt voor ons.

8. Grote gevaren van de prijsconcurrentie zijn de afname van kwaliteitniveau en de hoge werkdruk. In hoeverre ondervindt u hier problemen van?

Op dit moment niet. ISS levert prima werk.

9. Wat voor soort contract is afgesloten met de schoonmaakleverancier? (resultaat/inspanning)

Inspanningscontract.

10. Wat is de duur van dit contract en waarom is hiervoor gekozen?

Vier jaar. Reden hiervoor is de Europese Aanbesteding.

11. Ziet u verbeterpunten ten opzichte van het contract?

Daar heb ik mij nog niet in verdiept, omdat het contract pas over een jaar afloopt.

12. Is er voor het afsluiten van het contract een externe partij benaderd? (deskundigheid, objectiviteit)

Het werkplan is opgesteld in samenwerking met een adviesbureau dat deskundig is op schoonmaakgebied. Verder zijn geen externe partijen benaderd.

Inkoop

13. In hoeverre is Inkoop betrokken bij aanbestedingen?

Dat verschilt per aanbesteding. Ik ben bij de gemeente Lansingerland de enige inkoopadviseur en om alles te begeleiden wordt te gek. Ik geef soms alleen advies en soms doe ik de gehele aanbesteding.

14. Wie zijn er bevoegd om contracten af te sluiten?

Alle afdelingshoofden.

15. Wordt er door de gemeente Lansingerland gezamenlijk ingekocht met een andere organisatie?

Ja wij kopen voornamelijk in met andere gemeenten. Pijnacker, Delft, Zoetermeer en Rijswijk zijn daar een aantal van. Voordeel hiervan is dat kwantumvoordeel kan worden behaald, inkoopvoordeel en er wordt kennis gedeeld.

16. Wordt er duurzaam ingekocht binnen de gemeente?

Er wordt wel duurzaam ingekocht maar het kan beter. We zitten nu op ongeveer 25%. Het streven is 75%.

Contractbeheer

17. Hoe worden contracten beheerd?

Inmiddels hebben wij zo'n 80/90% van alle afgesloten contracten verwerkt in het programma Faciliter. Dit is een FMIS. Alle afdelingen hebben hier hun contracten in ondergebracht.

18. Wie is verantwoordelijk voor het beheer van contracten?

In principe blijft de budgethouder verantwoordelijk voor het up to date houden van de contracten. Ik probeer zoveel mogelijk de contracten te bewaken, maar omdat ik hier de enige inkoopadviseur ben schiet dat er vaak bij in.

19. Kan er gecontroleerd worden wie contracten opvragen en waar contracten zich bevinden binnen de organisatie?

Bij het programma Faciliter kunnen alleen geautoriseerde personen contracten opvragen. Het is verder niet opvraagbaar wie deze contracten hebben ingezien, maar omdat alleen bevoegden deze kunnen inzien is dat ook niet nodig.

19. Zijn er procedures vastgelegd wat betreft het aangaan, beheren, bewaken en beëindigen van een contract?

De procedure betreffende het aangaan van een contract is onderdeel van de het Inkoop Aanbestedingsbeleid.

20. Op welke wijze worden deze procedures gecontroleerd?

Nauwelijks in verband met tijdstekort van de Inkoopadviseur.

21. Hoe wordt bijgehouden wanneer een contract afloopt zodat men bijvoorbeeld niet te laat is met het beëindigen van een contract?

Er wordt een waarschuwing gegeven door het programma. Dit zijn we nu wel op orde aan het brengen, want niet alle contracten in de database zijn actueel. Zo is er laatst een waarschuwing gegeven dat een contract afliep in 2004. De database is dus niet helemaal actueel meer.

22. Hanteert de organisatie Algemene Inkoopvoorwaarden?

Ja.

23. Maakt de gemeente Lansingerland gebruik van Service Level Agreements?

Ja, niet bijster veel maar er wordt wel gebruik van gemaakt. Valkuil van SLA is dat het vaak niet gemonitord wordt.

24. Vindt u dat er binnen de gemeente aan contractbeheer wordt gedaan?

Er wordt wel aan contractbeheer gedaan maar het kan veel beter. Het up to date houden van de database is nog een minpunt. Wanneer ik versterking zal krijgen in de functie inkoopadviseur kan ik de bewaking van de contracten aan mijn takenpakket toevoegen.

25. Vindt u dat er binnen de gemeente aan contractmanagement wordt gedaan?

Nee, daar zijn we nog niet aan toe. Er is zeker wel behoefte naar. Ook dit zal haalbaar zijn als er tijd in mijn functie als inkoopadviseur wordt vrijgemaakt.

Tips aanbesteding schoonmaakdienstverlening bij de gemeente OBL.

