

SCHERP OP SCHOLEN



Auteur: Marloes Struijk

Afstudeerstage: Facility Management

Organisatie: CSU Cleaning Services

SCHERP OP SCHOLEN

It takes two to tango

Organisatie:	CSU Cleaning Services
School:	Hogeschool Rotterdam
Opleiding:	Facility Management
Auteur:	Marloes Struijk
Studentnummer:	0877233
Klas en leerjaar:	FM15-41B, leerjaar 4
Studiejaar:	2016-2017
Inleverdatum:	6 juni 2017
Versie:	1.0
Start- en einddatum onderzoek:	7 februari 2017 tot 6 juni 2017
Naam en functie opdrachtgever:	Ageeth Split, Districtsmanager Breda
Naam bedrijfsbegeleider:	Caisa Slui, Bedrijfsbureau medewerker
Naam stagebegeleider:	Agnes van der Haar-Weber

MANAGEMENTSAMENVATTING

Het probleem en doel

Momenteel vragen huidige MBO-scholen binnen CSU Zuid-West naar een meer proactieve houding en innovaties op het gebied van schoonmaak. Doordat CSU hier momenteel niet op inspeelt, lopen zij aanbestedingen mis en dreigen huidige klanten over te stappen naar de concurrent die mogelijk wel deze toegevoegde waarde biedt. In de huidige situatie is niet in kaart gebracht waar deze scholen precies behoefte aan hebben. Naar aanleiding van de probleemanalyse luidt de onderzoeksvraag:

“Hoe kan CSU de schoonmaakdienstverlening optimaliseren voor het MBO-onderwijs?”

Het doel van het onderzoek is om een adviesrapport met implementatieplan te ontwikkelen, waardoor een beter partnerschap ontwikkelt kan worden voor het langere termijn tussen CSU en het MBO-onderwijs, die aansluit op de verwachtingen die momenteel spelen in de markt.

Ofwel: ***Het zorgen voor “Scherp op scholen.”***

Om een antwoord te vinden op de gestelde onderzoeksvraag is er literatuuronderzoek en praktijkonderzoek uitgevoerd.

Conclusies en aanbevelingen

Uit onderzoek komt naar voren dat de functie van rayonleider één van de belangrijkste schakels is tussen de klant, de medewerker en de organisatie. Volgens de MBO-scholen en de literatuurstudie is alleen schoonmaak niet meer voldoende. Om klanten te binden en te behouden moet er een vertaalslag worden gemaakt naar relatiemanagement en het ontwikkelen van partnerschap. Er wordt, vergeleken met vroeger, meer initiatief en pro-activiteit vanuit de schoonmaakpartner verwacht. De relatie met de klant wordt als belangrijk middel ervaren met als tools vertrouwen, transparantie en communicatie. Het overtreffen van de verwachtingen van de klant bereikt men niet door het simpelweg leveren van “meer” dan de klant verwacht, maar extra zorg te besteden aan de wensen van de klant en de manier waarop de klant wordt ontzorgd. Dat betekent dat de rayonleiders een belangrijke rol zullen vervullen in de kwaliteitsorganisatie. Zij hebben direct klantcontact en kunnen signalen van de klant snel oppikken. Uit verschillende methodieken uit het onderzoek is gebleken dat de huidige rayonleiding momenteel, in veel gevallen, niet kan voldoen aan de wensen van de klant. Zij zijn niet in staat om op de klantvraag te kunnen anticiperen en hierbij passende maatregelen te treffen.

De belangrijkste aanbevelingen die binnen het onderzoek zijn geformuleerd zijn:

- ❖ **Focus op relatiemanagement en partnerschap voor de langere termijn**
 - *Eindgebruikers (klant van de klant) betrekken in het schoonmaakproces. Specifiek in het MBO-onderwijs door gastcolleges en stageplaatsen aan te bieden.*
 - *Urgentie kenbaar te maken van de huidige passieve instelling naar een actieve relatie met de klant.*
 - *Huidige rayonleiders cursussen aanbieden om te kunnen voldoen aan de klantvraag, communicatie en anticipatie.*
 - *Invoeren van samenwerkingsindicatoren bij de klanten, op deze manier weet het operationele team dat ze hier op moeten presteren.*
- ❖ **CRM-systeem implementeren**, handvat voor rayonleiding, objectleiding en districtsmanager en zal hen een stap in de richting helpen naar een focus op relatiemanagement.
- ❖ **Samenwerkingsverbanden creëren**, tussen operationeel sterke rayonleiders en nieuwe frisse rayonleiders.
- ❖ **Vervolgonderzoek**, naar de overige vier businessunits van CSU.
- ❖ **Strategisch personeelsbeleid aanpassen**
Competentieprofiel van rayonleider aanpassen en blijven bijsturen. Door het niveau naar minimaal HBO te tillen, als starterfunctie en de volgende competenties toe te voegen: ***pro-activiteit, meedenkend, innovatief, ondernemend en nieuwsgierigheid.***

Implementatie

Uit de observaties en interviews is gebleken dat er veel weerstand heerst met betrekking tot veranderingen binnen de businessunit Zuid-West. Om deze reden is het van belang de implementatiefase van het onderzoek zorgvuldig aan te pakken. Essentieel is dat de urgentie, van de huidige passieve instelling naar de klant, goed overkomt bij de medewerkers en verandert naar een actieve relatie. Wanneer CSU op operationeel en tactisch niveau niet op de veranderende klantvraag in zal spelen, zullen zij marktaandeel verliezen.

VOORWOORD

Eindelijk, mijn scriptie! Het eindresultaat van mijn vierjarige studie Facility Management aan de Hogeschool Rotterdam. Om mijn opleiding succesvol af te ronden, ben ik in februari 2017 begonnen aan een afstudeeronderzoek bij CSU Cleaning Services. Het onderzoek betreft een onduidelijke klantvraag vanuit het MBO-onderwijs ten aanzien van de schoonmaakdienstverlening.

Dit onderzoek voegt niet alleen waarde toe voor CSU als organisatie, maar ook voor het facilitaire werkveld. Door de klantvraag binnen het MBO-onderwijs te onderzoeken, dragen deze resultaten bij aan meer kennis over de facilitaire wereld binnen het onderwijs.

Gedurende deze periode heb ik er uiteraard niet alleen voor gestaan. Diverse personen hebben mij input gegeven en/of gesteund. Zonder hen had het een veel stressvollere periode geweest.

Als eerste wil ik Ageeth Split bedanken. Zij was aangesteld als begeleider die over de inhoud van het proces ging. Ik nam contact met haar op als ik vastliep of goedkeuring nodig had. De gehele periode heeft ze mij de kans gegeven om zelfstandig te werken en heeft zij mij opgevangen wanneer ik dat nodig had. Daarnaast verdient Yuri Lansbergen ook een bedankje om het bekommeren en meedenken met het formuleren van een goed onderzoeksontwerp.

Tevens wil ik mijn vrienden en familie bedanken voor het onbewust helpen aan mijn afstudeerscriptie. Afleiding is wel wat ik soms nodig had.

In mijn afstudeerperiode heb ik ook veel steun gehad aan Caisa Slui. Elke dag maakte zij meerdere malen tijd voor me om stoom af te blazen en/of tips en tricks te geven.

Mijn docentbegeleider Agnes van der Haar en mijn afstudeergroep hebben mij ook erg geholpen tijdens deze periode. Bij mij was de feedback welkom aan het begin en aan het einde van het onderzoek. We stonden als groep voor elkaar klaar en konden altijd bij elkaar terecht.

Tot slot wil ik alle overige personen en mijn respondenten bedanken voor alle hulp tijdens deze periode en de bijdrage die zij hebben geleverd aan mijn onderzoek.

Marloes Struijk,

Rotterdam, 06 juni 2017

INHOUDSOPGAVE

Inleiding	6
1. Contextanalyse	7
2. Methode en technieken	10
3. Theoretisch kader	14
4. Onderzoekresultaten	20
5. Conclusies en aanbevelingen	30
6. Implementatieplan	33
Nawoord en reflectie	37
Bibliografie	39

INLEIDING

Het facilitaire werkveld verandert snel: robotisering en big data zetten door, flexibel werken is een feit en slimme kantoren komen op. Keuzes maken en nieuwe richtingen inslaan maken de facility managers toekomstbestendig en dat vraagt om overzicht op strategisch niveau. Daarnaast gaat het zichtbaar maken van toegevoegde waarde een steeds belangrijkere rol spelen en moet het facilitair bedrijf in staat zijn om klanten te binden, boeien en behouden op meerdere niveaus. Een goede afstemming tussen de interne klantvraag en het facilitaire aanbod is van essentieel belang.

Vermoedelijk is schoonmaak de oudste en meest stereotype dienst binnen facility management. Vroeger had deze een operationele uitstraling, maar in een tijd waarin interne en externe klanten steeds veeleisender worden, is kwaliteit een belangrijk aandachtspunt.

CSU is voor bedrijven een deskundige, proactieve en innovatieve partner in schoonmaak. CSU wil een bedrijf zijn waar klanten graag klant worden en blijven en waar mensen graag komen en blijven werken. Een integere, mensgerichte organisatie met persoonlijke aandacht voor werknemers en klanten. Vanuit een verantwoord rendement en een continuïteitsstreven helpt CSU met duurzame oplossingen klantdoelstellingen te verwezenlijken.

De aanleiding van dit onderzoek is dat de bovenstaande visie van CSU momenteel mogelijk niet aansluit op de onderwijsbranche volgens lid Raad van Bestuur. Aanbestedingen uit het middelbaar onderwijs worden misgelopen en huidige klanten binnen het middelbaar onderwijs vragen naar pro-activiteit. Om hier een oplossing voor te vinden is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

“Hoe kan CSU de schoonmaakdienstverlening optimaliseren binnen het MBO-onderwijs?”

Om de onderzoeksvraag te ondersteunen zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. Wat is de klantbehoefte van het MBO-onderwijs?
2. Hoe ziet het totale klantcontact proces eruit tussen CSU en het MBO-onderwijs?
 - 2a. Welke fases zijn er en wie speelt hierin een rol?
 - 2b. Wat zijn de succes en faalfactoren in deze samenwerking?
3. Wat zijn toepasbare, succesvolle elementen bij andere branches/regio's en concurrenten?
4. Wat zijn de trends en ontwikkelingen binnen het MBO-onderwijs waar CSU rekening mee moet houden?

Het uiteindelijke doel van het onderzoek is:

Het doel van het onderzoek is om een adviesrapport met implementatieplan te ontwikkelen, waardoor een beter partnerschap ontwikkeld kan worden voor het langere termijn tussen CSU en het MBO-onderwijs, die aansluit op de verwachtingen die momenteel spelen in de markt.

Ofwel: **“Het zorgen voor “Scherp op scholen.”**

Leeswijzer

In het eerste hoofdstuk wordt de contextanalyse beschreven. Hierin worden de missie en visie van CSU beschreven, daarnaast wordt ook de aanleiding van het onderzoek en het onderzoeksproces weergegeven. Vervolgens zijn in hoofdstuk twee de methode en technieken beschreven die gehanteerd zijn binnen het onderzoek. In het derde hoofdstuk volgt het theoretisch kader met alle relevante theorie voor in dit onderzoek. Daarna zijn in hoofdstuk vier de onderzoeksresultaten weergegeven. Conclusies worden getrokken en aanbevelingen worden geformuleerd in hoofdstuk vijf. Na dit hoofdstuk wordt het implementatieplan in hoofdstuk zes weergegeven. Het laatste onderdeel van het rapport betreft het nawoord en de kritische reflectie op het onderzoeksproces.

1. CONTEXTANALYSE

In dit hoofdstuk wordt de context van het onderzoek geschetst. Hierbij wordt een toelichting gegeven op de moederorganisatie en de relevantie van het onderzoek.

1.1 Organisatiebeschrijving

Onder het motto 'Scherp op schoon' is familiebedrijf CSU met 30 vestigingen en 12.000 mensen een Nederlandse top drie (speler) binnen de schoonmaak. CSU heeft hoofdvestigingen in Uden, Amsterdam, Apeldoorn, Eindhoven, Rijswijk en Barendrecht. CSU is een familiebedrijf, waarin ook de directie en het management voor 1/3 participeert. Binnen "Scherp op schoon" staat de scherpe mentaliteit centraal en dit is dan ook een kernwaarde. De facilitaire markt is in beweging en vraagt om samenwerkingspartners die meerwaarde kunnen leveren op tal van fronten: flexibiliteit, beleving en effectiviteit. CSU is altijd al scherp op alle facetten: alert, vooruitstrevend, duurzaam, hospitality, kwaliteit en klantgericht voor goed schoon op een betere manier. (Linkedin.com, z.d.)

"Samen zijn we scherp, houden we elkaar scherp en zien we kansen klanten verder te brengen. Bij Scherp op schoon staat de klant centraal. We zoeken echt de verbinding. Klanten vertellen hoe we sámen Scherp op schoon blijven. We denken actief mee met de klanten over hoe doelstellingen behaald kunnen worden. Zo verbinden we klant, CSU en kwalitatieve schoonmaak met de toegevoegde waarde van hospitality."

(Linkedin.com, z.d.)

Visie

CSU wil een deskundige, betrouwbare en innovatieve partij zijn die zich onderscheidt met goed werkgeverschap, excellente operatie en een klantgerichte aanpak. De kerncompetentie is:

"Diensten efficiënt en klantgericht organiseren met veel medewerkers op veel verschillende plaatsen met een beperkt investeringsniveau en relatief lage risico's."

Missie

CSU is in Nederland voor bedrijven een deskundige, proactieve en innovatieve partner in schoonmaak en gelieerde markten. CSU wil een bedrijf zijn waar klanten graag klant worden en blijven en waar mensen graag komen en blijven werken. Een integere, mensgerichte organisatie met persoonlijke aandacht voor werknemers en klanten. Vanuit een verantwoord rendement en een continuïteitsstreven helpt CSU met duurzame oplossingen klantdoelstellingen te verwezenlijken. (CSU, 2016)

Werknemers maken het verschil

CSU is scherp op het permanent verbeteren van haar dienstverlening. Zij richten zich op de tevredenheid, gezondheid en motivatie van werknemers. Werknemers die goed in hun vel zitten, leveren beter werk. Dat zorgt voor tevreden klanten en groei en dat biedt ruimte om extra te investeren in kwaliteitsverbetering om klanten nog beter te kunnen bedienen. (CSU, 2016)

Kwaliteits-, Arbo- en Milieubeleidsverklaring

Het beleid van CSU is gericht op het continu verbeteren van de dienstverlening, het creëren en continu verbeteren van een goede en veilige werkomgeving en steeds verder beperken van de milieubelasting van activiteiten op de leefomgeving. (CSU, 2016)

Businessunit Zuid-West

Het onderzoek wordt uitgevoerd binnen de businessunit Zuid-West, die bovenstaande missie en visie moeten doorvoeren in hun eigen regio. Het organogram van de businessunit vindt u in bijlage I.

6w-analyse

De 6w-analyse is opgesteld naar aanleiding van een oriëntatiegesprek met oud businessunit directeur Zuid-West en momenteel lid Raad van Bestuur van CSU richting operatie.

Momenteel vragen huidige MBO-scholen binnen CSU Zuid-West naar een meer proactieve houding en innovaties. Doordat CSU hier momenteel niet op inspeelt, lopen zij aanbestedingen mis en dreigen huidige klanten over te stappen naar de concurrent die wel deze toegevoegde waarde biedt.

In de huidige situatie is het niet in kaart gebracht waar deze scholen precies behoefte aan hebben. Dit probleem geldt voor CSU Cleaning Services Zuid-West. Volgens de oud- directeur van de businessunit Zuid-West, was CSU een aantal jaren geleden de enige gespecialiseerde schoonmaak aanbieder voor het onderwijs. Afgelopen jaren zijn er, meerdere schoonmaakbedrijven gespecialiseerd geworden in schoonmaken in het onderwijs. Deze concurrenten bieden mogelijk wel de creatieve en innovatieve concepten aan, waar de opdrachtgevers in het MBO-onderwijs naar op zoek zijn. CSU moet ervoor zorgen dat zij op minimaal hetzelfde niveau gaan opereren. Het beste scenario is als CSU onderscheidend kan zijn in hun schoonmaakconcept binnen het onderwijs. Het mislopen van aanbestedingen en de klantvraag ook vanuit huidige klanten is een probleem dat opgelost dient te worden. Momenteel vervult CSU alleen maar ad hoc deze klantvragen; hier moet een structurele oplossing voor komen.

Interne en externe analyse

Om de structuur van de organisatie in kaart te brengen is er een interne analyse gemaakt aan de hand van het 7S-model van McKinsey. Het 7S-model is tot stand gekomen uit een oriënterend interview met de opdrachtgever en de gegevens van de CSU website. Dit model is uitgewerkt in bijlage II. Om de externe omgeving in kaart te brengen is de DESTEP-analyse uitgewerkt. De analyse is in bijlage III weergegeven. De belangrijkste bevindingen uit deze analyse zijn voornamelijk de concurrerende schoonmaakbedrijven, de klanten die steeds hoger opgeleid zijn en de focus op beleving. De DESTEP-analyse is gebaseerd op de trends en ontwikkelingen van de schoonmaak en de facilitaire wereld, maar ook met het oriënterende gesprek met de opdrachtgever.