- Goed communicatieschema opstellen met leverancier
- Goede relatie met leverancier opbouwen door accuraat te reageren op alles wat er gebeurt. Leverancier weet dan dat er op hem gelet wordt en zal harder gaan lopen voor opdrachtgever
- Wanneer er zaken gemeten moeten worden → werken met kwantificeerbare cijfers
- Vanaf dag 1 beginnen met dossieropbouw. Maakt het makkelijk om leverancier aan te spreken op bijvoorbeeld wanprestatie en dergelijke
- Referenties vragen en dan voornamelijk van andere overheden
- Wel blijven werken met werkplan anders moeilijk controleerbaar of leverancier zijn werk naar behoren uitvoert
- SLA in contract opnemen met boeteclausule bij bijvoorbeeld wanprestatie
- Gunnen op 60% kwaliteit en 40% prijs. Omdat de concurrentie hoog is binnen de schoonmaakbranche wordt er toch wel scherp ingeschreven.

Bijlage 7: Interview Mevr. Patricia de Ruijter, Gemeente Binnenmaas

1. Wat is uw functie bij de gemeente Binnenmaas?

Ik ben Teamleider Facilitaire Zaken.

2. Hoe lang bent u hier werkzaam?

Inmiddels werk ik hier bijna anderhalf jaar.

Schoonmaak

3. Is de schoonmaak Europees aanbesteed?

De schoonmaak is Europees aanbesteed.

4. Hoe hebt u uw behoeften omschreven en kenbaar gemaakt aan mogelijke schoonmaakleveranciers?

Op het moment van aanbesteding was ik hier nog niet in dienst. Wat ik weet is dat er een werkplan is opgesteld en daarnaast zijn een aantal eisen omschreven in het Programma van Eisen.

5. Hoe zou u de relatie met de schoonmaakleverancier willen omschrijven (eventueel andere leveranciers)

Wij hebben een contract afgesloten met Asito. Ik ervaar de relatie met Asito als prettig. De gebouwgebruikers zijn tevreden over het resultaat dat Asito levert. Ik heb (wanneer Asito goed werk levert), weinig contact met hen. Eén keer in de zes weken heb ik een evaluatiegesprek met de rayonmanager. Alle andere contacten met de schoonmaakleverancier verlopen via het Facilitair Meldpunt van de Gemeente Binnenmaas. Het gaat hier om het lopen van DKS controles, het noteren van opmerkingen in het contactboek, het aanvragen van extra schoonmaak-werkzaamheden en het archiveren van facturen.

6. Wat is het tijdstip waarop de schoonmaakwerkzaamheden worden uitgevoerd en waarom heeft u voor dit tijdstip gekozen? (voordelen, nadelen)

Er wordt na werktijd schoongemaakt. Een voordeel hiervan vind ik dat het schoonmaakpersoneel het pand af kan sluiten. Er is sociale controle wanneer er bijvoorbeeld 's avonds vergaderingen zijn. Daardoor is er wel contact met het personeel maar zorgt dit voor de minste verstoringen bij de medewerkers van de gemeente. Wij werken met een 3/5 programma. Dit houdt in dat drie keer per week de kantoren worden schoongemaakt en vijf keer per week alle sanitaire ruimtes en verkeersruimtes.

7. Wat merkt u van de prijsconcurrentie die gaande is in de schoonmaakbranche?

Op dit moment weinig omdat er nog geen nieuwe aanbesteding is gestart. Over één jaar zal de schoonmaak opnieuw worden aanbesteed. Mijn verwachting is dat de prijsconcurrentie dan zichtbaar wordt voor ons.

8. Grote gevaren van de prijsconcurrentie zijn de afname van kwaliteitniveau en de hoge werkdruk. In hoeverre ondervindt u hier problemen van?

Op dit moment niet.

9. Wat voor soort contract is afgesloten met de schoonmaakleverancier? (resultaat/inspanning)

Inspanningscontract.

10. Wat is de duur van dit contract en waarom is hiervoor gekozen?

Vier jaar. Reden hiervoor is de Europese Aanbesteding.

11. Ziet u verbeterpunten ten opzichte van het contract?

Daar heb ik mij nog niet in verdiept omdat het contract pas over een jaar afloopt. Al denk ik wel dat ik kies voor een resultaatcontract. Dan wordt de deskundigheid bij de specialist gelegd, zoals het hoort. Ook zal ik er voor kiezen om een controle uit te laten voeren door een externe partij, één of twee keer per jaar. Dit is nu ook niet in het contract opgenomen.

*12. Is er voor het afsluiten van het contract een externe partij benaderd?
(deskundigheid, objectiviteit)*

Het werkplan is opgesteld in samenwerking met een adviesbureau Atir dat deskundig is op schoonmaakgebied. Tevens heeft Atir ook de rondleidingen georganiseerd wat betreft de bezichtigingen voor de aanbesteding.

Overige panden

13. Zijn er nog andere gebouwen onder gebracht in het schoonmaakcontract?

Er zijn ongeveer 10 andere panden onder gebracht in het schoonmaakcontract.

14. Hoe wordt de kwaliteit van deze panden beheerst?

Bij een aantal panden wordt door de medewerkers van het Facilitair meldpunt gecontroleerd volgens de DKS methode. Voor de andere panden geldt dat de gebruikers dit zelf beoordelen.

15. Hoe kunnen gebruikers van deze panden klachten melden?

Klachten worden doorgebeld naar het Facilitair meldpunt. Hier worden de klachten verder afgehandeld.

Inkoop

16. In hoeverre is Inkoop betrokken bij aanbestedingen?

Dat verschilt per aanbesteding. Vaak voert inkoop de tender uit voor aanbestedingen. Tevens helpen zij bij het opstellen van contracten en maken zij de Algemene Voorwaarden.

17. Wie zijn er bevoegd om contracten af te sluiten?

Iedereen die daartoe bevoegd is. Dit zijn voornamelijk teamleiders en afdelingshoofden.

18. Wordt er door de gemeente Binnenmaas gezamenlijk ingekocht met een andere organisatie?

Er wordt door de gemeente Binnenmaas regionaal ingekocht. Dit geldt niet voor alle ingekochte producten en diensten. Ook kopen zij SIW breed in. Dit is een inkoopbureau waar meerdere gemeenten bij aangesloten zijn.

19. Wordt er duurzaam ingekocht binnen de gemeente?

Duurzaam inkopen staat hoog in het vaandel bij de gemeente. Dit is mede omdat men er vanuit de overheid toe verplicht wordt gesteld.

Contractbeheer

20. Hoe worden contracten beheerd?

Contracten worden hard-copy bewaard en tevens zijn contracten in een programma DECOS (database) terug te vinden.

21. Wie is verantwoordelijk voor het beheer van contracten?

Ik ben begonnen met het opstarten van het traject van contractbeheer. In zekere zin ben ik verantwoordelijk voor het goed werken van het programma en daarmee het contractbeheer. Ieder die als contactpersoon van een contract vermeld staat, blijft verantwoordelijk voor zijn/haar afgesloten contract.

22. Kan er gecontroleerd worden wie contracten opvragen en waar contracten zich bevinden binnen de organisatie?

Er kan nagegaan worden wie er uit het programma DECOS contracten hebben opgevraagd. Deze worden dan digitaal bekeken. Hard-copy contracten blijven in principe gewoon in het archief liggen.

23. Zijn er procedures vastgelegd wat betreft het aangaan, beheren, bewaken en beëindigen van een contract?

Er is een Inkoop Handboek die geldt voor de gehele organisatie. Tevens zijn er procedures vastgelegd omtrent het afsluiten van contracten.

24. Op welke wijze worden deze procedures gecontroleerd?

Een aantal maal per jaar komt er een accountant langs bij de gemeente Binnenmaas. Deze accountant controleert steekproefsgewijs de contracten en daarmee meteen of een contract op de juiste manier beheerd wordt, afgesloten is et cetera.

25. Hoe wordt bijgehouden wanneer een contract afloopt zodat men bijvoorbeeld niet te laat is met het beëindigen van een contract?

Dit kan door middel van het programma DECOS. Dit programma geeft een seintje 90 dagen voor het contract afloopt. Dit termijn kan handmatig aangepast worden wanneer het bijvoorbeeld Europees Aanbesteed moet worden en er dus eerder gealarmeerd moet worden.

26. Hanteert de organisatie Algemene Inkoopvoorwaarden?

De organisatie hanteert altijd de eigen Algemene Inkoopvoorwaarden. Op voorhand wordt al aan een mogelijke opdrachtnemer vermeld dat de voorwaarden van de gemeente leidend zullen zijn.

27. Maakt de gemeente Binnenmaas gebruik van Service Level Agreements?

De gemeente Binnenmaas gebruikt bijna geen gebruik van SLA's. In het contract zelf worden wel afspraken gemaakt over kwaliteitsbewaking en performance indicatoren maar een SLA wordt niet als bijlage bijgevoegd in een contract.

28. Vindt u dat er binnen de gemeente aan contractbeheer wordt gedaan?

Aan contractbeheer wordt zeker gedaan binnen de gemeente Binnenmaas.

29. Vindt u dat er binnen de gemeente aan contractmanagement wordt gedaan?

Nee dat nog niet.

30. Waarom wel of waarom niet?

Alle informatie die we nodig hebben om er op strategisch niveau iets mee te doen is wel aanwezig maar er wordt nog niets met deze informatie gedaan. Te denken valt hier aan managementrapportages die nog niet worden uitgedraaid.

Bijlage 8: Interview Dhr. Jeffrey Kwisthout, Ministerie van Financiën

1. Wat is uw functie binnen dit ministerie?

Ik ben contractmanager van het PPS contract.

2. Hoe lang bent u hier werkzaam?

Ik werk hier inmiddels anderhalf jaar. Anderhalve maand voordat we verhuisd zijn naar dit pand.