SWOT-analyse

Op basis van de uitkomsten van de contextanalyse is de SWOT-analyse in figuur 1.1 opgesteld. CSU Cleaning Services moet zich vooral richten op de bedreigingen en zwakten, terwijl de sterkten en kansen verder benut dienen te worden.

Kansen	Bedreigingen
- Meer inspelen op de markt - Kwaliteiten van personeel meer benutten (of hierop inspelen) - Klanten worden professioneler en veeleisender - Digitalisering van processen - Wijziging van strategische positioneringsmodellen van lineair naar relatiemanagement - Inzet van technologie	- Steeds meer concurrerende schoonmaakbedrijven die zich proberen te onderscheiden - Kwaliteit wordt belangrijker
Sterkten	Zwakten
- Op de hoogte blijven van de nieuwste trends en ontwikkelingen in de markt (eigen innovatie en hospitality afdeling gecreëerd) - Sterk in operatie en efficiency - Duidelijke strategie en organisatiecultuur - MVO, merk en imago	- Scope commercie is niet gericht op hospitality - Operatie is gericht op schoonmaak en ziet nieuwe trends en ontwikkelingen als hype en niet als veranderende vraag van de klant

Figuur 1.1 SWOT-analyse CSU

1.2 Onderzoeksdesign

Relevantie van het onderzoek

Momenteel vragen MBO-scholen, waar CSU werkzaam is, om een meer proactieve houding en om innovaties. Doordat zij hier momenteel niet op inspelen lopen zij aanbestedingen mis en dreigen huidige klanten over te stappen naar de concurrent die wel deze toegevoegde waarde biedt. Er is momenteel niet in kaart gebracht waar deze scholen precies behoefte aan hebben. Wanneer deze behoefte wel in kaart is gebracht, kan CSU hierop inspelen en is de kans groter dat hun

klanttevredenheid wordt verhoogd en zij partnership voor langer termijn ontwikkelen.
Naar aanleiding van de probleemanalyse luidt de onderzoeksvraag:

"Hoe kan CSU de schoonmaakdienstverlening optimaliseren voor het MBO-onderwijs?"

Operationalisering onderzoeksvraag

Schoonmaakdienstverlening is een breed begrip. Aan de hand van de trends en ontwikkelingen, de website van CSU en de vraag vanuit de MBO-scholen aan de organisatie, is het begrip gericht op toegevoegde waarde. Er is gekeken naar hoe CSU zich kan onderscheiden.

Begrip	Definitie	Eigen definitie	Dimensie	Sub-dimensie	Indicator
Schoonmaak-dienstverlening	De omschrijving van schoonmaakdienstverlening is het proces voor een effectief en efficiënt beheer van schoonmaak die voldoet aan de behoeften van de organisatie op het gebied van kwaliteit, flexibiliteit en beheersbaarheid van de kosten. (mkbadviesondersteuning.nl, z.d.)	Schoonmaak die voldoet aan de behoefte van de klant en waarbij de relatie met deze klant centraal staat.	Behoeft van de klant	Pro-activiteit	Prestatie versus verwachting van de dienstverlening MBO-scholen Communicatie/klant proces CSU
				Innovatie	
			Relatie met de klant	Partnership	
				Communicatie	
Optimaliseren	Optimaliseren is het verbeteren van iets tot zijn beste toestand. Je brengt een object, proces of handeling tot het beste wat het kan zijn (Betekenis-definitie.nl, z.d.)	Het verbeteren van de dienstverlening door vraag en aanbod op elkaar aan te sluiten	Aansluiten	Wensen Behoeften Dienstverlening	MBO-scholen Flexibiliteit/Aanbod CSU
			Vraag		
			Aanbod		

Doelstelling

Binnen de vastgestelde periode een adviesrapport met implementatieplan te ontwikkelen om te zorgen dat er een partnerschap ontwikkelt kan worden voor het langere termijn tussen CSU en het MBO-onderwijs. Ofwel: ***"Het zorgen voor "Scherp op scholen."***

Deelvragen

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zijn de volgende deelvragen opgesteld.

1. Wat is de klantbehoefte van het MBO-onderwijs?
2. Hoe ziet het totale klantcontact proces eruit tussen CSU en het MBO-onderwijs?
 - 2a. Welke fases zijn er en wie speelt hierin een rol?
 - 2b. Wat zijn de succes en faalfactoren in deze samenwerking?
3. Wat zijn toepasbare, succesvolle elementen bij andere branches/regio's of concurrenten?
4. Wat zijn de trends en ontwikkelingen binnen het MBO-onderwijs waar CSU rekening mee moet houden?

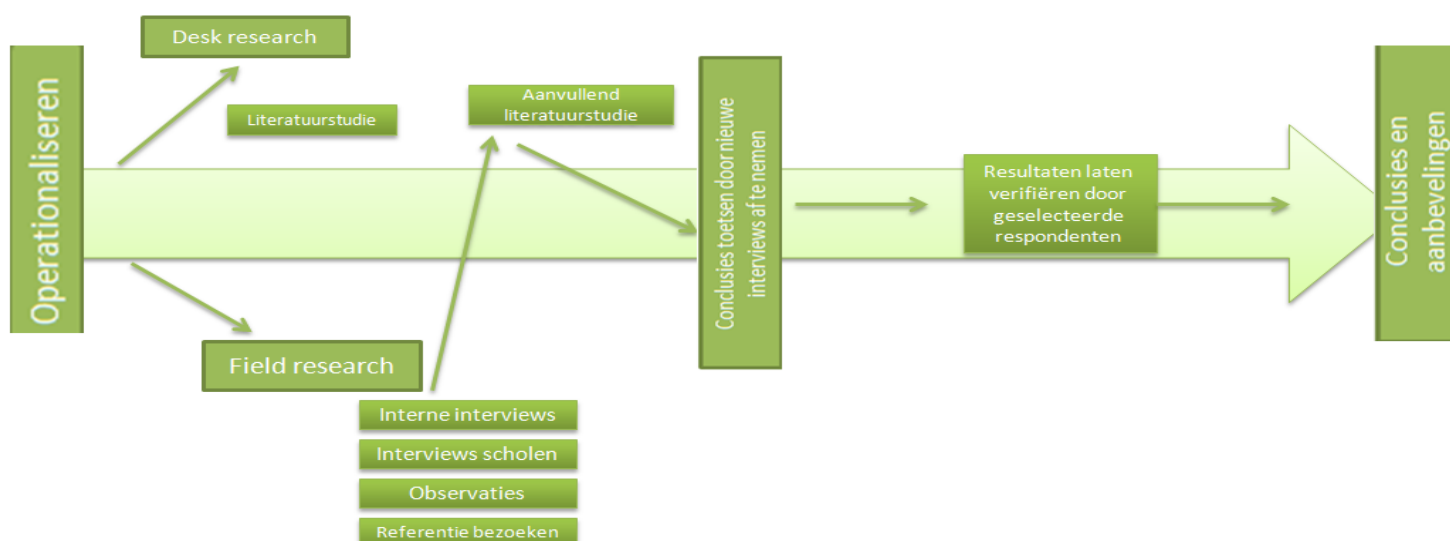
Scope

Volgens de oud-directeur van de businessunit Zuid-West wordt schoonmaak steeds belangrijker binnen de onderwijsbranche. Steeds meer schoonmaakbedrijven specialiseren zich binnen dit vakgebied. CSU moet zich onderscheiden om deze branche in het beheer te houden en te verkrijgen. De vraag voor het MBO-onderwijs is specifiek vanuit de businessunit Zuid-West gekomen. De onderzoeker is dan ook alleen werkzaam binnen dit district. Binnen dit district is er, vanuit het MBO-onderwijs, veel vraag naar structurele oplossingen en innovaties wat betreft de schoonmaak.

2. METHODEN EN TECHNIEKEN

Aan het begin van het afstudeerproces is er een onderzoeksvraag opgesteld. Het diepteonderzoek is uitgevoerd aan de hand van de operationalisatie. De operationalisatie vormt de rode draad in het onderzoeksrapport/adviesrapport. De opgestelde indicatoren worden vervolgens onderzocht middels verschillende dataverzamelmethode. De uitkomsten van deze dataverzamelmethode zijn vervolgens teruggebracht in één analyse. Hierna zijn de uitkomsten van deze analyse getoetst aan de literatuur en via terugkoppeling naar de respondenten. De getoetste uitkomsten zijn vervolgens verwerkt in een eindconclusie en op basis hiervan zijn de aanbevelingen tot stand gekomen.

2.1 Het onderzoeksmodel



Figuur 1.1 Onderzoeksproces

Hieronder volgt nadere uitleg van het onderzoeksproces.

Methode	Verantwoording
Deskresearch	
Literatuurstudie	Tijdens deze fase van het onderzoek zijn voornamelijk de trends en ontwikkelingen geraadpleegd op het gebied van schoonmaak, onderwijs en facilitair.
Fieldresearch	
Interviews scholen	Aan de hand van de opgezochte literatuur en de geoperationaliseerde begrippen, zijn de interviewvragen voor de MBO-scholen opgesteld en afgenomen bij zeven scholen.
Interviews en observaties intern	Na de eerste paar interviews bij de MBO-scholen, is er ook begonnen met interne interviews en observaties.
Referentiebezoeken	Daarnaast zijn er meerdere best practices uitgevoerd. 1. Binnen de businessunit Zuid-West een bedrijf in een andere branche; 2. CSU landelijk een MBO-school 3. Twee verschillende schoonmaakbedrijven (concurrenten)

FMN lezing	Via FMN is er een klantcasemiddag georganiseerd met betrekking tot het bedrijfsleven en het ROC. Het ROC is een MBO-school.
Analyse	Door de tussentijdse uitkomsten van zowel intern, extern als het literatuuronderzoek aan elkaar te koppelen, kwamen er nog onduidelijkheden naar voren.
Meeloopdagen rayonleider	Om de tegenstrijdige informatie te verklaren is er met drie rayonleiders een dagdeel meegelopen en geobserveerd.
Verifiëren	Om vervolgens deze resultaten te weerleggen zijn deze geverifieerd bij verschillende geselecteerde respondenten in de organisatie.
Conclusie	In deze fase wordt de conclusie benoemd en de daarbij behorende aanbevelingen. Tot slot wordt er een implementatievoorstel geschreven, hoe deze conclusie en aanbevelingen te implementeren.

Om van het praktijkonderzoek naar een conclusie te gaan, wordt er eerst een analyse uitgevoerd. Hierbij worden de resultaten verwerkt door middel van open coderen. De labels zijn korte woorden of combinaties van woorden waarmee de onderzoeker aangeeft waar de te analyseren tekst over gaat. Er wordt gebruik gemaakt van themacodes; dit geeft aan over welk onderwerp een fragment gaat. Om vervolgens aan te duiden wat er specifiek gezegd wordt over dit onderwerp, wordt er gebruik gemaakt van sub-labels. De resultaten worden vervolgens aan de theorie getoetst en er wordt gekeken naar onderlinge verbanden, vanuit deze analyse ontstaat de conclusie. (Baarda, 2013)

2.2 Betrouwbaarheid en validiteit

Betrouwbaarheid

De onderzoeksresultaten zijn bruikbaar voor CSU Cleaning Services. Het ontwerp is gebaseerd op verzamelde feiten uit de literatuur en daarnaast op basis van observaties en interviews met huidige partijen en externe partijen. Door gebruik te maken van verschillende dataverzamelmethode is de betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten vergroot. Om interpretatiefouten van deze interviews te voorkomen zijn deze na uitwerking teruggestuurd naar de respondent. Het onderzoek is op deze manier niet op één bron is gebaseerd, wat de betrouwbaarheid van het onderzoek vergoot. Daarnaast zijn de resultaten met verschillende geselecteerde respondenten uit de organisatie geverifieerd om vervolgens een conclusie te kunnen trekken.

Validiteit

Dankzij uitgebreid vooronderzoek zijn de meetbare indicatoren van te voren vastgesteld. Tijdens het onderzoek wordt hier continue op teruggekeken zodat niet te veel van afgeweken wordt. De topics geven de belangrijkste onderwerpen waar de onderzoeker antwoord op wil hebben. Vervolgens worden vragen gemaakt op basis van deze onderwerpen, deze vragen zijn de hoofdvragen van het interview. Om de validiteit te verhogen, zijn alle half gestructureerde interviews één op één uitgevoerd. Hierdoor kunnen de respondenten elkaars antwoorden niet beïnvloeden. De kans op sociaal wenselijke antwoorden wordt hierdoor verkleind.

Triangulatie

Voor het eindresultaat wordt er gebruik gemaakt van de combinatie van deskresearch en fieldresearch. Voor het schrijven van passende aanbevelingen en adviezen wordt de informatie die uit het literatuuronderzoek, de externe oriëntatie en interviews gekomen is gecombineerd om tot een betrouwbaar en bruikbaar resultaat te komen.

2.2 Respondenten

Respondenten van scholen

De respondenten die hebben bijgedragen aan het onderzoek zijn nauwkeurig geselecteerd. Voorafgaand aan het selecteren van de respondenten zijn een aantal criteria opgesteld. De respondenten voldoen aan minstens twee criteriapunten, waarvan de eerste criteria een eis is. Een overzicht van de respondenten is weergegeven in tabel 2.3.1. De afkorting van de respondenten is gebruikt tijdens het coderen.

De volgende criteria is opgesteld voor de interviews met de scholen:

1. Verantwoordelijk voor de totale schoonmaakdienstverlening.
2. Klant van CSU.
3. Bij concurrerend schoonmaakbedrijf.

Scholen	Functie	Criteria	Afkorting
Wellant College	Contractmanager	1 en 2	Sch1
Da Vinci	Contractmanager & Hoofd facilitair	1 en 2	Sch2
Zadkine	Hoofd Facilitair	1 en 2	Sch4
Scalda	Contractmanager	1 en 2	Sch3
Grafisch Lyceum	Hoofd Facilitair	1 en 3	Sch5
ROC Leiden	Hoofd Facilitair	1 en 3	Sch6
Albeda	Contractmanager	1 en 3	Sch7
Roc Mondriaan	Hoofd Facilitair	1 en 2	BP2

Tabel 2.3.1 Respondenten van scholen

Met alle MBO-scholen van CSU die bij de unit Zuid-West horen, is een interview gehouden. Daarnaast zijn er ook MBO-scholen gezocht die hun schoonmaak bij een andere leverancier afnemen. Er is bewust gekozen voor de overkoepelende respondenten die over de inhoud van het contract gaan. De reden hiervoor is, dat zij de beslissingen maken ten aanzien van de dienstverlening en locatiehoofden aan hen terugkoppeling geven over de werkzaamheden. De interviews zijn afgenomen als half gestructureerde interviews. Van tevoren zijn alle vragen bekend die gesteld gaan worden, maar de volgorde hierbij is niet van belang. Op deze manier is doorvragen mogelijk om zo meer informatie te verkrijgen of om antwoorden te verduidelijken.

De interviews zijn uitgewerkt in woordelijk transcript. Voor deze uitwerking is gekozen omdat het interview beter leesbaar is. Dit is een voordeel wanneer de interviews worden gecodeerd. Door met een transcript te werken, wordt er geen informatie achterwege gelaten en kunnen antwoorden niet anders geïnterpreteerd worden. In elk transcript is relevante informatie gecodeerd aan de hand van diverse labels. Door het coderen van de transcripten wordt de juiste en bruikbare informatie gefilterd uit het interview. Alle overige informatie is niet van toepassing op het onderzoek en wordt daarom niet gebruikt. (Baarda, 2013) De labels zijn opgesteld aan de hand van de interviewvragen die opgesteld zijn naar aanleiding van de naar voren gekomen indicatoren tijdens het operationaliseren, deze zijn terug te vinden in hoofdstuk 1. De interviewvragen kunt u lezen in bijlage IV en de uitgewerkte labels kunt u vinden in bijlage V. Bij het labelen en analyseren bleek dat niet alle vragen goed beantwoord waren of dat er op een verkeerde manier is doorgevraagd. Om dit aan te vullen is er een nieuwe vraag gestuurd naar alle respondenten en ook de missende vraag per respondent waar nodig.

Interne respondenten

Een deel van deze respondenten is bewust geselecteerd doordat deze functie maar door één persoon wordt vervuld. De overige respondenten zijn geselecteerd op aantal MBO-scholen binnen het district of rayon. Binnen dit proces was het voornamelijk belangrijk om erachter te komen waardoor er momenteel geen aansluiting is met de organisatie. Ligt dat aan het begin van het proces, aan het einde, in het midden of aan meerdere aspecten? Door middel van interviews met deze respondenten en vragen te stellen wat hun rol is bij dit proces en hoe zij dit gecommuniceerd krijgen en weer door communiceren, is een manier om hierachter te komen. Een overzicht van de respondenten is weergegeven in tabel 2.3.2. De afkorting van de respondenten is gebruikt tijdens het coderen.