3. Hoe zit het PPS contract in elkaar?

Het is een uitbestedingscontract in de meest extreme vorm. De Rijksgebouwendienst (RGD) vertelde ons in 2002 dat we dit pand moesten verlaten. Wij wilden zelf ook uit dit pand omdat het erg verouderd was en dan met name de installaties. Voor de infrastructuur bij de overheid is ook een PPS contract afgesloten; Publiek Private Samenwerking. Aan de RGD is gevraagd of dit project ook als PPS constructie 'aanbesteed' kon worden. Dat kon. De renovatie van het ministerie van financiën is dus als PPS contract aanbesteed.

Allereerst hebben we een pilot gedaan. Uiteindelijk is het gehele project (renovatie en exploitatie van het pand) in één keer uitbesteed aan de markt. Voor alle activiteiten in het gehele project hanteren we de volgende afkorting: DBFMO⁴². Dit houdt in het ontwerpen van het pand, het daadwerkelijk bouwen van het pand, het onderhouden van het pand en alle faciliteiten die erbij zitten. Alle marktpartijen konden inschrijven met een maquette. Vanuit het ministerie is aangegeven welke eisen aan het ontwerp werden gesteld. Te denken valt hier aan welk klimaat, wat voor sfeer, hoe groot moet het zijn en wat basiseisen. Dit heeft geresulteerd in een outputspecificatie boek. Hierin is ook omschreven wat voor soort catering we willen hebben, wat voor kwaliteit en hetzelfde geldt voor alle andere soft-services zoals schoonmaak. De invulling van deze soft-services is verder aan de marktpartij als zij het gewenste resultaat maar kunnen behalen.

Wij hebben nog wel een aantal diensten in eigen beheer gehouden. Het gaat hier om de post (wegens vertrouwelijke gegevens), de reproafdeling, de chauffeurs en de teamleiders beveiliging.

Voor welke partijen is een PPS contract interessant om op in te schrijven?

Hierbij moet je denken aan verschillende partijen die met elkaar samenwerken, een consortium. Dit consortium bestaat uit een bouwer, een architect, een elektrotechnisch bedrijf maar ook een facilitaire partij. Deze facilitaire partij kan een Total facility package leveren maar het kan ook zijn dat het consortium ervoor kiest een apart schoonmaakcontract en cateringcontract aan te besteden voor zichzelf. Daar wordt het consortium in vrijgelaten.

4. Welke partij(en) zijn het uiteindelijk geworden?

De gunning is gegaan naar Safire B.V. Dit staat voor Samen Financien Renoveren. Dit consortium bestaat uit Strukton (bouwkundig deel), Jeroen van Schooten (architect), GTI (elektronisch deel), Burgers Ergon (werktuigbouwkundig deel) en ISS. ISS is de partij die alle soft-services levert. Soft-services bestaan bij het ministerie uit schoonmaak, catering, receptie, beveiliging en groenvoorziening.

5. Voor hoe lang is dit contract afgesloten? Ingangsdatum, einddatum?

Het contract is ingegaan op 1 november 2006. Het contract is afgesloten voor een periode van 25 jaar.

⁴² Design, Build, Finance, Maintain, Operate

6. Waarom is gekozen voor deze constructie?

Wij hadden commerciële contracten. Een commercieel contract betekent geen subsidie. Mede daarom is besloten om het als DBFMO te gaan doen. Vanuit de Rijksoverheid is ook besloten dat er meer gedaan moet worden met minder ambtenaren. De organisatie moest gaan inkrimpen. De taakstelling eist een grote inkrimping van het ondersteunende gedeelte van het ministerie van financiën. Met het aanbesteden van de PPS constructie hebben we daar een enorme besparing op kunnen realiseren. Dat begint bij het feit dat de gehele facilitaire dienst van het ministerie van financiën alleen nog maar uit een facilitair servicepunt bestaat. Hier zitten vier mensen. Verder zitten er twee contractmanagers op dit contract zitten en hebben we nog drie experts. Er is nog één contractmanager aanwezig die zich bezig houdt met contracten die niet met Safire B.V. zijn gesloten. De hele facilitaire dienst bestaat uit feite uit contractmanagers. Dit is het restant van 70 werknemers van de facilitaire dienst. Een behoorlijke inkrimping dus.

Een andere reden dat we voor deze constructie hebben gekozen is dat de markt veel beter is in het creatieve proces dan de overheid. De markt wordt continu geprikkeld om zelf na te denken over productontwikkeling en innovatie. Een consortium kan een commercieel risico nemen die wij als overheid niet zo snel zullen nemen. Het risico blijft wel bij het consortium liggen.

7. Wat zijn de voor- en nadelen?

De voordelen heb ik in de vraag hierboven eigenlijk al beantwoord.

De nadelen van deze constructie is dat de markt er nog erg aan moet wennen. Zij zijn gewend dat de opdrachtgever hen precies voorschrijft wat er precies gerealiseerd moet worden en hoe. Maar wij hebben alleen een resultaatcontract opgesteld en de invulling is verder aan het consortium. De markt vindt het lastig om dat proces te snappen en in te richten. Dat is een nadeel voor ons, omdat het een pilot is. Maar onze ervaringen worden weer doorgegeven aan andere contracten dus uiteindelijk leert iedereen hier van.