Functie	Afkorting	Methode
1. Manager Commerciële zaken	MCZ	Half gestructureerd interview
2. Tekstschrijver & calculator	T&C	Half gestructureerd interview
3. Businessunit directeur	BU	Telefonisch interview
4. HR-manager	HRM	Half gestructureerd interview
5. KAM-manager	KAM	Half gestructureerd interview
6. Districtsmanager	DM	Half gestructureerd interview
7. Bedrijfsbureau medewerker	BM	Interview en meewerken
8. Rayonleider	RAY	Observeren, interview en meewerken
9. Objectleider/voorzitter	OBL	Half gestructureerd interview

Tabel 2.3.2 Interne respondenten

Naar aanleiding van de resultaten die naar voren zijn gekomen uit de interviews met de scholen is er voor gekozen om deze resultaten te toetsen met literatuur. Ook deze interviews zijn verwerkt door te labelen en te coderen. De uitgewerkte labels zijn weergegeven in bijlage VI.

Vervolgens zijn deze resultaten teruggekoppeld aan verschillende experts binnen de organisatie. Het selecteren van interne respondenten binnen de terugkoppelingsfase is tevens bewust geweest. Voorafgaand aan het selecteren van de respondenten zijn een aantal criteria opgesteld. De respondenten voldoen aan minstens één criteriapunt.

1. De respondent moet werkzaam zijn op strategisch niveau binnen de organisatie
2. De respondent dient vijf jaar of langer werkzaam te zijn voor CSU
3. De respondent is werkzaam binnen een nieuwe functie binnen de organisatie
4. De respondent werkt nauw samen met de rayonleiding

Respondenten waarbij de resultaten zijn geverifieerd

Functie	Criteria	Methode
Lid Raad van Bestuur gericht op operatie	1 en 2	Telefonisch interview
Lid Raad van Bestuur gericht op commercie	1 en 2	Telefonisch interview
Hospitality Manager	1 en 3	Telefonisch interview
Innovatie Manager	1 en 3	Half gestructureerd interview
Hospitality Transitie manager	1 en 3	Half gestructureerd interview
Facilitair Verbinder	1 en 3	Half gestructureerd interview
Specialist Innovatie	1 en 3	Half gestructureerd interview
Districtsmanager	2 en 4	Half gestructureerd interview
Bedrijfsbureau medewerkers	2 en 4	Meewerken en half gestructureerd interview
Manager Commerciële Zaken	2	Brainstormsessie en half gestructureerd interview
Manager P&O	2	Half gestructureerd interview

Tabel 2.3.3 Respondenten waarbij de resultaten zijn geverifieerd

De bovenstaande respondenten, die weergegeven zijn in tabel 2.3.3, hebben ieder een eigen inbreng voor het onderzoek. Respondenten die op strategisch niveau werken binnen de organisaties, staan dicht bij het beleid. Zij kunnen veel informatie leveren over waar CSU voor wil staan en hoe dat het best bereikt kan worden. Bij deze niveaus wordt ook gekeken naar toegevoegde waarde voor het bedrijf. De districtsmanager en de bedrijfsbureau medewerker zijn van toegevoegde waarde doordat zij nauw samenwerken met en in de operatie van de organisatie. De HR-manager heeft veel kennis van de functieprofielen met bijbehorende competenties en de manager commerciële zaken staat aan het hoofd van het aanbestedingsproces. Beide kunnen de onderzoeker van bruikbare informatie voorzien. De interviews zijn uitgewerkt in paragraaf 4.8.

3. THEORETISCH KADER

In het theoretische kader wordt literatuur aangedragen die relevant is voor het onderzoek.

3.1 De schoonmaakdienstverlening

In een tijd waarin interne en externe klanten steeds veeleisender worden, is kwaliteit een belangrijk aandachtspunt. Er zijn verschillende invalshoeken om de kwaliteit van de schoonmaak te beoordelen:

- ❖ Het werkprogramma, ofwel in hoeverre de uitvoering van werkzaamheden en inzet van personeel overeenkomt met de gemaakte afspraken;
- ❖ De beleving van de kwaliteit van het schoonmaakwerk door eindgebruikers;
- ❖ De technische schoonmaakkwaliteit, gemeten door het uitvoeren van kwaliteitsmetingen.

Nog niet zo lang geleden werden schoonmaakbedrijven afgerekend op de hygiëne. Er werd beoordeeld hoe schoon het werkelijk was nadat er was gereinigd, of steekproefsgewijs tussendoor. Hoewel de technische kwaliteit heel belangrijk is, wordt de kwaliteit van schoonmaak tegenwoordig op een ander criteria beoordeeld, namelijk op tevredenheid en beleving van de klant. Het werkelijke schoon is weliswaar een vereiste, maar de perceptie van of iets schoon is, bepaalt de tevredenheid van de eindgebruiker. Het blijkt dat die perceptie positief wordt beïnvloed door de houding van de schoonmaker. Dit is een van de redenen dat de dagschoonmaak de laatste jaren in opkomst is. (Drion, 2012)

Kritische succesfactoren in de schoonmaak

- ❖ Deskundigheid van de schoonmaakmedewerker en objectleider;
- ❖ Efficiëntie in de uitvoering, afgestemd op de gebruiksintensiteit;
- ❖ Passend schoonmaakniveau per ruimte soort;
- ❖ Duidelijke, objectief meetbare contractuele afspraken tussen opdrachtgever en schoonmaakbedrijf ten aanzien van de technische kwaliteit en de belevingskwaliteit;
- ❖ Eindgebruikers zijn op de hoogte van de afspraken met betrekking tot schoonmaakdiensten. (Drion, 2012)

Een veelgemaakte fout binnen de schoonmaakbedrijven is dat de focus bij aanbestedingen alleen op de tender ligt. Advisum.nl (z.d.) benadrukt in ieder advies- of implementatietraject hoe belangrijk fase 1 (strategie) en fase 3 (implementatie) zijn. Het goed doorlopen van deze fase, maakt dat een langdurige en plezierige periode van samenwerking tegemoet wordt gegaan, zowel bij de opdrachtgever als leverancier. Van het succes wordt 50% bepaald door de mensen die aan beide zijden op alle niveaus verantwoordelijk zijn voor het contract. Indien een implementatie onverhoopt stroef verloopt is het zaak dat men zich afvraagt of de juiste personen wel de juiste verantwoordelijkheden hebben gekregen.

Schoonmaak is een dienst die vaak uitbesteedt wordt. Volgens de theorie zijn de volgende risico's bij uitbesteding voor bedrijven:

- ❖ Afspraken niet nakomen;
Ondanks gemaakte afspraken bestaat het risico dat de externe dienstverlener niet of niet volledig aan zijn verplichtingen voldoet.
- ❖ Niet soepel verlopen van de relatie tussen opdrachtgever en dienstverlener;
Na uitbesteding kan de balans tussen vertrouwen en controle verstoord worden waardoor bepaalde zaken moeilijk bespreekbaar worden. Er kunnen knelpunten ontstaan in de samenwerking waardoor de werksfeer en onderlinge verhoudingen worden verstoord, wat ten koste kan gaan van de kwaliteit van de dienstverlening.

- ❖ Verwachtingen van opdrachtgever en dienstverlener komen niet overeen met de werkelijkheid; Door goed behoefte te stellen en te specificeren en deze gegevens contractueel vast te leggen, krimpt dit risico. Echter het is niet mogelijk om alle afspraken, wensen en verwachtingen expliciet en volledig te verwoorden.
- ❖ Het verdwijnen van expertise in de eigen organisatie.
Er zal altijd kennis in de eigen organisatie over de uit te besteden dienst aanwezig moeten zijn, om te kunnen beoordelen of de juiste dienstverlening wordt geleverd en om richting te geven aan de gewenste dienstverlening voor de toekomst. (Drion, 2012)

CSU kan waarde toevoegen bij een organisatie door de risico's die de uitbesteding met zich mee brengt, te beperken, wat kan zorgen voor vertrouwen tussen klant en schoonmaakorganisatie.

3.2 Trends en ontwikkelingen

In deze paragraaf worden de trends en ontwikkelingen besproken die van invloed zijn op het onderzoek.

3.2.1 Trends in de schoonmaak

“Ondanks de aantrekkende economie houdt de druk op de hoeveelheid schoon te maken vierkante meters aan, dit als gevolg van de trend van het nieuwe werken” stellen de economen van de Rabobank. Een overzicht van 5 trends in schoonmaak:

1. **Verbreding van de dienstverlening.** Deze trend is vooral te zien bij de grotere schoonmaakorganisaties. Bijvoorbeeld door cateringconcepten aan te bieden.
2. **Toenemende concurrentie door groeiend aantal schoonmaakbedrijven.** Dit zorgt voor extra druk op de prijs en de noodzaak om onderscheidend te zijn;
3. **De markt krijgt steeds meer te maken met partijen tussen de opdrachtgever en schoonmaakbedrijf.** Deze partijen zijn bemiddelaar/ makelaar en zorgen voor nog meer druk op de prijs;
4. **Verschuiving van inspanningscontracten naar output- en prestatiecontracten.** Bij output- en prestatiecontracten staat niet de prijs centraal maar de prestatie. Bij aanbestedingen is er een vast budget en de onderneming die voor dat budget de meeste kwaliteit en toegevoegde waarde kan leveren, wint de aanbesteding;
5. **Beleving.** Bij het meten van de schoonmaak kan er worden gekeken naar kwaliteit en beleving. Er wordt steeds meer gemeten op basis van beleving. Daarbij neemt ook de populariteit van de dagschoonmaak toe. Voordeel daarvan is dat de schoonmaker zichtbaarder wordt, een rol kan innemen als gastvrouw/man en meer betrokken raakt bij de organisatie waar hij/zij schoonmaakt. (Facto.nl, 2015)

3.2.2 Trends in de (FM) markt

De volgende trends zijn volgens Twynstra Gudde als belangrijkst aangemerkt voor 2017-2020:

1. **De inzet van technologie:** toepasbare technologische en ICT-ontwikkelingen gaan een steeds grotere rol spelen in het facilitaire werkveld. Organisaties die niet op technologische veranderingen inspelen, dreigen de boot te missen;
2. **Wend- en weerbaarheid:** meebewegen met de klant, weten wat de klant wil, waar hij naartoe beweegt en de bedrijfsvoering zo inrichten dat men hier snel op kan inspelen. Om succesvol te blijven moeten bedrijven zich kunnen aanpassen. De organisatie moet vanuit zijn dienst, maar ook vanuit haar organisatie en processen met de blik naar buiten in hoog tempo anticiperen op nieuwe ontwikkelingen;
3. **Kosten management:** kostenmanagement en –reductie, jarenlang de nummer één trend, is gedaald naar een derde plaats. Facilitaire bestedingen worden niet alleen als een kostenpost gezien, maar ook als een investering in werknemerstevredenheid, klantbeleving en klanttevredenheid. 34% van de facilitaire organisaties geeft aan een besparingsdoelstelling te hebben van gemiddeld 7,5% van het facilitair budget.

3.2.3 Trends in het onderwijs

In deze sub-paragraaf wordt de laatste deelvraag van het onderzoek behandeld: *“Wat zijn de trends en ontwikkelingen binnen het MBO-onderwijs waar CSU rekening mee moet houden?”*

Do-it-yourself en maker movement

Wereldwijd is een beweging gaande, de maker movement, van enthousiaste ‘bouwers’. Deze trend kent als belangrijkste ingrediënten ICT, innovatie, creativiteit en techniek. Laagdrempelig ‘knutselen’ met technologie, leren door te maken en ondertussen ook nog vaardigheden trainen als probleemoplossend denken of samenwerken. (Frankwatching.com, 2014)

Slimme sensoren

Sensoren worden steeds kleiner en binnen het onderwijs ziet Frankwatching.com toepassingsmogelijkheden bij het meten van allerlei activiteiten of functies van het lichaam, met als doel jezelf hierop te verbeteren of je welzijn te verhogen. Sensoren kunnen ook worden ingebouwd en ingezet om van het schoolgebouw een ‘smart building te maken: bij een te hoog co2-gehalte bijvoorbeeld gaat automatisch het raam open.

Positieve vooruitzichten

De komende jaren vinden belangrijke verschuivingen plaats in leerlingen en studenten. Het aantal leerlingen in het primair onderwijs en voortgezet onderwijs neemt als gevolg van demografische krimp af, terwijl het aantal studenten in het hoger onderwijs gaat toenemen. Deze laatste ontwikkeling komt voort uit een verschuiving in onderwijsdeelname. Met name vanuit het VMBO kiezen steeds meer leerlingen voor de HAVO-route naar het HBO in plaats van het MBO. (Rabobankcijfersentrends.nl, z.d.)

Profilering en positionering

Al blijft het bieden van goed onderwijs de belangrijkste kerntaak voor onderwijsinstellingen, toch wordt het steeds belangrijker om te laten zien wie ze zijn, wat ze kunnen bieden en vooral wat hen onderscheidt van de rest. Dat wordt gevraagd door de markt, door ouders, maar ook door de overheid. In het beroeps- en wetenschappelijk onderwijs wordt de aansluiting met de arbeidsmarkt steeds belangrijker. Studenten baseren hun studiekeuze steeds vaker op het arbeidsmarktperspectief. Anderzijds wordt de arbeidsmarkt steeds flexibeler en dynamischer. Hiervoor moeten onderwijsinstellingen nauwe en structurele samenwerkingsverbanden aangaan met bedrijfsleven en overheid. Instellingen die de juiste strategische keuzes weten te maken, zullen de beste studenten, de beste docenten en het beste wetenschappelijk personeel aantrekken. Zij kunnen daarmee de beste onderwijskwaliteit bieden in een duurzaam bedrijfsmodel. (Rabobankcijfersentrends.nl, z.d.)

3.3 It takes two to tango

“It takes two to tango” (Engels, letterlijk ‘er zijn twee mensen nodig om de tango te dansen’). Samenwerking met een ander is een voorwaarde voor het welslagen van iets; samenwerking is noodzakelijk; alleen kun je iets niet bereiken; zonder een ander kan iemand niet. (Anw.inl.nl, z.d.)

“Een absolute voorwaarde van een geslaagde samenwerking is nu eenmaal onderling vertrouwen en enthousiasme van medewerkers op alle niveaus uit de organisatie om met elkaar te kunnen samenwerken.” (Samenwerkentussenorganisaties.nl, z.d.)

3.3.1 Klantmanagement

“Klantmanagement is het organiseren van het afstemmingsproces met de klant, over de vraag naar ondersteuning en het aanbod van diensten en producten.” (twynstragudde.nl)

Als ik een klant ben, wil ik...

- | | |
|---|--|
| 1. Serieus genomen worden | 10. Geholpen worden door iemand met kennis van zaken |
| 2. Competente en efficiënte service | 11. Vriendelijkheid |
| 3. Iemand die snapt wat ik nodig heb | 12. Op de hoogte gehouden worden |
| 4. Duidelijke uitleg in begrijpelijke taal | 13. Evaluatie |
| 5. Basisbeleefdheden | 14. Eerlijkheid |
| 6. Op de hoogte zijn van alle opties | 15. Feedback |
| 7. Niet met een kluitje in het riet gestuurd worden | 16. Professionele service |
| 8. Dat er naar me geluisterd wordt | 17. Empathie |
| 9. Toegewijde attentie | 18. Respect |

(Facto.nl, 2014)

Klantwaarde wordt door Woodruff (1997) als volgt gedefinieerd: *“De door de klant gepercipieerde voorkeur voor en evaluatie van die productkenmerken, hun prestaties en de gevolgen van het gebruik ervan, die de klant ondersteunt of blokkeert in het bereiken van zijn doelen en bedoelingen in gebruikssituaties.”*

Om vraag en aanbod goed op elkaar te laten sluiten heeft de Jong (2010) vier kernonderdelen van demand-management opgesteld:

- ❖ Een sterke oriëntatie op klantbehoeften, ongeacht of deze een organisatorische eenheid of een eindgebruiker is;
- ❖ De noodzaak van compromissen tussen het voldoen aan klantdoelstellingen en het efficiënt gebruikmaken van middelen;
- ❖ Het op elkaar afstemmen van de verschillende bedrijfsfuncties die bij het klantproces zijn betrokken;
- ❖ Zowel een focus op een strategische of lange termijnplanning als een focus op een korte termijn planning.

Het managen van de vraag is complex vanwege de verschillende niveaus waarop afstemming met het primaire proces ontstaat: strategisch, tactisch en operationeel. De opdrachtgever, de klant, de eindgebruiker en de facilitaire regieorganisaties vormen een geheel van elkaar beïnvloedende partijen in het intern facilitair relatienetwerk van de vraag. Hun onderlinge communicatie en besturingsstructuur zijn de verbindingen in het interne netwerk. (Fortuin, 2007)

Customer Relationship Management (CRM) is een strategie om alle relaties en contacten van een bedrijf met huidige en potentiële klanten te beheren. Het helpt om de winstgevendheid te verbeteren. Elke keer als iemand de telefoon opneemt en een klant te woord staat, een nieuwe verkoopprospect ontdekt of achter een veelbelovende lead aan gaat, leert men nieuwe dingen die zeer waardevol kunnen zijn. Door de klanten beter te begrijpen, wordt er een beter inzicht verkregen in kansen op het gebied van ¹cross- en up-selling, zodat met bestaande klanten nieuwe zaken gedaan kunnen worden. Naast het bijhouden van de geschiedenis kunnen er opmerkingen worden toegevoegd, follow-ups worden ingepland en de volgende stappen worden vastgelegd die genomen moeten worden. (Salesforce.nl, z.d.)

“Kwaliteit van een product of dienst is niet wat de leverancier erin stopt. Het is wat de klant eruit haalt en waarvoor hij bereid is te betalen.”

- Peter F. Drucker, Amerikaanse Managementgoeroe.

Een goede relatie is om een aantal redenen van belang, voor zowel de klant als de schoonmaakorganisatie. Alleen in een goede afstemmingsrelatie kunnen partijen tot een overeenkomst waarbij de doelen van beide partijen kunnen worden behaald. Een goede relatie maakt

¹ cross selling andere producten aan een bestaande klant probeert te verkopen, terwijl je bij upselling dus een duurder product probeert te verkopen. (Managementgoeroes, z.d.)

een klant bovendien meer tolerant voor eventuele gebrekkige prestaties en is een voorwaarde om van elkaar te leren. Het leren van elkaar leidt tot nieuwe en/of verbeterde dienstverlening.

In hoeverre de relatie tussen klant en regieorganisatie daadwerkelijk toegevoegde waarde heeft zitten zes dimensies. Te noemen: geloofwaardigheid, welwillendheid, commitment, conflict, tevredenheid en social bonding. (Lindgreen, 2001)

3.4 Kaizen (proces en verbetermanagement)

“Waar vroeger werd gefocust op gebouwen en later op de diensten, dringt nu het besef door dat gedrag en houding de meeste aandacht moeten hebben. En dat gedrag moet als effect hebben dat mensen zich welkom voelen, zich thuis voelen. Immers, als zij zich goed voelen, zullen zij optimaal bijdragen aan het succes van de organisatie.” (de Jong, 2010)

“Klantgerichtheid veronderstelt in eerste instantie kwaliteitsgerichtheid, groei en winst volgen dan automatisch.”

(Bakker, 2014)

Het overtreffen van de verwachtingen van de klant bereikt men niet door meer te leveren dan de klant verwacht, maar extra zorg te besteden aan de wensen van de klant en de manier waarop de klant wordt geholpen. Dat betekent dat de medewerkers een belangrijke rol zullen vervullen in de kwaliteitsorganisatie. Zij zijn het die direct klantcontact hebben en signalen van de klant kunnen oppikken. (Bakker, 2014)

Figuur 3.1 Cyclus van Deming, PDCA cirkel

Kwaliteit werkt alleen als medewerkers niet slechts instructies krijgen hoe zij moeten werken volgens een bepaald protocol, maar ook dat zij begrijpen waarom bepaalde procedures gevolgd moeten worden. Medewerkers zelf laten na- en meedenken zorgt voor betrokkenheid en verantwoordelijkheid voor het eindresultaat. Letterlijk betekent een protocol: een geheel van voorschriften en afspraken in de omgang met externe en interne relaties. (Bakker, 2014)

Om kwaliteit te bereiken zullen processen moeten worden bestuurd en beheerst. Slechts bij een goede procesbeheersing zullen de afgesproken kwaliteitseisen worden behaald. Met beheersen wordt bedoeld dat de geplande en gewenste deelprocessen worden gemeten en dat deze worden vergeleken wat men wilde bereiken. Indien nodig worden deze deelprocessen bijgesteld.

Hiervoor kan de PDCA-cyclus van Deming gehanteerd worden, deze is in figuur 3.1 weergegeven. Zonder bezieling en kennis van medewerkers blijven de successen uit. Succes is geen toeval, maar ontstaat door gemotiveerdheid van de medewerkers. Beschouw de medewerker als voornaamste oorzaak van productiviteitsstijgingen. De winst volgt dan vanzelf. Door deze filosofie krijgt human resource management een belangrijke rol. (Bakker, 2014)



Bron: (Bakker, 2014)

“Het leveren van kwaliteit kost geld. Het niet leveren van kwaliteit kost kapitalen.”

- dr. J.G.W. Kosterink, Rijksuniversiteit Groningen.

De pijlers van kwaliteitszorg bij Imai zijn kwaliteitscontrole en kwaliteitsmanagement. De gehele organisatie moet zich bezighouden met integrale kwaliteitszorg. (Bakker, 2014)

Het belangrijkste en meest omvangrijke gepubliceerde onderzoek naar het verband tussen tevredenheid en loyaliteit en winstgevendheid is het onderzoek door Riechheld van Bain & Company (Riechheld, 1996). Dit onderzoek wees onder meer uit dat klantrelatie een enorm effect heeft op winstgevendheid. Tevredenheid alleen is niet voldoende. Alleen zeer tevreden klanten zijn loyaal. Kwaliteitsbeleving, loyaliteit en winstgevendheid blijken sterk met elkaar verbonden te zijn. Ook voor schoonmaakbedrijven geldt dat opdrachtgevers winstgevender zijn naarmate ze langer klant zijn. Kwaliteit van relatie en interactie zijn, zeker bij grote projecten, van groot belang. Continue afstemming en communicatie is nodig om de wisselende behoefte het hoofd te bieden. De schoonmaakmarkt in Nederland kenmerkt zich door een heftige concurrentie. Volgens Amerikaanse onderzoeken zou dat betekenen dat een zeer hoge mate van klanttevredenheid bij uitstek in deze markt van belang is voor klantloyaliteit. (Jones en Sasser, 1995)

De 8 principes van kwaliteitsmanagement

1. Klantgerichtheid
 2. Leiderschap
 3. Betrokkenheid van medewerkers
 4. Procesbenadering
 5. Systeembenadering van management
 6. Continue verbetering
 7. Besluitvorming op stage
 8. Win-winrelaties met leveranciers.
- (Lemmens, 2008)

3.6 Verandermanagement

Volgens Bakker (2014) veranderen organisaties om te kunnen overleven. Zij zetten een nieuwe koers uit, ze willen innoveren om doelstellingen te kunnen blijven behalen. Het gaat om:

- ❖ De continuïteit van de organisatie;
- ❖ Verhoging van de productiviteit;
- ❖ Duurzaam willen ondernemen;
- ❖ Omzet willen vergroten of nieuwe producten en/of diensten in de markt zetten.

Volgens managementsite (z.d) grijpen veranderingen binnen het bedrijf vaak diep in op de werkomstandigheden van de medewerkers. Bovendien heeft een verandering binnen het bedrijf invloed op de functies van medewerkers.

De angst voor het onbekende van de nieuwe situatie is bij ieder mens aanwezig. Om deze in meer of mindere mate aanwezige weerstanden tegen verandering(verbetering) zo veel mogelijk te voorkomen zal het management een strategie moeten ontwikkelen en die bekend moeten maken bij elke medewerker. Onderzoek toont aan dat 70% procent van de mislukte organisatieveranderingen verklaard kan worden door het menselijk gedrag tijdens deze verandering. (Cozijnsen & Vrakking, 2003)

“Vertel het mij en ik zal het vergeten, laat het mij zien en ik zal het mij herinneren, betrek mij erin en ik zal het begrijpen”

- Chinees spreekwoord.

Relatie met de onderzoeksvraag

Kijkend naar de trends en ontwikkelingen baseren studenten hun studiekeuze steeds meer op het arbeidsperspectief. Anderzijds wordt deze arbeidsmarkt flexibeler en dynamischer. Hiervoor moeten onderwijsinstellingen nauwe en structurele samenwerkingsverbanden aangaan met het bedrijfsleven. Hierin kan CSU een ondersteunende rol aanbieden. Alleen het afnemen van de behoefte is niet meer voldoende. CSU heeft ook een adviserende rol naar hun klanten. Door te kijken naar de trends en ontwikkelingen in de eigen branche, branche van de klant, maar ook de trends van het facilitaire werkveld, omdat schoonmaak nu eenmaal onder facilitair valt, kan de klant beter geadviseerd worden. Ook door te kijken naar klant en relatiemanagement. Uit de literatuur komen verschillende bruikbare richtlijnen waarom bedrijven moeten focussen op de relatie met hun klant, wat dit oplevert en hoe dit doorgevoerd kan worden. Deze informatie zal CSU helpen, naast de specifieke klant behoefte, om hun dienstverlening te optimaliseren en de relatie met de klanten te verbeteren, om een partnership voor het langere termijn te ontwikkelen.

4. ONDERZOEKSRESULTATEN

In het hoofdstuk onderzoeksresultaten worden alle uitkomsten van de dataverzamelmethode weergegeven.

4.1 Interview scholen

Alleen schoonmaak is niet meer voldoende. Om klanten te binden en te behouden is het nodig dat er partnership ontwikkeld wordt met klanten, waardoor er meer aandacht komt voor relatiemanagement. Meer initiatieven en pro-activiteit vanuit het schoonmaakteam worden verwacht. Pluspunten worden gescoord op een creatief en duidelijk aanbestedingsdocument waarin onderscheidende toegevoegde waarde wordt aangeboden. Deze onderscheidende toegevoegde waarde zit hem onder andere in de kernwoorden beleving, duurzaamheid, transparantie, social return en communicatie. Onderstaand een korte samenvatting van de interviews per topic. De gelabelde interviews kunt u vinden in bijlage V.

Relatiemanagement

De scholen verwachten veel van zowel de rayonleiders, als van de schoonmakers. Relatiemanagement is belangrijk als je goed wilt communiceren met elkaar en ook dat er gezamenlijk met elkaar opgetrokken en meegedacht wordt. Maar ook het verdiepen in de branche van je klant, zo weet je wat je aan elkaar hebt en kun je elkaar in een relatie adviseren. Promoten, aanwezigheid, vertrouwen en concrete afspraken maken. Uit de faalfactoren van de relatie blijkt dat er momenteel geen afspraken nagekomen worden, dat CSU momenteel niet sterk is in de relatie op operationeel en tactisch niveau, dat er niet meegedacht wordt en de rayonleider niet genoeg betrokken genoeg is.

Communicatie

Flexibiliteit en transparantie zijn belangrijke onderdelen van communicatie. Daarbij horen enthousiaste en proactieve schoonmakers, objectleiders en rayonleiders. Vertrouwen winnen komt meerdere keren terug bij het onderdeel communicatie. Het vertrouwen kan worden gewaarborgd door transparantie te leveren en niet te sjoemelen in aanbestedingsdocumenten en/of contracten. Meerdere scholen geven aan dat de rayonleiders een stapje hoger mogen functioneren op het gebied van communicatie en pro-activiteit.

Innovaties

Bij nieuwe werkwijze horen nieuwe materialen. Volgens de meerderheid van de scholen moet CSU inzicht hebben in de klant, de klant kennen en hier zelf mee komen. Zichtbaar schoon voor de beleving. *“Onze school is gerenoveerd, daar waren ze mee bekend, maar er is niets veranderd aan de werkwijze terwijl er wel nieuwe materialen zijn.”* Betreft een voorbeeld van een school.

Pro-activiteit

De mentaliteit van geen bericht goed bericht, moet verbroken worden. Bij geen gehoor kan er frequent, maar niet te vaak, contact gezocht worden. Is alles nog naar wens? Waar lopen we tegenaan? Zullen we samen om de tafel gaan zitten? Samen is het verbindende woord. “It takes two to tango” komt ook terug uit de interviews met de scholen. Ook geeft de meerderheid van de respondenten aan het belangrijk te vinden dat het schoonmaakbedrijf zich verdiept in de eindgebruiker en de branche. Het meebewegen van opdrachtgever met leverancier is een wens. Zo weet je wat je aan elkaar hebt en kan je elkaar in een relatie adviseren.

Studenten

Kennis over de eindgebruiker is ook een onderdeel wat bij elk interview is teruggekomen. Uit de interviews is gebleken dat studenten gewoon een schone school willen. Al lijken ze zich daar niet naar te gedragen. Volgens scholen is dit probleem een driehoeksverhouding tussen de ouders(voogden), de school zelf en het schoonmaakbedrijf. Bij een proactieve en initiatief volle houding tussen school en het schoonmaakbedrijf, mag er verwacht worden dat hier samen voor een oplossing wordt gezorgd. Niet alleen op het gebied van gedrag, maar ook op het gebied van methodes en technieken. De uitstraling van een school, waarin schoonmaak een belangrijke rol speelt, wordt steeds belangrijker bij de schoolkeuze van studenten en hun ouders. Leerlingen kunnen worden betrokken in het schoonmaakproces. Door bijvoorbeeld gezamenlijke campagnes te voeren met andere leveranciers over dagelijkse problemen die er zijn.

Contract

Alle geïnterviewde scholen maken gebruik van een resultaatgericht schoonmaakcontract. Waarbij meer dan de helft aangeeft dat de schoonmakers nog wel inspanningsgericht werken door gebrek aan kennis met betrekking tot resultaatgerichtheid. Meer informatie over de soort contractvormen vindt u in bijlage VII.

Optimaliseren van de dienstverlening

Citaten van de scholen voor het optimaliseren van de dienstverlening:

Citaten
<i>"Ideaal en realistisch zou zijn als schoonmaakbedrijven doen wat ze beloven. Het gevoel hebben dat je in elkaar kunt investeren en de enige klant bent."</i>
<i>"Een betrokken schoonmaakorganisatie dat een op elkaar ingespeeld team stuurt die meedenkt en vooruitdenkt."</i>
<i>"Meer tijd vrijmaken voor je klant om extra adviezen uit te brengen."</i>
<i>"Betere communicatie, hoe gaan we dit oplossen, hoe doe je dit, hoe doe je dat. Betere planningen. Vertrouwensband creëren met de rayonleider. Afspraken nakomen om beter samen te kunnen werken."</i>
<i>"Begeleiding van de schoonmaakmedewerker. Meer scholing van personeel die de taal ook spreken. De rayonmanagers naar een hoger niveau tillen. Zij zijn verantwoordelijk en zij zijn van essentieel belang om de schoonmakers te motiveren en stimuleren."</i>

4.2 Het interne proces

Het gaat om het proces van het inschrijven op een Europese aanbesteding tot aan de schoonmaker die het werk uitvoert. Alle soorten functies die binnen dit proces een rol hebben, zijn betrokken bij het onderzoek. Het doel van deze deelvraag was om te analyseren waar in het proces de 'gap' ligt die ervoor zorgt dat er geen aansluiting is tussen CSU en de klant. Zowel het communicatieproces uitgewerkt in een flowchart als de interviews met de respondenten zijn weergegeven in bijlage VI. Manager commercie staat aan het hoofd van het eerste en tweede deel van het proces. De tekstschrijver, calculator, Human Resource Manager (HRM) en Kwaliteit, Arbeid en Milieu (KAM) hebben ieder een eigen expertise en inbreng binnen het proces. De businessunit directeur probeert de puntjes op de i te zetten specifiek voor de klant. Wanneer de aanbesteding gewonnen is draagt de commercie manager het proces over aan de toegewezen districtsmanager. Vervolgens staat de districtsmanager boven het laatste deel van het proces, dit is een doorlopend proces tot einde contract. Hij heeft een vaste bedrijfsbureau medewerker en een aantal vaste rayonleiders. Het is de taak en verantwoordelijkheid van de districtsmanager, rayonleider, objectleider/voorzitter en schoonmaker om waar te maken wat er is beloofd door het commerciële team in het aanbestedingsdocument.

Bij toewijzing van districtsmanager wordt er gekeken naar de locatie van de klant. Binnen elk gebied zit een vaste districtsmanager die hierbij aangesteld wordt. Bij het koppelen van een rayonleider wordt er weer gekeken naar de locatie van de klant en van de rayonleiders, daarnaast wordt er ook gekeken naar welke rayonleider er nog omzet of klanten nodig heeft. De contractvorm en dienstverlening zijn per klant verschillend. Bij de twintig grootste klanten van het district is er per kwartaal een overleg waar de districtsmanager bij is. Bij grote klanten moet er tien keer per jaar een ²DKS gelopen worden. Bij de kleinere klanten moet er zes keer per jaar een DKS gelopen worden.