Tevens hebben we te maken met een cultuurverandering. We moeten leren dat wij niet meer gaan over het 'hoe', maar over het 'wat'. We willen natuurlijk nog steeds invloed hebben op de dienstverlening. Onze wensen/eisen kunnen wij doorgeven aan Safire, maar de invulling is verder aan hen.

8. Hoe geschiedt de financiering?

We betalen iedere maand, gedurende 25 jaar, een vast bedrag. In het contract zit ook de financiering van het pand. Vandaar de lange duur van het contract. In dit vaste bedrag zitten ook de kosten voor de soft-services. We hebben aan het consortium een pand gevraagd waar we voor 25 jaar willen in zitten met de eisen die we hebben gesteld. Het is aan het consortium hoe zij dit invullen. Dit wil dus niet zeggen dat ISS 25 jaar lang de soft-services zal verzorgen. Die keuze is aan het consortium.

9. Heeft de prijsconcurrentie die gaande is in de schoonmaakbranche invloed op de prijs die betaald wordt voor de schoonmaak?

Nee. Wij betalen een vast bedrag per maand en daar zitten ook de kosten van de soft-services in. Wij merken niets van prijsveranderingen. Sterker nog, wij merken niets van de stakingen die momenteel gaande zijn in de schoonmaakbranche. Wij hebben aangegeven dat we iedere dag een schoon kantoor en dergelijke willen hebben. Het is aan Safire B.V. hoe ze dat oplossen, als het maar geregeld is. Zo niet dan krijgen zij een boete opgelegd.

10. Grote gevaren van de prijsconcurrentie zijn de afname van kwaliteitsniveau en de hoge werkdruk. In hoeverre ondervindt u hier problemen van?

Nee, ook hier merken wij niets van. Zie vorige vraag.

11. Hoe is de relatie met de leveranciers (schoonmaakleverancier)

Ik heb verder niets te maken met de andere leveranciers die horen tot het consortium. Ik heb alleen direct te maken met de contactpersoon van Safire B.V. Deze relatie vind ik complex. Het gaat niet meer over het hoe maar we hebben alleen invloed op het wat. Dat wordt door beide partijen wel eens vergeten.

12. Hoe wordt de kwaliteit bewaakt/gemonitord?

Binnenkomende klachten worden geregistreerd. Voor iedere (gegronde of vaak voorkomende) klacht, wordt een korting in rekening gebracht op het vaste maandbedrag. In principe krijgt Safire B.V. dan een boete omdat zij het werk niet naar behoren hebben uitgevoerd. Tevens komen ook de kosten om de klacht te verhelpen voor de rekening van Safire B.V. Dit werkt als prikkelmechanisme voor Safire B.V. Het niet leveren van kwaliteit betekent inleveren op de ontvangsten per maand en betalen voor de oplossing.

ISS moet zichzelf monitoren. De outputspecificaties zijn door ons gegeven en ISS moet zelf testen of zij hieraan voldoen.

13. Wordt er een klanttevredenheidsonderzoek gehouden voor de schoonmaakdienstverlening?

Er wordt jaarlijks een klanttevredenheidsonderzoek gehouden onder de pandbewoners. Wanneer de pandbewoners niet tevreden zijn, ligt de bonus lager of kan deze zelfs negatief zijn. De pandbewoner kan dus zelf invloed uitoefenen op het contract.

15. Bent u tevreden over deze constructie?

Ik ben tevreden over deze constructie. Het is innovatief en levert voor beide partijen veel voordelen op. Al ben ik wel van mening dat Safire B.V. nog veel meer uit het contract kan halen dan dat zij op dit moment doen. Maar ook voor Safire geldt dat het allemaal nog nieuw is en we samen kunnen groeien in dit contract. We hebben tenslotte nog 21 jaar te gaan.

16. Welke verbeterpunten ziet u ten opzichte van het PPS contract?

Er zijn nog genoeg verbeterpunten. Het contract zit nog vol kinderziektes maar dat kan ook niet anders als je één van de eersten bent.

Een verbeterpunt is bijvoorbeeld dat wij niet meer de leverancier moeten opvoeden maar zij zelf het spel door gaat krijgen. Wij hebben nu nog teveel invloed op wat de leveranciers doen.

Bijlage 9: Vragenlijst VRS-KBS

Bij O aankruisen wat van toepassing is

A. Geslacht

O Man

O Vrouw

B. Gebouwdeel

O Gebouwdeel A

O Gebouwdeel B

O Anders namelijk.....

C Cijfer

Als u het schoonmaakwerk in dit pand zou moeten waarderen met een cijfer van 1 tot en met 10

(d.w.z. 1 = zeer slecht tot 10 = uitmuntend), welk cijfer zou u dan geven?

....