Veel voorkomende afwijzingen volgens het aanbestedingsteam op het hoofdkantoor, is dat CSU te algemeen schrijft. Specifieke toegevoegde waarde naar een klant toe blijft uit. Uit de interviews blijkt dat er vanaf het begin niet genoeg informatie is over de klant. Dit wordt wel aangevuld aan de hand van deskresearch en bevindingen die zijn opgedaan bij het lopen van de schouw, maar voor alsnog is dit te summier om specifieke toevoegende waarde te kunnen inschatten. Afdeling commercie doet er

² Het VSR-DKS controlesysteem is speciaal ontwikkeld voor gebruik door de directe leiding op een object (voorman, voorzitter en objectleiding). Het systeem voldoet aan de NEN 2075 norm en stelt u in staat op eenvoudige en efficiënte wijze inzicht te krijgen in de kwaliteit van de uitgevoerde schoonmaakhandelingen. (intexo.nl, z.d.)

alles aan om klanten binnen te krijgen, ook met het risico maatregelen en methodieken weg te schrijven die nog niet ontwikkeld zijn binnen CSU. Dit zorgt voor spanningen tussen commercie en operatie. Operatie moet het oplossen en waarmaken, commercie ziet dit niet meer als hun taak. Momenteel merkt de afdeling commercie dat de rayonleiders de urgentie niet snappen van de veranderende klantvraag. Het is meer dan alleen schoonmaak geworden, zij moeten nu meer nadenken dan alleen over schoonmaak zelf. De schoonmaakdienstverlening is een breder begrip geworden, maar binnen deze business unit is de focus nog te veel gericht op het zoveel mogelijk verkopen tegen zo min mogelijk geld.

Succesfactoren relatie

Voor een succesvolle samenwerking is het van belang dat het duidelijk is wat het doel van de vorm van de samenwerking is. Het is van belang een gedeelde visie en waarden te hebben op basis van gemeenschappelijke betrokkenheid en de wil om problemen op te lossen. Een manier om opportunistisch gedrag te verminderen en het afstemmingsproces met de opdrachtgever en dienstverlener te verbeteren is het opbouwen van sociaal kapitaal. Als op dit punt de wederzijdse verwachtingen van elkaar hoger zijn en waar worden gemaakt, kunnen mensen meer met elkaar ondernemen omdat er meer onderling vertrouwen is. Sociaal kapitaal bestaat uit de componenten vertrouwen, betrokkenheid en wederkerigheid. (de Jong, 2010)

“Door binnen de organisatie bewustzijn te creëren van de succesfactoren voor een goede samenwerking met dienstverleners kunnen frustratie, onbegrip en kosten worden voorkomen.”

(Drion, 2012)

Voor een succesvolle samenwerking is het van belang dat er tijdens het uitbestedingsproces aandacht wordt besteed aan de inrichting van onder andere het afstemmingsproces. Het afstemmingsproces draagt er zorg voor dat beide partijen informatie met elkaar uitwisselen en periodiek afspraken met elkaar maken over de uit te voeren dienstverlening. Afspraken dienen gemaakt te worden over onder meer communicatie, gedragsregels hoe om te gaan met veranderende omstandigheden en demarcatie in taken bevoegdheden en verantwoordelijkheden.

Faalfactoren relatie

De samenwerking tussen opdrachtgever en dienstverlener kan in de praktijk weleens anders verlopen dan dat beide partijen zich vooraf hadden voorgesteld. Uit marktonderzoek (Gijbers van der kuit, 2008) komt naar voren dat 73% van de opdrachtgevers aangeeft dat de verwachting van uitbesteding slechts overeenkomt met de werkelijkheid. Daarnaast ervaart 20% van de opdrachtgevers regelmatig knelpunten in de afstemming met dienstverleners over werkzaamheden. (de Jong, 2010) De specifieke faalfactoren tussen de relatie van CSU en het MBO-onderwijs, zijn verwerkt in paragraaf 4.1.

4.3 Best practices en externe oriëntatie

4.3.1 Best practices

Binnen het onderzoek zijn er twee best practices onderzocht. De eerste is een best practice uit dezelfde businessunit, maar uit een andere branche. De tweede best practice komt uit een andere businessunit, maar wel uit de onderwijsbranche.

Voor het kiezen van de juiste best practice is er een e-mail gestuurd naar de bedrijfsbureau medewerkers waarin is gevraagd welke klant zij eruit vinden springen wat betreft dienstverlening en waar CSU de meeste toegevoegde waarde levert. Uit de reacties van de bedrijfsbureau medewerkers is gebleken dat Evides Waterbedrijf hierin het beste scoort. Het uitgewerkte interview is weergegeven in bijlage VIII.

De belangrijkste punten die uit dit interview kwamen is dat zij over het schoonmaken zelf CSU een goede partner vinden. Wel merken zij dat de schoonmakers resultaatgericht werken niet gewend zijn en daar zeker nog op getraind kunnen worden. De dienstbaarheid is prima, zeker van de districtsmanager, zij hebben een klik door de echte Rotterdamse mentaliteit die ze delen. De districtsmanager denkt mee en brengt adviezen uit. De rayonleider is operationeel wel sterk, maar daarbuiten een stuk minder. Op het gebied van productiviteit zou dit verbeterd kunnen worden, er

heerst geen vooruitstrevende blik die wel gewenst is. Voor Evides is het van belang dat CSU transparant en bereikbaar is, maar geven aan dat ze hierover erg tevreden zijn. CSU kan hun dienstverlening optimaliseren door schoonmakers te sturen op resultaatgericht schoonmaken en de rayonleider leren een vooruitstrevende blik te creëren.

Voor de best practice binnen de branche maar buiten de regio is ook contact opgenomen met alle bedrijf bureaumedewerkers van geheel CSU. Veel respons is hier niet op gekomen. Businessunit West reageerde met ROC Mondriaan in Den Haag. De andere units hebben of niet gereageerd, een verkeerde klant doorgestuurd of doorgeschakeld naar een rayonleider die geen contact meer heeft opgenomen. Uit de best practice van ROC Mondriaan kwam uit dat zij hetzelfde verwachten en wensen van CSU dan de overige MBO-scholen. Mede hierom is ROC Mondriaan verwerkt in paragraaf 4.1.

4.3.2 Externe oriëntatie

Binnen het onderzoek is er met verschillende schoonmaakbedrijven contact gezocht. Doordat het onderzoek uitgevoerd wordt voor de concurrent zijn er een aantal schoonmaakbedrijven niet bereid geweest om mee te werken en informatie te verstrekken. Daarnaast is er een FMN klantcasemiddag bijgewoond waar belangrijke punten werden besproken. HAGO en ICS wilde wel mee werken aan het onderzoek en zijn bereid geweest informatie te verstrekken.

De volgende twee vragen zijn gesteld aan de schoonmaakbedrijven:

1. Hoe spelen jullie in op de trends en ontwikkelingen/ veranderende klantvraag?
2. Hoe optimaliseren jullie zelf jullie dienstverlening bij de klant?

1. ICS

Dit schoonmaakbedrijf is heel erg bezig met het betrekken van de eindgebruiker in de schoonmaakdienstverlening. *“Lets keep it clean zegt alles over wie wij zijn.” Een specialist in gedragsveranderende schoonmaak. We overtuigen en inspireren eindgebruikers. Niet met een opgeheven vingertje, maar met creatieve concepten, design en slimme logistiek. Op die manier worden ze zicht bewust van hun eigen rol in een schone, gezonde en veilige leefomgeving.* Om het gedrag van de klant van de klant te verklaren, voorspellen en beïnvloeden gebruiken zij een eenvoudig wetenschappelijk model, namelijk het Triade model van Poiesz (1999). Volgens dit model zijn er drie noodzakelijke factoren om mensen te bewegen het gewenst gedrag (de omgeving schoonhouden en het afval op te ruimen) te vertonen. Zij hebben onderzocht door bovenstaand toe te passen dat de facilitair manager 3 tot 8% aan schoonmaakkosten zal besparen. Doordat zij naar verschillende literatuur hebben gekeken over het gedrag van studenten, past dit model heel goed bij het MBO-onderwijs. Bijvoorbeeld naar onderzoeken van Herman Kok of van Rianda Mulder. Daarin is zwerfafval uitgebreid beschreven en ook dat er verschillende redenen zijn waarom studenten dit gedrag vertonen. Met dit model en vervolgens de toepassingsmethoden, wordt de student betrokken bij het schoonmaakproces en is de kans aanwezig dat het zwerfafval zal verminderen door het betrokkenheidsgevoel, aldus ICS.

2. HAGO

Bij HAGO merken zij een veranderende klantvraag. Zij gebruiken de plan-do-check-act cirkel om hun dienstverlening te blijven waarborgen. Als schoonmaakbedrijf moet er toegevoegde waarde geleverd worden. Binnen het onderwijs bieden zij stageplekken aan en geven zij gastcolleges aan verschillende opleidingen. Bij HAGO zijn ze sterk in innovaties en luisteren ze goed naar de klantvraag op alle lagen van de dienstverlening. Hierin geven zij cursussen aan de rayonleiders, objectleiders en schoonmakers hoe zij de klantvraag kunnen herkennen en hierop te anticiperen. Hun competentieniveau van rayonleider is veranderd. Zij vragen een hoger opleidingsniveau en een meer flexibelere innovatievere houding. Zij moeten de klantvraag kunnen anticiperen, ook bij klanten die zelf nog niet weten wat zij willen. Dan moeten ze in staat zijn om een advies uit te brengen. Zij betrekken de klant van de klant door bijvoorbeeld binnen de onderwijsbranche opleidingstrajecten aan te bieden. 80% gaat tegenwoordig om communiceren en beleving. 20% gaat om schoonmaak. Daarom zijn communicatietrainingen ook belangrijk. Door de verandering van de markt is hun personeelsbeleid veranderd. Waar vroeger rayonleiders zijn doorgegroeid vragen zij nu

HBO'ers die creatief, innovatief en nieuwsgierig zijn. Ook maken zij in het kader van klantmanagement gebruik van een CRM- systeem. Via dit systeem kunnen alle functionarissen die werken bij de klant kijken wat bij de klant gebeurt. Er worden hele zakelijke afspraken neergezet, maar ook persoonlijke. Dit is per klant verschillend, maar dat wordt dus ook inzichtelijk binnen dit proces.

3. Tijdens FMN Klantcasemiddag en workshop

Binnen deze lezing kwam naar voren dat de ROC-scholen meer samenwerkingsverbanden wensen met het werkveld. Het bedrijfsleven voelt zich sneller geneigd om HBO'ers aan te nemen. Dit is een gap tussen het MBO-onderwijs en het bedrijfsleven.

Binnen de klantcasemiddag werd er door verschillende respondenten aangegeven dat er meer partnerships gecreëerd moeten worden. In het onderwijs kan dit door het vakgebied schoonmaak "sexy" en aantrekkelijk te maken. Leerlingen moeten worden meegenomen in het vakgebied.

4.4 Interne observaties

De interne observaties zijn op verschillende onverwachte momenten gehouden binnen de businessunit Zuid-West. Binnen deze unit bevinden zich vijf aparte districten. Ieder district heeft een eigen districtsmanager, medewerker personeel en arbeid, bedrijfsbureau medewerkers en een aantal rayonleiders. Daarnaast is er ook nog een financiële afdeling, commercie afdeling, Human Resource Manager, Manager Kwaliteit Arbeid en Milieu, facilitaire medewerkers, businessunit directeur en een secretaresse.

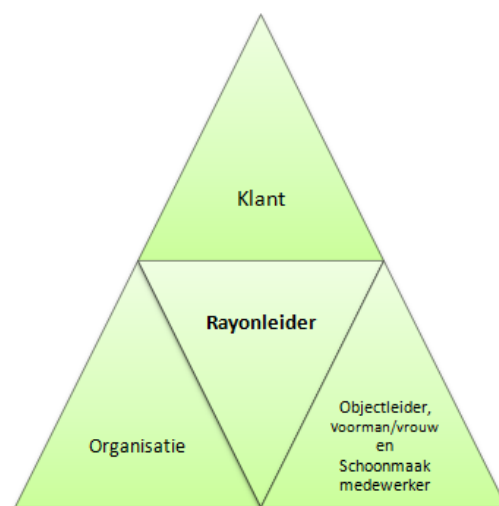
De rayonleider is het belangrijkste speelveld tussen de klant, medewerker en de organisatie. Zodra de klantvraag verandert, dienen zij de expertise te hebben om hierop in te kunnen spelen. In figuur 4.1 is de driehoeksverhouding van de rayonleider weergegeven. Het figuur is door de onderzoeker gemaakt.

Op basis van de observaties valt te concluderen dat de rayonleiders erg druk en chaotisch zijn. Ook zijn er veel wat ouder, doorgewoond vanuit objectleider en dus een MBO-niveau,

of zelfs nog lager. Jarenlang is CSU hier groot mee geworden en lag de focus op winst. Momenteel is de markt zo erg in beweging, wat u kunt lezen in het theoretisch kader in hoofdstuk 3, dat ze hier niet meer mee wegkomen. De klantvraag is veranderd en na de interviews met de scholen blijkt dat dit niet wordt toegepast in het MBO-onderwijs.

Wat duidelijk is geworden vanuit de observaties is de bedrijfscultuur. Echter is dit een aanname van de onderzoeker die geverifieerd is bij een lid van Raad van Bestuur, wie ook oud businessunit directeur is geweest van Zuid-West. Verder is hier geen uitgebreid onderzoek naar gedaan. Het gaat hierbij om de marktcultuur. Voor deze cultuur gaat de grootste zorg uit naar afronding van het werk. Medewerkers zijn erg doelgericht en competitief ingesteld. Nadruk leggen op winnen is het bindmiddel wat de organisatie bijeenhoudt. Binnen het kader van marktpenetratie en marktaandeel wordt succes bepaald. De bindende factor is 'het gevoel sterker of beter te zijn dan de concurrent'.
(Transitiemanagement.wordpress.com, 2011)

Het hoofdkantoor in Uden heeft een mooie visie en missie geformuleerd. Ook komen er regelmatig artikelen van CSU online waarin beschreven is hoe goed zij bezig zijn met nieuwe concepten. Opvallend is dat deze nieuwe ideeën en concepten niet voortvloeien binnen deze unit. Er wordt niet over gesproken, laat staan dat ze erkend worden. Sinds een aantal maanden is de unit verhuisd naar het kantoor in Barendrecht. Een enorme ruimte waar maandag tot donderdag veel lege werkplekken staan. Alsnog heeft iedere werknemer binnen CSU een eigen werkplek. Daar zijn ze ook erg gehecht aan, er zitten zelfs stickers onder de stoelen geplakt wie van wie is. De hele unit wordt overhoop gehaald als er een stoel ontbreekt of weer gewisseld zijn. Oud businessunit directeur beaamt dat er



Figuur 4.1 Positie rayonleider

ontzettend veel weerstand was betreft flexwerken. Iedere werknemer is gehecht aan het hebben van een eigen werkplek, dat er is besloten deze te bieden. De weerstand wordt ook erkend door manager en specialist innovatie. Wel geven zij expliciet aan weerstand te voelen op rayonleidersniveau en niet op districtsmanager niveau. Oorzaak kan zijn dat er te veel van de rayonleiders wordt verwacht op het gebied van werk en denkniveau.

Volgens de commercieel manager zijn de rayonleiders momenteel te gekaderd. Zij doen hun werk al heel lang op dezelfde manier, zij zijn te druk en te onwetend om mee te gaan met de veranderingen.

Weerstand kent vele verbale en non-verbale gedaanten. Kijkend naar de theorie zijn veel van onderstaande “weerstand herkennen” gehoord en gezien tijdens de observaties binnen de unit.

Weerstand herkennen voorbeelden:

1. Geef me meer details;
 2. Ik heb geen tijd. Het is nu eenmaal zo;
 3. Dat verbaast me niets. Aanvallen. Verwarring;
 4. Stilte (!). Filosoferen. Moraliseren;
 5. Vragen naar methode;
 6. Beweren dat het goed gaat;
 7. Vragen blijven stellen;
 8. Het is nu een slecht moment. We moeten geld verdienen. De business komt eerst;
 9. Dat is al zo vaak geprobeerd.
- (baatout.nl, z.d.)

Aan de hand van de observaties zijn de rayonleiders te herkennen als conservatieve personen. Belangrijkste waarden: zekerheid en houden niet van verandering. Conservatieve zijn ook niet altijd overtuigd dat veranderingen nodig zijn. Ze gaan zich groep bewust afzetten tegen verandering alleen kiezen ze een meer passieve opstelling tegen verandering. (baatout.nl, z.d.)

4.5 Rayonleiders

Naar aanleiding van zowel de resultaten van de interne als externe interviews en de interne observaties is er besloten om een kort interview af te nemen met het merendeel van de rayonleiders binnen de businessunit Zuid-West. Uit de interviews met scholen blijkt dat er pro-activiteit en relatiemanagement wordt verwacht. De functie van de rayonleider, zou wel een stapje hoger kunnen dan dat hij nu is, van aansturen van medewerkers tot aan relatiemanagement met de klant.

4.5.1 Interviews

Om verder te onderzoeken waardoor het komt dat er geen aansluiting is met de huidige dienstverlening en de wens van de klant, zijn er interviews gehouden met de rayonleiders binnen de unit Zuid-West. Om zoveel mogelijk rayonleiders te kunnen benaderen zijn de vragen gestuurd via de mail. Nadeel hiervan is dat er niet doorgevraagd kan worden op de antwoorden.

De interviews zijn naar alle rayonleiders binnen de unit gestuurd, dus ook naar rayonleiders die geen MBO-scholen in hun rayon hebben. Hier is geen onderscheid in gemaakt omdat de rayonleiders met wel MBO-scholen ook andere bedrijven binnen hun rayon hebben. Organisatie breed is er wel gezegd dat meerdere klanten, uit andere branches, dezelfde wensen hebben ten aanzien van pro-activiteit. Echter is dit niet onderzocht en kan er over dit deel geen conclusie getrokken worden. De interviewvragen kunt u vinden in bijlage IX en de gecodeerde interviews zijn weergegeven in bijlage XI.

Contract

Over het algemeen geven de rayonleiders aan dat zij niet van alle afspraken op de hoogte zijn, maar dan in de mappen op kantoor kijken of dit bij de bedrijfsbureau medewerker navragen.

Verbetervoorstellen

Veel rayonleiders geven aan wel met verbetervoorstellen te komen. Zeven van de achttien hebben aangegeven dit niet te doen, of geen voorbeeld hierbij gegeven. Andere rayonleiders geven wel voorbeelden over andere werktijden of nieuwe soort vloer.

Meebewegen met de klant

Positief is dat zij aangeven het belangrijk te vinden om mee te bewegen met de klant en te kijken naar de trends en ontwikkelingen in de markt. Waarbij een rayonleider duidelijk zegt, dat niet als zijn/haar taak te zien, omdat het daar te druk voor is.

Meer aandacht en contactmomenten

Bij het meer klantcontact is wisselend gereageerd. Sommige hebben wel het gevoel dat hun klanten meer aandacht willen, maar geven dan aan dit te geven. De overige rayonleiders geven aan dat hun klanten geen behoefte hebben aan meer aandacht.

Zomaar checken

Alle rayonleiders geven aan zomaar te checken bij de klant, hoe het gaat zonder klachten te horen.

Minder klanten leiden tot meer contactmomenten

Alsnog geven bijna alle rayonleiders, op drie na, aan wel meer aandacht te besteden aan hun klant als ze 10% meer tijd zouden hebben.

Werken aan relatie met de klant

Hierbij geven een aantal rayonleiders aan niet te weten hoe zij aan de klantrelatie moeten werken. Andere geven aan dit niet nodig te hebben of voorbeelden wat ze zouden kunnen doen (of al doen).

4.5.2 Meewerken/lopen

Voor het communicatie/klant proces is er meegelopen met een rayonleider die een MBO-school in zijn/haar bezit heeft. Op deze dag is er een bezoek gebracht aan de desbetreffende MBO-school, maar ook naar overige klanten.

Na de resultaten bleek er een gap te zitten bij de verwachte dienstverlening en de daadwerkelijke dienstverlening. Na verschillende interne interviews en observaties is besloten om de functie rayonleider meer onder de loep te nemen. Nogmaals is er meegewerkt met een andere rayonleider die een MBO-school in haar rayon heeft. Hieruit is gebleken dat de rayonleider alleen ad-hoc werkzaamheden uitvoert. Het meest opvallende is op relatie gebied, omdat het contact met de klanten formeel verliep. Er werd bijvoorbeeld niet gevraagd naar het welzijn van de klant of het schoonmaakpersoneel door de rayonleider. Het was de klacht oplossen en weer weg. Rayonleider gaf naderhand aan het lastig te vinden om een informeel gesprek aan te gaan, op het gebied van onderwerpen en aan te voelen hoe ver hiermee kan worden gegaan.

Ook zijn er enkele nieuwe frisse rayonleiders aangesteld. Met een van deze rayonleiders is ook een dag meegekeken op kantoor. De manier van communiceren over de mail en telefonisch contact. Opvallend hierin is de manier van contact zoeken met de klant. Professioneel, maar ook een zekere mate van belangstelling. De drie meewerk/loop verslagen zijn weergegeven in bijlage XI.

4.6 Literatuur

Vanuit de literatuur wordt beaamd dat de relatie met de klant belangrijk is. Schoonmaak is vaak een uitbestede dienst, waar voor de klanten ook risico's aanzitten. Het is voor CSU de taak om deze risico's te beperken. Hoofdzakelijk kan dit door vertrouwen te winnen en een relatie met de klant op te bouwen. Om klanten te houden moet er een focus zijn op deze klantrelatie. Blijven meebewegen met de klant en kwaliteit boven kwantiteit stellen. Belangrijk hierin is dat iedereen in de organisatie de urgentie hiervan moet begrijpen om het in alle lagen van de dienstverlening door te kunnen voeren. Kwaliteitsbeleving, loyaliteit en winstgevendheid blijken sterk met elkaar verbonden te zijn. Ook voor schoonmaakbedrijven geldt dat opdrachtgevers winstgevender zijn naarmate ze langer klant zijn. Kwaliteit van relatie en interactie zijn, zeker bij grote projecten, van groot belang. Continue afstemming en communicatie is nodig om de wisselende behoefte het hoofd te bieden.

4.7 De gap in de organisatie

Het GAP-model van Parasuraman, Zeithaml en Berry is ontwikkeld om de kwaliteit van de dienstverlening in kaart te brengen en te meten. Het GAP-model schetst vijf 'kloven'. Kloof 1 tot en met 4 gaan over de organisatie intern, terwijl kloof 5 het verschil laat zien tussen de verwachte dienstverlening en de daadwerkelijke waargenomen dienstverlening aan de klant. Daarnaast is het GAP-model erop ingericht om eventuele tekortkomingen te verklaren in de externe kwaliteit van de dienstverlening door interne redenen. Nadere uitleg met betrekking tot het gap model vindt u in bijlage XII. Door zowel de interne als externe interviews en de interne observaties kan er aangenomen

worden dat de gap bij kloof 2/3 zit bij CSU. Niet alleen naar de missie en visie kijkende, maar ook naar de nieuwe ontwikkelingen binnen CSU kan er aangenomen worden dat het management weet wat de verwachting is van de klant. Dit is een goede aansluiting op wat de klant, in het MBO-onderwijs, voor ogen heeft. Het management biedt wel richtlijnen om het operationele team te steunen, bijvoorbeeld hospitality trainingen, cursus fris in je werk en de hospitality en innovatie manager die regelmatig langs komen binnen de units, waar men vragen aan kan stellen. Uit de interviews met de rayonleiders blijkt dat zij het gevoel hebben het goed te doen. Uit overige interne interviews met medewerkers die veel te maken hebben met de rayonleiders blijkt dat zij niet in staat zijn om de nieuwe koers te begrijpen en te kunnen volgen. Aan de hand van de observaties en de externe interviews komt er een mogelijke verbetering van de organisatie naar voren. Van het functieprofiel van de rayonleiders wordt meer verwacht. Om deze reden zijn er functieprofielen van concurrerende schoonmaakbedrijven betreft de rayonleider opgezocht. Bij deze functieprofielen wordt er gevraagd naar HBO werk- en denkniveau. Dit te vergelijken met het huidige profiel van CSU, vragen zij MBO/HBO werk- en denkniveau. Momenteel zijn veel rayonleiders van CSU middelbaar geschoold. Kijkend naar HBO werk- en denkniveau, komt zelfstandig, pro-activiteit en breed/diep ontwikkelt hierin naar voren. Vanuit verschillende interne interviews en observaties komt naar voren dat de rayonleiders in kaders denken, niet zelfstandig kunnen werken en niet proactief handelen. De weergegeven functieprofielen zijn weergegeven in bijlage XIII. De klant vraagt een functionerende rayonleider, volgens de gevraagde competenties, op HBO niveau, terwijl de huidige rayonleiders opereren op MBO niveau. Dit betekent dat het management de richtlijnen en handvatten moeten aanpassen, waardoor de huidige rayonleiders alsnog aan de klantvraag kunnen gaan voldoen.

4.8 Verifiëren van resultaten

Om bovenstaande informatie te kunnen vaststellen zijn er verschillende experts vanuit de organisatie bewust gekozen om de resultaten mee te bespreken. De vragen die gesteld zijn aan onderstaande respondenten, kunt u terugvinden in bijlage XIV.

Bedrijfsbureau medewerkers

Deze groep medewerkers werken nauw samen met de rayonleiders, omdat zij ondersteunend zijn voor hen. Er blijkt een groot verschil te zitten tussen de niveaus van de rayonleiders. Echter geven zij alle vier aan dat de meeste rayonleiders het niveau niet kunnen bijbenen. Zij zijn te veel gefocust op het genereren van het dagelijkse proces dan net een stapje verder denken voor en naar de klant, maar ook naar de medewerker toe. Zij geven de dagelijkse leiding over de directe medewerkers op de werkvloer. Zij zijn ook de eerste aanspreekpunt van de contactpersonen en zijn verantwoordelijk voor het signaleren van dreigende problemen en risico's en deze zo veel mogelijk zelfstandig te beperken. Om dat laatste te stimuleren zijn er richtlijnen opgesteld met minimale bezoeksfrequenties bij hun projecten. Er zijn niet echt standaardeisen waaraan de rayonleiding voldoet. Enkele zijn HBO afgestudeerd met beperkte praktijkervaring en sommigen zijn laag/lager opgeleid en komen van de werkvloer met jarenlange ervaring. Een goede balans hierin houdt de teams in evenwicht. De taalkundige en administratieve/technische beperkingen die sommige rayonleiders hebben worden vaak opgevangen door bedrijfsbureau medewerker, P&O en districtsmanager. In de praktijk zouden de signalerende en proactieve vaardigheden verbeterd moeten worden bij de rayonleiding om wat meer mogelijkheden uit de opdrachtgevers te kunnen halen. Het functioneert vrij reactief "brandjes blussen" en het ontbreekt vaak aan een vooruitziende visie. De gap ligt volgens de bedrijfsbureau medewerkers bij de onbekwaamheid van de medewerkers, dus de rayonleiders. Maar ook de bedrijfsbureau medewerkers hebben weinig inzicht in de tools die het management aanbiedt.

Commercie manager district Zuid-West

CSU is een erg reactief met betrekking tot veel van de klanten. Alleen bij bijvoorbeeld Gemeente Rotterdam niet. Daar zijn harde Key Performance Indicators opgesteld waar CSU zich aan moeten houden. Niet alle klanten zijn geïnteresseerd in zo'n uitgebreid contract, maar ze kunnen die ook in mindere mate bieden. Wanneer er geen klik is met de rayonleider en/of objectleider moeten ze als CSU een beslissing nemen om daar iemand anders op te zetten. Dat is voor zowel de klant als de huidige rayonleider leuker. Wanneer je klanten echt tevreden zijn, wordt het werk dat je hebt als rayonleider ook leuker. Volgens manager commercie ligt de gap bij beide. Zowel de rayonleiders mogen wel wat hoger gaan functioneren, of op een andere manier. Maar het is de taak van het management om hier de juiste handvaten voor te bieden.

Districtmanager

Niet alle rayonleiders zijn in staat om mee te bewegen met de veranderende klantvraag. Voornaamste reden hiervoor is het in kaders denken. Zij doen dit werk al zo lang op dezelfde manier en dit is altijd goed gegaan. Het is voor de districtsmanagers lastig om hierop in te spelen, want zij willen ze niet verder van zich af duwen. Maar met de huidige rayonleiders zijn ze gegroeid als organisatie, wel dienen zij toch een vertaalslag te maken en kijken ze als districtsmanagers naar HBO-starters in de markt. Daarmee is het probleem van de huidige rayonleiders nog niet opgelost. Blijkbaar hebben zij handvatten nodig om mee te bewegen met de klant en met CSU als organisatie. Volgens de districtsmanager ligt de gap bij onbekwaamheid van het personeel, maar ook de angst om van hoger af hulp in te schakelen.

Lid Raad van Bestuur (operatie)

Doordat zij jarenlang businessunit directeur is geweest en sinds kort Lid Raad van Bestuur gericht op de operatie, is zij een waardevolle respondent van het onderzoek. De afgelopen jaren heeft CSU weinig groeidoelstellingen opgesteld op het gebied van de relatie met onze klanten. De huidige klantvraag verandert, alle niveaus worden hoger, dus moet hierop ingespeeld worden. Het lastigste is dit voor de rayonleiders die al twintig jaar in dezelfde functie werken met dezelfde richtlijnen en regels. Daarbij helpt het ook niet dat ze allemaal wat ouder zijn en minder innovatief en veranderingsgericht. Maar mede door deze "oude garde" is CSU wel heel groot geworden. Zij zijn op operationeel gebied onwispel sterk. Het Raad van Bestuur zal het beleid van klanten en rayonleiders koppelen aan moeten passen. Dat betekent ook dat zij nieuwe frisse werknemers moeten aannemen zodat er samenwerkingsverbanden gecreëerd kunnen worden. Ze moeten van elkaar kunnen leren. Een goede tool die er geboden kan worden is een CRM-systeem. Hierin krijgt het team operatie gemakkelijk inzicht in contractuele afspraken en onderwerpen die zijn besproken tijdens voorafgaande gesprekken. De bedrijfscultuur die het meeste bij deze unit past is de marktcultuur. Maar de collega's onderling hebben wel een goede verhouding met elkaar die te wijzen is naar de familiecultuur met conservatieve personen. Momenteel zijn zij bezig met de juiste lijnen leggen naar de organisatie toe. Volgens lid Raad van Bestuur ligt de gap bij zowel de onwetendheid van het personeel als de verkeerde richtlijnen van het management.

Lid raad van Bestuur (commercie)

De klant bepaalt de dienstverlening. Alle niveaus in de organisatie moeten hieraan meewerken. De wendbaarheid trend van Twynstra en Gudde vinden zij als CSU erg belangrijk. De districtsmanager zal zijn team hierdoor anders moeten aansturen waardoor de rayonleider zijn team ook anders kan besturen en de klantentevredenheid stijgt. Zij willen als CSU alle interessantste methodieken in de etalage plaatsen. Daar komen klanten op af, maar zijn niet verplicht om dit daadwerkelijk af te nemen. Bij commercie moet ook een duidelijke vertaalslag gemaakt worden op het wegschrijven van partnerschap. Ze redden het niet alleen meer als we op tenders wegschrijven. Hier moeten we als CSU zijnde een goede balans in vinden. Er heerst weerstand en onwetendheid binnen alle businessunits. De directie heeft de taak om dit laag voor laag over te brengen naar de organisaties. Maar dit moeten ze niet te snel doen. Dit is een zorgvuldig proces waar ze nog over bezig zijn hoe we het precies zullen aanpakken. Er heerst momenteel een gap bij het operationele niveau. Waarschijnlijk denken de rayonleiders dat zij het goed doen of zijn ze angstig om te zeggen dat ze tools nodig hebben, hier moet CSU door heen prikken. Dit is wel waar het management op moet inspelen. Binnen het Raad van Bestuur, wat ook bij lid richting operatie naar voren kwam, heerst het invoeren van een CRM-systeem.

Manager en specialist innovatie

De verificatie bij deze medewerkers is toegelicht in de paragraaf 4.4 interne observaties.

Transitiemanager Hospitality

Het is belangrijk dat ze de klant goed kennen. Hoe meer klant specifiek er gehandeld wordt, hoe meer de klant zich betrokken voelt bij CSU als organisatie. Het is belangrijk dat er wederzijdse afhankelijkheid gecreëerd wordt en er een relatie met de klant wordt opgebouwd. Steeds meer klanten vragen momenteel om hospitality. Ook voor scholen kan dit interessant zijn. De gap ligt volgens de transitiemanager bij beide. Wanneer het operationele team niet bekwaam is, dient het management zich daaraan, aan te passen.

Facilitair verbinder

Als CSU zijnde moet er wederzijdse onafhankelijkheid gecreëerd worden met de klanten. Het operatieteam is daar verantwoordelijk voor, maar de ondersteunende functies moeten de tools bieden. En niet alleen de tools, maar ook de urgentie. Als dat wordt bereikt, komt er een goede interne en externe samenwerking. Bij de echt grote klanten die een hospitality contract hebben moet er gestreefd worden naar commitment tussen alle uitbestedende partijen met CSU als voorzitter. Er moeten iets educatiefs kunnen worden meegegeven en oprecht blijven zijn naar de klanten en de medewerkers. De klantvraag verandert, CSU moet hier wel op inspelen om het marktaandeel en klanttevredenheid te behouden. De gap ligt ook volgens de facilitair verbinder bij beide. Wanneer het operationele team niet bekwaam is, dient het management zich daaraan, aan te passen. Zij merkt in haar werk dat het operationele team het nog lastig vindt om hierop in te spelen.

Directeur hospitality en national accounts

Wat opvallend is, is dat steeds meer klanten beleving belangrijker vinden. Beleving is dan ook een breed begrip, waar hospitality een onderdeel van is. Maar ook het hebben van een goede relatie met de klant op elk organisatieniveau. Dus zowel de schoonmaker, rayonleider als de districtsmanager. Ieder niveau heeft zijn eigen expertise waarmee hij of zij toegevoegde waarde kan bieden. Directeur hospitality en national accounts denkt dat dit een moeilijke opgave is voor al deze functies. De schoonmaker en de rayonleiders van nu zullen echt de urgentie hiervan in moeten zien en hierin getraind moeten worden. Maar zowel de districtsmanager als de rayonleider zal op een andere manier leiding moeten geven aan het primaire proces, wat ook aandacht nodig heeft. Het probleem zit hem hier dan toch inderdaad in het kaderniveau waarin de rayonleiders opereren. De gap ligt volgens directeur hospitality en national accounts bij het operationele team, zij zijn niet bekwaam om op de huidige klantvraag te anticiperen.