D. Beoordeling

Indien het cijfer lager dan een 6:

U heeft geen voldoende gegeven voor het schoonmaakwerk; wat zijn specifiek uw klachten; wat zou er volgend u moeten gebeuren?

Bijlage 10: Kosten cursus DKS

Cursus Dagelijks Controle Systeem (DKS)

Doel ⁴³

Het Dagelijks Controle Systeem (DKS) is ontwikkeld om de kwaliteit van het schoonmaakproces te bewaken. Het is een steekproefcontrole die snel en eenvoudig uitgevoerd kan worden door de object-/ projectleiding voor directe resultaatmeting. Het doel van het DKS is: inzicht verschaffen in de kwaliteit van de uitgevoerde schoonmaakwerkzaamheden.

Deelnemers welke dit programma met succes volgen zijn in staat om op de juiste wijze vuil te herkennen en te classificeren en om DKS metingen uit te voeren, daarover te rapporteren en weten welke verbeteringen er doorgevoerd moeten worden.

Programma

dag 1

- Kwaliteitsdenken;
- Het DKS-systeem;
- Verschil KMS en DKS;
- Afwerkmaterialen;
- Vuilherkenning;

dag 2

- Vuilherkenning;
- Rapportage;
- Verbetervoorstellen;
- Praktijkoefeningen;
- Examen.

Opleidingduur

De opleiding duurt 2 gehele dagen. De Opleiding wordt 5 keer per jaar georganiseerd in Hoevelaken en Capelle aan den IJssel.

Examen

Aan het einde van de tweede lesdag vindt een schriftelijk examen plaats. Geslaagden ontvangen het bijbehorende diploma.

Kosten

Wel VRS-lid:

Kosten: €355,00

Examen: €115,00

Niet VRS-lid:

Kosten: €470,00

Examen: €115,00

⁴³ <http://www.svs-schoonmaak.nl/vsr-opleidingen.html?id=64>

Bijlage 11: Offerte Atir



Gemeente Oud-Beijerland
Mevrouw A. Stolk
Postbus 2003
3260 EA Oud-Beijerland

Betreft: advieswerkzaamheden Gemeente Oud-Beijerland

HJA/VSR2010-122GemOud-Beijerland Lelystad, 18 mei 2010

Geachte mevrouw Stolk,

In aansluiting op uw aanvraag van 10 mei j.l. voldoen wij graag aan uw verzoek een offerte te maken voor VSR inspectie werkzaamheden en het verzorgen van een klantbelevingsmeting.

Situatieschets

Op dit moment is er een onderzoek gaande naar de verbetering van de kwaliteit van de schoonmaak. Een van uw adviezen is om het schoonmaakonderhoud te laten inspecteren middels de KMS-VSR methodiek. Daarnaast adviseert u de Gemeente Oud-Beijerland om eens per jaar de beleving van de medewerkers te toetsen.

De hoofdlocatie van de Gemeente Oud-Beijerland bestaat uit een nieuwbouw- en een oudbouwlocatie van circa 4280m².

Plan van aanpak KMS-VSR inspecties

Invulling van uw vraag

Uw vraag kunnen wij uitstekend beantwoorden. Atir beschikt over 12 opgeleide VSR inspecteurs die professioneel de schoonmaak inspecties uitvoeren. Allen zijn afkomstig uit de schoonmaakbranche en kennen de kritische succes factoren goed.

Atir VSR inspecteurs

VSR werkzaamheden worden altijd uitgevoerd door onze vaste gediplomeerde VSR-kwaliteitsinspecteurs die in het bezit zijn van een door de VSR-afgegeven 'paspoort'. Alle inspecteurs volgen cursussen die door of namens de VSR worden verzorgd.

Ook vinden binnen Atir interne ijkingen plaats, zodat onze VSRkwaliteitsinspecteurs dezelfde gedrags- en beoordelingslijn volgen.

Frequentie

Op uw verzoek ontvangt u ons voorstel voor VSR inspecties op basis van 2x per jaar.

Werkwijze

Wij stellen het bijzonder op prijs indien iemand van uw organisatie bij de inspectie aanwezig is. Wij adviseren u tevens om de direct leidinggevende van de schoonmaakdienst uit te nodigen (maximaal 24 uur van te voren). De acceptatie van het resultaat en de actiebereidheid wordt hierdoor sterk bevorderd. Indien de leverancier anticipeert op de controle door extra schoonmaakuren in te zetten, kunt u er voor kiezen een inspectie niet of later aan te kondigen.

Tijdstip van controle

De inspectie dient zo kort mogelijk plaats te vinden nadat er is schoongemaakt. Hervervuiling dient zo laag mogelijk te zijn. Onze kwaliteitsinspecteurs zijn er op geïnstrueerd om hervervuiling te herkennen.

Rapportage

Na een meting wordt u elektronisch in het bezit gesteld van een overzichtelijke rapportage. In de rapportage wordt ondermeer aangegeven:

- bevindingen fouten/kwaliteitsniveau per ruimtesoort (verkeersruimten, sanitaire ruimten, kantoren)
- resultaat van de meting inclusief historisch overzicht
- aanbevelingen voor een verbeterproces
- vermelden van op- en aanmerkingen die geen invloed hebben op het resultaat van de controleronde, maar die wel van belang kunnen zijn voor de beleving van de gebouwgebruikers.

Benodigheden

Om de inventarisatie en het lopen van de inspecties uit te kunnen voeren hebben we actuele en complete gegevens nodig:

- schoonmaakprogramma's
- planning van periodiek werk
- plattegrondtekeningen in een handzaam formaat
- ruimtestaten

Mochten bovenstaande gegevens niet actueel zijn, dan kunnen wij dit voor u verzorgen.

Tijdsplanning

Atir kan binnen enkele weken de inspectie werkzaamheden opstarten.

Visie Atir op kwaliteitsinspectie

Inspectie op de schoonmaakdienst is van belang om te weten of u krijgt waarvoor u betaalt. Het resultaat dient gecontroleerd te worden na de schoonmaakuitvoering conform een volledig objectief kwaliteitmeetsysteem. Dit voldoet aan drie belangrijke criteria:

- het systeem moet voor iedereen toegankelijk zijn;
- het moet wetenschappelijk verantwoord zijn opgebouwd;
- alle gegevens binnen het systeem moeten reproduceerbaar zijn.

De Vereniging Schoonmaak Research (VSR) is er in geslaagd een systeem te ontwikkelen waarbij de subjectiviteit tot een aanvaardbaar minimum is teruggebracht. Dit systeem voldoet derhalve als enige aan de drie hierboven genoemde criteria. Het systeem is inmiddels bekend als NEN 2075.

Kenmerkend bij het inspecteren conform VSR is dat de inspecteur zich nooit afvraagt of een element schoon is maar altijd of het element volgens het schoonmaakprogramma is schoongemaakt.

VSR geniet grote bekendheid en wordt toegepast in nagenoeg alle grote schoonmaakcontracten in Nederland. Het systeem voldoet aan de eisen die in dit kader gesteld zijn door de Europese Unie in haar norm EN 13549.

Wij zijn trots om te kunnen vermelden dat Atir aan de basis staat van de ontwikkeling van het KMS-VSR meetsysteem.

Klantbelevingsmeting

Op basis van een a-selecte steekproef wordt op uw locatie een selectie gemaakt van gebouwgebruikers. De steekproefomvang is afhankelijk van de response en de gewenste betrouwbaarheid van de resultaten. Om betrouwbare uitspraken te kunnen doen is het van belang dat de minimale response wordt behaald. Bij marktleidende waarderingsonderzoeken is een resultaat op basis van 50 retour ontvangen enquêtes per meting betrouwbaar te noemen. Uit onderzoek blijkt dat bij een grotere response de betrouwbaarheid niet noemenswaardig meer toeneemt.

De gebruikers worden geïnterviewd middels de Atir methodiek. Dit maakt het mogelijk om op maat het enquêteformulier aan te passen en/of uit te breiden met vragen. Bij het ontvangen van het enquêteformulier wordt een korte uitleg gegeven omtrent de werkwijze en de reden van de belevingsmeting. Na beantwoording van de vragen dient het formulier digitaal te worden geretourneerd. Dit proces wordt automatisch uitgevoerd.

Er kan een speciaal voor uw organisatie een mailadres aangemaakt dat gaat heten: gemeenteoudbeijerland@atirbelevingsmeting.nl. Na ontvangst van de geretourneerde formulieren wordt door ons een rapportage samengesteld.

Honorarium

Eénmalige inventarisatie conform NEN 2075

De prijs voor het uitvoeren van een inventarisatie is gebaseerd op het bepalen van ruimtecategorieën, het coderen van de plattegronden, de inventarisatie op locatie en verwerkingen van inventarisatiegegevens in ons softwaresysteem. De inventarisatiegegevens blijven doorgaans 5 jaar actueel en bruikbaar.

Uitvoeren kwaliteitscontroles conform NEN 2075

De prijs voor de controleronde is gebaseerd op het aanmaken en voorbereiden van de controlesteekproef volgens de laatste versie van VSR. Dit betekent dat het periodieke onderhoud wordt meegenomen in de controle. Verder is in de prijs opgenomen het controleren op locatie en het verzorgen van een rapportage inclusief het aangeven van verbeterprocessen.

M2	Eénmalige inventarisatie	Prijs per inspectie	Frequentie	Prijs per jaar
4280	€ 450	€ 317,25	2	€634,50

Klantbelevingsmeting

Het maken, uitvoeren en middels een bondige rapportage verzorgen van een klantbelevingsmeting op basis van één keer per jaar bedraagt € 725,50.

Voorwaarden en geldigheid

De offerte is gebaseerd op prijsniveau 2010. Reistijd en reiskosten zijn inclusief. Alle genoemde bedragen in deze offerte zijn excl. 19% btw.