4.9 Analyse

De respondenten waaraan het onderzoek geverifieerd is geven duidelijk aan dat de klantvraag is veranderd, de beleving wordt steeds belangrijker. In de praktijk dienen de rayonleiders signalerende en proactieve vaardigheden te hebben om meer mogelijkheden uit de opdrachtgevers te kunnen halen. Die relaties tussen CSU en veel opdrachtgevers functioneren vrij reactief “brandjes blussen” en het ontbreekt vaak aan een vooruitziende visie. Niet alle rayonleiders zijn in staat om mee te bewegen met de veranderende klantvraag. Voornaamste reden hiervoor is het in kaders denken, zij doen dit werk al zo lang op dezelfde manier en dit is altijd goed gegaan. De afgelopen jaren heeft CSU weinig groeidoelstellingen opgesteld op het gebied van de relatie met de klant. Bij commercie moet ook een duidelijke vertaalslag gemaakt worden op het wegschrijven van partnerschap. Door alleen op tenders te blijven schrijven, wordt de plank misgeslagen over een aantal jaar. De kunst is om hier de juiste balans in te vinden. De gap in de organisatie wordt door de respondenten erkend als onwetendheid, onbekwaamheid van de rayonleiding, met daardoor verkeerde richtlijnen van het management.

5. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk wordt er direct antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvraag: “Hoe kan CSU de schoonmaakdienstverlening optimaliseren binnen het MBO-onderwijs?” ofwel: “**Hoe wordt CSU scherp op scholen?**” Allereerst worden de deelvragen beantwoord, daarna volgt de beantwoording van de centrale vraag.

Klantbehoefte van het MBO-onderwijs

Alleen “Scherp op schoon” is niet meer voldoende. Om klanten te binden en te behouden moet er een vertaalslag worden gemaakt naar relatiemanagement en het ontwikkelen van partnership. Er wordt een meer proactieve houding van het schoonmaakteam verwacht, evenals dat medewerkers zelf met initiatieven komen. Relatiemanagement wordt als belangrijk middel ervaren met als tools vertrouwen, transparantie en communicatie. Klanten willen dat hun product, welke vorm dat ook aanneemt, kwalitatief in orde is en voldoet aan hun behoeften. Dat is de technische kant van service, maar ervoor zorgen dat alleen het product in orde is, is niet voldoende om klanten aan het bedrijf te binden. Bij het proces draait alles om de vraag hoe klanten worden behandeld, dat is de menselijke kant van service. Uit onderzoek blijkt dat voor veel klanten het ‘proces’ belangrijker is dan het uiteindelijke ‘product’. De scholen verwachten veel van de rayonleider en de schoonmaker. Zij zijn de genen die kunnen zorgen voor de toegevoegde waarde. Een meer proactieve houding, meedenken en een scannende blik wordt verwacht, maar op dit moment niet geleverd. Mede door deze redenen kan het vertrouwen en het partnership tussen CSU en de MBO-scholen in de regio Zuid-West verbeterd worden.

Klantcontact proces

Binnen deze deelvraag werd de nadruk gelegd op de verbeterpunten in de huidige dienstverlening van CSU naar de klant. Door gebruik te maken van het GAP-model, werd duidelijk dat de gap ligt tussen kloof 2 en 3. Dit houdt in dat het management wel de juiste perceptie van de verwachtingen heeft en deze ook nog weet te vertalen naar juiste richtlijnen, maar de medewerkers zijn niet in staat om de uitvoering overeenkomstig de richtlijnen plaats te laten vinden. De besluitvorming en ideeën stromen vanuit het hoofdkantoor niet door naar de businessunit Zuid-West. Scholen willen kort gezegd meer proactiviteit, meedenken en toegevoegde waarde. Momenteel voldoen de rayonleiders van CSU hier niet aan bij de scholen. Maar een andere manier van werken zal zorgen voor weerstand, kijkend naar de marktcultuur en conservatieve medewerkers binnen de organisatie. Uit de observaties is gebleken dat met name de rayonleiders drukte en stress ervaren en weerstand bieden bij veranderingen. De rayonleider is een belangrijke schakel tussen de klant, organisaties en operationele werknemers die het waar moeten maken bij de klant. Dit betekent ook dat op dit moment het management niet de juiste tools aanreikt voor de medewerkers die niet (volledig) aan de verwachtingen kunnen of willen voldoen. Daarbij komt dat het competentieprofiel van de organisatie hierop niet bij aansluit. Uit de interviews met de scholen blijkt dat **pro-activiteit** en **meedenken** belangrijke competenties te zijn. Vanuit de interne interviews, op hoger niveau binnen de organisatie, blijkt dat **innovatief**, **ondernemend** en **nieuwsgierigheid** belangrijke competenties zijn.

Toepasbare elementen best practices

Uit de best practices binnen dit onderzoek komt naar voren dat een goed functionerend schoonmaakteam, met een innoverende en proactieve rayonleiders en districtsmanagers van groot belang is. Daarnaast blijkt uit de externe oriëntatie bij concurrerende schoonmaakbedrijven, dat ICS de eindgebruiker creatief probeert te betrekken bij het schoonmaakproces door hen te binden. Voornamelijk is dit voor de doelgroep studenten interessant om toe te passen. HAGO heeft echter hun competentieprofielen ten aanzien van de rayonleider veranderd en passen zij trainingen toe om de klantvraag te kunnen anticiperen. Ook heeft HAGO een Customer Relationship Managementsysteem, dit is een strategie om alle relaties en contacten van het bedrijf met huidige en potentiële klanten te beheren. Volgens zowel de literatuur als HAGO helpt het systeem om de winstgevendheid te verbeteren.

Trends en ontwikkelingen binnen het MBO-onderwijs

Studenten baseren hun studiekeuze steeds vaker op het arbeidsmarktperspectief. Ook wordt de arbeidsmarkt steeds flexibeler en dynamischer. Hiervoor moeten onderwijsinstellingen nauwe en structurele samenwerkingsverbanden aangaan met bedrijfsleven en overheid. Aandacht voor duurzaamheid en andere invulling en openingstijden van gebouwen hebben betrekking op een andere vraag en invulling van de schoonmaakdienstverlening. Daarnaast is het van belang om te blijven meebewegen en mee te denken met de klant.

Eindconclusie

De schoonmakers bij de core business zijn de medewerkers die het enthousiasme en de schoonmaak zelf op orde moeten houden. Om klanten te binden en te houden moet er een vertaalslag worden gemaakt naar relatiemanagement en het ontwikkelen van partnership. Meer initiatieven en pro-activiteit vanuit het schoonmaakteam worden verwacht vanuit het MBO-onderwijs.

Relatiemanagement wordt als belangrijk middel ervaren met als tools vertrouwen en communicatie. De rayonleider bevindt zich in het midden van de driehoeksverhouding: CSU, medewerker en klant. Aangezien schoonmaak alleen niet meer voldoende is, wordt van deze functie meer verwacht dan het beheersen van het operationele niveau. Het overtreffen van de verwachtingen van de klant bereikt men niet door meer te leveren dan de klant verwacht, maar extra zorg te besteden aan de wensen van de klant en de manier waarop de klant wordt geholpen. Dat betekent dat de medewerkers een belangrijke rol zullen vervullen in de kwaliteitsorganisatie. Zij zijn het die direct klantcontact hebben en signalen van de klant kunnen oppikken. Uit verschillende methodieken uit het onderzoek is gebleken dat de huidige rayonleiding momenteel niet voldoet aan de wensen van de klant. De rayonleiding is niet in staat om op de klantvraag te kunnen anticiperen en hierbij passende maatregelen te treffen.

Aanbevelingen

Om te zorgen dat de gap in de organisatie opgelost wordt, zijn hieronder aanbevelingen geformuleerd. De eerste aanbeveling, waaronder ook sub-aanbevelingen zijn geformuleerd, hebben betrekking op het optimaliseren van de dienstverlening binnen het MBO-onderwijs. Echter kunnen deze aanbevelingen niet optimaal doorgevoerd worden zonder de overige aanbevelingen door te voeren.

- ❖ **Focus op relatiemanagement en partnership voor langer termijn**
 - *Eindgebruikers (klant van de klant) betrekken in het schoonmaakproces. Specifiek in het MBO-onderwijs door gastcolleges en stageplaatsen in alle functies aan te bieden.*
 - *Urgentie kenbaar te maken van de huidige passieve instelling, naar een actieve relatie met de klant.*
 - *Huidige districtsmanagers en rayonleiders meekrijgen met de veranderingen die de organisatie probeert door te voeren. Kwaliteit werkt alleen als medewerkers niet slechts instructies krijgen hoe zij moeten werken volgens een bepaald protocol, maar ook dat zij begrijpen waarom bepaalde procedures gevolgd moeten worden.*
 - *Waarmaken wat je belooft, om vertrouwen te winnen.*
 - *Resultaatgerichte schoonmaak trainingen voor schoonmakers.*
 - *Cursussen anticiperen van de klantvraag voor rayonleiders (out of the box denken).*
 - *Cursussen communicatie met de klant voor de rayonleiders.*
 - *Cursus manier van leidinggeven voor de rayonleiders.*
 - *Inlassen van samenwerkingsindicatoren bij de klanten, op deze manier weet het operationele team dat ze hierop moeten presteren.*
- ❖ **Interne en externe oriëntatie, zodat de medewerkers in staat zijn om snel in te spelen op kansen en bedreigingen van de markt.** Daarnaast vraagt de interne oriëntatie om inlevingsvermogen in de eigen klant.
- ❖ **CRM-systeem implementeren**

Dit is een strategie om alle relaties en contacten van je bedrijf met huidige en potentiële klanten te beheren. Het kan helpen om de winstgevendheid te verbeteren. Het CRM-systeem kan een verlengde zijn van de vorige aanbeveling. Het systeem kan de huidige medewerkers helpen in het kader van klantgericht werken en denken.

- ❖ **Andere manier van leidinggeven, empowerment creëren**
Een districtsmanager zal zijn mensen anders moeten aansturen en meer zelfbeschikking geven. Gevolg hiervan is dat de rayonleiders de objectleiders en schoonmakers op een andere manier gaan sturen. Op deze manier denkt en werkt uiteindelijk de gehele organisatie mee.
- ❖ **Samenwerkingsverbanden creëren**
Er is nieuw bloed nodig in de organisatie. De rayonleiders die al jaren hun werk op de huidige manier doen, zijn operationeel heel sterk, maar denken in kaders en zijn niet veranderingsgericht. Nieuwe frisse rayonleiders zijn innovatief en veranderingsgericht, maar geen ervaring op operationeel vlak. Door een 'oude' aan een 'nieuwe' te koppelen hebben zij een buddy van wie ze beide kunnen leren.
- ❖ **Vervolgonderzoek**
Speelt het probleem zich alleen af in de unit Zuid-West of ook in de overige vier units? Dit zou kunnen worden onderzocht in een vervolgonderzoek. Wanneer dit onderzocht wordt, kan CSU zich landelijk verbeteren en zijn alle rayonleiders bekwaam om de klantvraag te kunnen anticiperen.
- ❖ **Strategisch personeelsbeleid aanpassen**
Competentieprofiel van rayonleider aanpassen en blijven bijsturen. Door bijvoorbeeld het niveau naar minimaal HBO te tillen, als starterfunctie en de volgende competenties toe te voegen: **pro-activiteit, meedenkend, innovatief, ondernemend** en **nieuwsgierigheid**.

6.IMPLEMENTATIEPLAN

Dit hoofdstuk bevat het implementatievoorstel dat is opgesteld naar aanleiding van de aanbevelingen uit hoofdstuk vijf. In het implementatievoorstel worden zaken als organisatorische veranderingen, financiële consequenties, personele zaken, de organisatie van de verandering en de borging toegelicht. Binnen het onderzoek zijn de juridische consequenties niet uitgebreid onderzocht. Het implementatieplan is geverifieerd, besproken en aangepast door een lid van het Raad van Bestuur binnen CSU.

6.1 Organisatorische gevolgen

Binnen de businessunit Zuid-West dient de urgentie van de verandering helder worden. Dit geldt voornamelijk voor de functies die in contact staan met de klant, maar ook deze medewerkers moeten ondersteunt worden door hun collega's. Kortom elke medewerker van de businessunit Zuid-West zal de urgentie van de verandering in moeten zien. Organisatorisch is het voor CSU een uitdaging om het personeel mee te krijgen door het belang in te laten zien, maar ook door verschillende richtlijnen aan te bieden.

Uitdaging: Veranderingen binnen het bedrijf grijpen vaak diep in op de werkomstandigheden van de medewerkers. Bovendien heeft een verandering binnen het bedrijf invloed op de functies van medewerkers.

De angst voor het onbekende is bij ieder mens aanwezig. Om deze in meer of mindere mate aanwezige weerstanden tegen verandering (verbetering) zo veel mogelijk te voorkomen zal het management een strategie moeten ontwikkelen en die bekend moeten maken bij elke medewerker. De kunst is om het fenomeen kwaliteitsverbetering breed in de organisatie te laten leven. Openheid is een eerste voorwaarde, wil het management het vertrouwen houden van de medewerkers tijdens het veranderingsproces. (Cozijnsen & Vrakking, 2003)

“Succesvolle verandering vraagt om onvoorwaardelijke inzet van medewerkers.”
kwaliteit in bedrijf, juni 2009

Voor het verbeteren van bedrijfsprocessen heeft Deming (1993) een systeem ontwikkeld met veertien punten.

1. Ontwikkel een langtermijnbeleid;
2. Pas het beleid ook werkelijk toe, reageer op verstoringen volgens je beleid;
3. Pas geen controle toe, vertrouw op mensen en zorg dat je een preventieprogramma hebt;
4. Verlaat de inkoopstrategie die is gebaseerd op de laagste prijs;
5. Verbeter alle processen doorlopend;
6. Zorg voor een goed opleidingsprogramma en zorg dat mensen worden opgeleid;
7. Vernieuw het leiderschap. Ook de leiding richt zich op kwaliteit, niet op kwantiteit;
8. Neem de vrees weg. Mensen moeten niet bang zijn voor fouten en verbeteringen. Ze moeten in alle openheid erover kunnen praten;
9. Haal de barrières tussen de verschillende afdelingen weg, zorg dat ze met elkaar gaan praten;
10. Hang geen nietzeggende slagzinnen op;
11. Hang geen doelstellingen en realisaties in cijfers op;
12. Reken de werknemers af op kwantiteit niet op kwaliteit;
13. Zorg dat de medewerkers worden getraind om verbeterprocessen uit te voeren;
14. Iedere verbetering begint met de aandacht en bereidwilligheid van de directie. Maak zeker dat iedereen werkt aan verbetering, de directie bovenop. **En begin vervolgens weer bovenaan.** (Bakker, 2014)

Invoeren CRM-systeem

Met een CRM-systeem kan het bedrijf groeien: het systeem volgt de geschiedenis van het contact met de klant, dit is belangrijk omdat volgen essentieel is. Van de telefoontjes en de e-mails tot de bezoeken en de presentaties en zelfs de vervolgstappen om een deal te sluiten of het account van die klant te vergroten. Wil het bedrijf vlekkeloos kunnen runnen, dan heeft een onderneming klantrelatiegegevens nodig die automatisch worden bijgewerkt en die ook direct toegankelijk zijn voor werknemers en waarmee er ook een volledig overzicht is van alle gedeelde contacten, vergaderingen en documenten. Met een CRM-systeem kan het bedrijf elke klant, lead en serviceaanvraag, alle contactgegevens, voorkeuren en de volledige geschiedenis op één locatie opslaan. Zo is een gesprek altijd persoonlijk, relevant en actueel. Allemaal beschikbaar op mobiele en desktopapparatuur en via krachtige dashboards en rapporten. Marketeers gebruiken CRM om een beter overzicht te krijgen van de pijplijn, zodat het maken van prognoses eenvoudiger en nauwkeuriger is. Er is inzicht van offerte-aanvraag tot verkoop. (Salesforce.nl)

6.2 Personele gevolgen



De huidige rayonleiders zullen trainingen volgen over het anticiperen op de klantvraag en communicatie met de klant. Om op operationeel gebied nog beter te presteren dienen de schoonmakers resultaatgerichter te gaan werken. Hiervoor moeten ook zij op uitgebreidere training dan die nu worden gegeven.

Zowel de districtsmanager, de rayonleider en de objectleider zullen op een andere manier leiding moeten geven. De urgentie zit hem meer in de relatie met de klant, hierbij is ook de hospitality van de schoonmaker naar de opdrachtgever toe van belang.