Op alle werkzaamheden die Atir uitvoert zijn de algemene voorwaarden van Atir van toepassing. De voorwaarden kunt u downloaden via onze website www.atir.nl.

Indien u instemt met deze offerte, ontvangen wij graag een ondertekende kopie van dit voorstel retour.

Wij zien uit naar een resultaatrijke samenwerking op het gebied van kwaliteitsbeheer. Mocht u nog vragen hebben of een nadere toelichting wensen dan kunt u contact opnemen met ondergetekende op 0655-327205.

Met vriendelijke groet,

Henk Abbes

Opdrachtbevestiging

Voor Akkoord:

Datum:

Naam:

Functie:

Handtekening:

Op bovengenoemde opdrachtbevestiging is de inhoud en de toelichting van de offerte met referentie HJA/VSR2010-122GemOud-Beijerland van toepassing. Bij akkoord, gelieve de getekende opdrachtbevestiging per post of per email retour te zenden. Wij nemen dan omgaand contact met u op om de adviesopdracht operationeel te maken.

Bijlage 12: Loonkosten contractbeheerder

Loonkosten Lijst

Per maand Incidenteel Per Jaar

SPECIFICATIE LOONKOSTEN (berekeningsdatum 01-12-2010)

LET OP: berekening op basis stand van zaken op berekeningsdatum!

salaris	2800,00		33600,00
vakantietoeslag mei		2688,00	2688,00
eindejaarsuitk. struc.(1) december		1680,00	1680,00
levensloop bijdrage CAO, december		504,00	504,00
ZVW-vergoeding, december		168,00	168,00
ZVW premie vergoeding	178,70	195,42	2339,82
totaal sociale lasten	645,49	362,90	8108,78
Totale loonsom	3624,19	5598,32	49088,60

SPECIFICATIE SOCIALE LASTEN

LET OP: berekening op basis stand van zaken op berekeningsdatum!

pensioenpremie afdracht	569,86		6838,32
pensioenpremie te verhalen	-174,69		-2096,28
pensioenpremie kosten	395,17		4742,04
AOP premie afdracht	12,75		153,00
AOP premie te verhalen	-3,19		-38,28
AOP premie kosten	9,56		114,72
overgangspremie VPL afdracht	145,65		1747,80
overgangspremie VPL te verhalen	-87,39		-1048,68
overgangspremie VPL kosten	58,26		699,12
WW pseudo premie afdracht	0,00	0,00	0,00
WW pseudo premie kosten	0,00	0,00	0,00
WGA premie afdracht	9,63	19,18	134,74

Bijlage 13: Implementatietraject schoonmaakdienstverlening

Stap	Wie	Tijdsindicatie in weken
<i>Stap 1:</i> Kenbaar maken bevindingen onderzoek	Teamleider, Managementteam	Week 21
<i>Stap 2:</i> Opstellen taken teamleider FZ	Teamleider	Week 22
Aanvragen lidmaatschap en volgen cursus DKS	Teamleider, Teamleider, evt. bodes	Week 22 Afhankelijk van cursusdatum
<i>Stap 3:</i> Gebruikers betrekken bij proces	Teamleider, gebruikers	Na contracteren nieuwe schoonmaakleverancier → Augustus 2010
Uitleg klantmethodiek	Teamleider, Managementteam en gebruikers	Week 35
Plaatsen informatie schoonmaak op intranet	Teamleider, medewerker Team Informatisering/Automatisering	Week 35
<i>Stap 4:</i> Inschakelen onafhankelijke partij	Teamleider	Week 31
Contact opnemen met onafhankelijke partij (Atir, Facility Care), contracteren		
<i>Stap 5:</i> Continue verbetering	Teamleider	Gedurende gehele contractperiode
<i>Stap 6:</i> Wijzigingen doorvoeren	Teamleider	Gedurende gehele contractperiode na bevindingen stap 5.

Bijlage 14: Implementatietraject contractbeheer

Stap	Wie	Tijdsindicatie in weken
<i>Stap 1:</i> Bekendmaken binnen organisatie	Teamleider, Managementteam, budgethouders	Week 21
<i>Stap 2:</i> Aanstellen contractbeheerder(s)	Teamleider, Facilitair Manager, P&O	Week 23/24
<i>Stap 3:</i> Invoeren gewenste gegevens in contractbeheersysteem	Contractbeheerders	Na contracteren contractbeheerders (week 25 t/m 37)
<i>Stap 4:</i> Contracten inscannen en koppelen aan ingevoerde gegevens	Contractbeheerder(s) met eventuele hulp van Team DIV	Week 30 t/m 40
<i>Stap 5:</i> Medewerkers instrueren gebruik compleet contractbeheersysteem	Contractbeheerder, teamleider, budgethouders	Week 37
<i>Stap 6:</i> Evaluatie	Contractbeheerder, teamleider, budgethouders	Gedurende gehele contractperiode na bevindingen