De weerstand bij medewerkers plus het ontbreken van voorbeeldgedrag van het management blijken de grootste veroorzakers te zijn. Weerstand bij medewerkers ontstaat bijvoorbeeld als ze niet weten wat de verandering concreet voor hun dagelijkse werk betekent. Het gedrag van de leiding speelt hierbij ook een grote rol. Indien zij niet het gewenste voorbeeldgedrag vertoont en haar medewerkers te weinig motiveert, steunt en stimuleert neemt de weerstand bij de medewerkers toe. Andere aspecten die de weerstand beïnvloeden zijn het niet begrijpen waarom de verandering noodzakelijk is, of het niet betrokken worden bij het veranderproject.

Figuur 6.1 Succesvol verbeteren



Het creëren van het zojuist beschreven eigenaarschap bij medewerkers wordt voor een groot gedeelte bepaald door een juiste invulling van de dimensies 'weten, willen en kunnen'. Zoals in figuur 6.1 is weergegeven. Bron: (Vavia.nl, 2013)

Medewerkers en leiding zijn bereid zich te veranderen en eigenaarschap te tonen voor de verandering als ze 'weten' wat de verandering betekent, als ze de verandering 'willen' en als ze de verandering en de nieuwe manier van werken aan 'kunnen'.

'Weten' doordat duidelijk is wat de noodzaak is, wat het doel is en wat dit voor het dagelijkse werk betekent. (WiiFM: 'what is in it for me')

'Willen' doordat ze betrokken zijn bij de verandering, vertrouwen hebben in een goed vervolg en gemotiveerd zijn om daar actief aan bij te dragen.

'Kunnen' doordat hun kennis en ervaring in overeenstemming zijn of worden gebracht met de nieuwe eisen en ze de tijd en middelen krijgen die nodig zijn om op de nieuwe manier te kunnen werken.

'Kunnen' heeft niet alleen betrekking op de situatie na de verandering maar ook kundig zijn om de verandering zelf te organiseren en te leiden. (Vavia.nl, 2013)

6.3 Financiële gevolgen

Binnen het onderzoek zijn de financiële aspecten die behoren bij de uitgebrachte aanbevelingen niet uitgebreid onderzocht. Onderstaande gegevens zijn verwerkt als een concept, maar kunnen wel als indicatief worden gezien bij het toetsen van de financiële haalbaarheid van de adviezen. Volgens de managers financieel en HRM zit er slechts een verwaarloosbaar kostenplaatje aan vast indien er voortaan rayonleiding van HBO niveau wordt geworven. Deze verdienen nagenoeg hetzelfde als een startende rayonleider op MBO niveau. De uitdaging zit hem meer in de beschikbaarheid van HBO opgeleide kandidaten die geworven kunnen worden voor deze functie.

Training communicatie/klantcontact	€10.500,- totaal *
Training anticiperen van de klantvraag	€12.375,- totaal*
Training resultaatgericht schoonmaken	€664.300,- totaal**
Vervolgonderzoek	€1360,-, totaal***
CRM Systeem	€4950,- per maand****

* (Springrest.nl, z.d.) Er van uit gaande dat alle 28 rayonleiders de training zullen volgen.

** Intern document van CSU, 2017, boeken en e-learning modules zijn inclusief. 365 euro per persoon. Binnen de gehele businessunit zijn er ongeveer 2600 schoonmakers werkzaam. Er van uitgaande dat 70% de cursus dient te volgen. Niet elke opdrachtgever heeft een resultaatgericht schoonmaakcontract.

*** Er van uitgaande dat een stagiair hier vijf maanden te tijd voor heeft. In vijf maanden zitten ongeveer 20 weken. Stagevergoeding bij CSU is 272 per vier weken.

**** Er van uitgaande dat alle rayonleiders en districtsmanagers toegang krijgen tot het CRM systeem. (Salesforce.nl, z.d.)

De baten van het advies worden niet in geld uitgedrukt, maar in toegevoegde waarden voor CSU als organisatie, namelijk bekwame en wetende rayonleiders die een focus leggen op de relatie met de klant en partnership voor langer termijn. Hierdoor verhogen de beleving, tevredenheid en de kwaliteit van de dienstverlening. Daarnaast wordt de dienstverlening is transparant en is het personeel in staat om de klantvraag te kunnen anticiperen voor iedere klant.

6.4 Planning

Quick wins aanbevelingen

De quick wins kunnen vrijwel direct doorgevoerd worden binnen de organisatie. Het strategisch personeelsbeleid kan worden gewijzigd naar HBO werk- en denk niveau. Daarnaast dienen de volgende competenties in het profiel verwerkt te worden: **proactiviteit, meedenken innovatief, ondernemend** en **nieuwsgierigheid**. Wanneer er functies vrijkomen, kan er via het nieuwe functieprofiel personeel geselecteerd worden. Op langer termijn zal dit leiden tot de aanbevolen samenwerkingsverbanden. Daarnaast kan er vanaf september vervolgonderzoek ingezet worden. Keuze is vanaf september, omdat in deze tijd de meeste studenten een stageplaats zoeken, wanneer dit niet lukt kan dit in februari gerealiseerd worden. Daarbij dient er per klant gekeken te worden naar de eisen en wensen, waarna een rayonleider gekoppeld wordt op basis van competenties in plaats van locatie en het budget van het rayon.

Langere termijn aanbevelingen

Daarnaast zijn er ook aanbevelingen gedaan die meer tijd nodig hebben. Aangezien er uit de observaties binnen dit onderzoek is gebleken dat er weerstand heerst en er moeilijk om kan worden gegaan met veranderingen, kunnen er aan deze aanbevelingen geen deadlines worden gekoppeld. Op de volgende pagina wordt de volgorde weergegeven in welke maatregelen er genomen moeten worden. Belangrijk hierbij is dat er pas naar de volgende aanbeveling gegaan kan worden, wanneer de vorige geheel is afgerond. Onder het onderdeel communicatie wordt een deel van de aanbevelingen verder toegelicht.

1. *Huidige districtsmanagers en rayonleiders meekrijgen met de veranderingen die de organisatie probeert door te voeren. Kwaliteit werkt alleen als medewerkers niet slechts instructies krijgen hoe zij moeten werken volgens een bepaald protocol, maar ook dat zij begrijpen waarom bepaalde procedures gevolgd moeten worden.*
2. *Urgentie kenbaar te maken van een passieve naar een actieve relatie met de klant*
3. *Cursussen anticiperen van de klantvraag en communicatie voor rayonleiders (out of the box denken)*
4. *Andere manier van leidinggeven, empowerment creëren*
5. *Resultaatgerichte schoonmaak trainingen voor zowel rayonleiders als schoonmakers*
6. *CRM-systeem implementeren*
7. *Interne en externe oriëntatie*
8. *Inlassen van samenwerkingsindicatoren bij de klanten*
9. *Eindgebruiker (klant van de klant) betrekken in het schoonmaakproces*
10. *Plan, Do, Check, Act –cyclus van Deming om de organisatie te blijven verbeteren en dit ook te waarborgen.*

Communicatie

De urgentie kan gecommuniceerd worden door dit per laag van de dienstverlening door te voeren. De businessunit directeur en de districtsmanagers dienen dit van de directie gecommuniceerd te krijgen. Wanneer zij de urgentie beseffen en het belang inzien dat de rayonleiding een andere focus moeten krijgen, kan er pas de stap gezet worden naar de rayonleiding zelf. Zowel de directie, de businessunit directeur als de districtsmanagers zijn een voorbeeldfunctie van het gewenste gedrag en de vernieuwende focus. De belangrijkste groep medewerkers om mee te krijgen zijn de rayonleiders, zij staan in het midden van de dienstverlening en zijn de spin in het web. Medewerkers zelf laten na- en meedenken zorgt voor betrokkenheid en verantwoordelijkheid voor het eindresultaat. Het beste is om de urgentie over te brengen per district. De medewerkers per district werken nauw samen en kennen elkaar, dit zorgt voor een vertrouwende omgeving. Hierbij staat hun eigen districtsmanager aan het hoofd van het veranderproces. Na een voorlichting is niet het gehele district om, dit heeft tijd nodig. De urgentie blijven herhalen en “whats in it for me” duidelijk maken naar de rayonleiders. Om deze reden kan er geen tijd gekoppeld worden aan deze stappen. Wanneer de urgentie duidelijk is, kan er gewerkt worden met persoonlijke ontwikkel plannen (POP), zodat de huidige rayonleiding ook meer zal voldoen aan het nieuwe competentieprofiel en het anticiperen van de klantvraag. Bij een POP per rayonleider kan er gekeken worden waar de ontwikkelmogelijkheden liggen en hoe hierop ingespeeld kan worden. Hierna kunnen stap voor stap de bovengenoemde aanbevelingen verder worden doorgevoerd. De klantvraag verandert continue, wat wellicht blijft leiden tot andere competenties. Elke week is er een districtsoverleg, de veranderende klantvraag moet standaard op de agenda staan. Door bovengenoemde maatregelen te nemen, maar deze ook te blijven controleren door middel van de PDCA-cyclus van Deming, blijft CSU als organisatie scherp.

6.5 Risico's

CSU loopt een risico om klanten te verliezen, wanneer zij niet inspelen op de vraag van de klant. Echter is het personeel momenteel niet bekwaam om in te spelen op de klantvraag. Mede hierom is het van belang ook de overige aanbevelingen door te voeren. Wanneer dit niet gebeurt, wordt CSU niet scherp op scholen en verliezen zij marktaandeel. Daarnaast is het aannemelijk dat door het onwetende personeel meer opdrachtgevers hier vraag naar hebben. Om deze reden is het nog belangrijker voor CSU om de gehele organisatie mee te krijgen. Als dit niet gebeurt is de kans aanwezig dat zij over een aantal jaar de plank mislaan, doordat concurrerende bedrijven wel verder zijn met het niveau van hun personeel en dienstverlening.

Toegevoegde waarde voor het facilitaire werkveld

Niet alleen voor CSU heeft het onderzoek iets opgeleverd, maar ook voor het facilitaire werkveld. Een focus op relatiemanagement en partnerschap is voor alle facilitaire partners en concurrerende schoonmaakpartijen van belang. “It takes two to tango” dient bij elk bedrijf toegepast te worden, om dit echt te laten slagen.

NAWOORD EN REFLECTIE

In het nawoord wordt teruggeblikt op het onderzoek, de genomen stappen en de gemaakte keuzes.

Een reflectie op het literatuuronderzoek

Door de trends en ontwikkelingen vanuit de literatuur te gebruiken, kwam er meer inzicht in de branches. Hieruit werden de begrippen uit de onderzoeksvraag geoperationaliseerd. Het werd inzichtelijk dat de communicatie in de relatie, en vanuit daar de klantrelatie, van essentieel belang is. Na de interviews met scholen is het theoretisch kader nogmaals aangevuld met literatuur om het verhaal te kunnen onderbouwen. Hoe dieper ik in het onderzoek kwam, des te meer ik me afvroeg of de scope van het onderzoek wel juist was. Vermoedelijk ligt het probleem niet alleen binnen het MBO-onderwijs, maar branche breed. Door dieper in te gaan op de opdrachtgever, had de scope van het onderzoek anders kunnen zijn.

Een reflectie op de gehanteerde onderzoeksmethodologie

Van tevoren waren de onderzoeksmethoden vastgesteld, hier is zich deels aan gehouden. De eerste fase van het onderzoek zijn er interviews met de scholen gevoerd en interne interviews om de “gap” binnen de organisatie te ontdekken. Deze methoden zijn uitgevoerd zoals ze beschreven zijn. Daaraan zijn observaties, meewerkdagen en extra interviews bij gekomen. Deze keuzes waren een verlengde van de resultaten van de interne en externe interviews. De interviews met de rayonleiders waren vooraf aan het onderzoek niet gepland. Er was alsnog genoeg tijd over om iets meer data te analyseren over deze functie. Om zoveel mogelijk respons te krijgen is er besloten de interviews uit te printen en op hun bureaus neer te leggen. Uit de resultaten bleek dat er echt sociaal wenselijke antwoorden zijn gegeven. De antwoorden van de rayonleiders kloppen met wat de klant van hun verwacht, maar de klant heeft er wel vraag naar. Maar deze sociaal wenselijke antwoorden is ook een resultaat. Een focusgroep of brainstormsessie met de districtsmanagers en/of rayonleiders had nog van toegevoegde waarde kunnen zijn voor het onderzoek. Helaas was de groep rayonleiders lastig te bereiken. Ze bieden weerstand en zien de urgentie er niet van in om mee te werken aan een onderzoek. Vanuit de andere businessunits kreeg ik niet veel respons op het gebied van best practices. Achteraf gezien had ik hier lang op door kunnen vragen en erachteraan kunnen gaan, voor betere resultaten vanuit de best practices. Ook vanuit de externe scholen werd het lastiger. Veel hiervan wilde niet meewerken of hebben niet gereageerd. Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te verhogen had ik met meer rayonleiders in contact willen zijn om erachter te komen wat zij nodig hebben om wel mee te gaan met de omslag.

Een reflectie op de onderzoeksuitkomsten

De onderzoeksresultaten geven goed weer waar de gap ligt bij CSU. Als onderzoeker moet je onafhankelijk blijven. Inmiddels werkte ik al nauw samen met de doelgroep om harde conclusies te kunnen geven. In het begin had ik daar moeite mee, ik zit in de kamer van een groot district waar veel rayonleiders werken. Ik ken ze allemaal en dan moet ik gaan zeggen dat ze de huidige klantvraag niet kunnen anticiperen, dat was lastig. Het eerste deel van het onderzoek was niet verassend. De vraag kwam vanuit het Zadkine, die meer pro-activiteit en structurele oplossingen wilde. De resultaten waren dat inderdaad de gehele MBO-branchen hier behoefte aan heeft. Wel werd toen al duidelijk waar de gap ongeveer aan lag en van wie dit verwacht werd. De uitkomsten daarna had ik niet verwacht. Ik vind de resultaten, dat een deel van de medewerkers van CSU niet bekwaam is, verrassend. Ik had niet verwacht dat mijn onderzoek in een hele interne wending zou krijgen, wat het nu wel heeft gekregen. Maar zonder deze interne maatregelen aan te kunnen passen, zal CSU nooit hun dienstverlening verbeteren binnen het MBO-onderwijs. Ik denk dat ik goede methodieken heb gebruikt om een valide en bruikbaar rapport op te leveren waar CSU iets mee kan. Wel had ik veel moeite met het analyseren van mijn data. Ik had zoveel verschillende respondenten geïnterviewd en overige methodieken gebruikt, dat ik verdrinkte in de informatie. Daarnaast vond ik het lastig om de resultaten goed geformuleerd op papier te krijgen. Schrijven is niet mijn beste kant, wel ben ik op tijd begonnen met schrijven waardoor veel vrienden, studiegenoten en collega's bij CSU het verslag hebben nagelezen.

Vervolgens is het implementatieplan ook niet helemaal vlekkeloos verlopen. Het is binnen mijn onderzoek lastig om aanbevelingen in tijd uit te drukken. Ook is vanaf het begin van het onderzoek niet goed rekening gehouden met het opstellen van een implementatieplan, waardoor dit niet goed gepland is. Dit zou ik voortaan eerder plaatsen op de planning. De observaties zijn willekeurig uitgevoerd, hierdoor was het lastig om dit te beschrijven, terwijl het allemaal wel goed in mijn hoofd zat. Ook de meewerkdagen met de rayonleiders zijn niet uitgebreid genoeg uitgeschreven. Ik wist alleen de essentie nog van wat er me was opgevallen.

Bruikbaarheid voor CSU

Het adviesrapport geeft aan waar de belangrijke punten liggen voor het MBO-onderwijs. Ook wordt er inzichtelijk waar de fouten liggen binnen CSU en hoe zij hierop in kunnen spelen, wellicht ook niet alleen binnen het MBO-onderwijs. Wel biedt het rapport ook problemen en handvaten die *mogelijk* gelden binnen andere branches en zelfs andere businessunits. De resultaten uit dit onderzoek zullen een aanleiding kunnen zijn voor vervolgonderzoek naar andere branches of units van CSU. Ik denk dat het probleem erkend, herkend en aangepast moet worden. Ik merkte tijdens het onderzoek dat ik steeds verder in het probleem wilde duiken. Waarom was er geen aansluiting? Ik wilde steeds dieper, maar hier heb ik een punt achter moeten zetten.

Doelstelling

Het vooropgestelde doel: 'Het doel van het onderzoek is om een adviesrapport met implementatieplan te ontwikkelen, waardoor een beter partnerschap ontwikkeld kan worden voor het langere termijn tussen CSU en het MBO- onderwijs, die aansluit op de verwachtingen die momenteel spelen in de markt. Ofwel: *Het zorgen voor "Scherp op scholen,"* is behaald. Met het onderzoek is er duidelijk in kaart gebracht wat deze behoefte is, maar ook waar zij als organisatie stappen in moeten zetten om hierop in te kunnen spelen. Overigens is het rapport niet alleen voor CSU bruikbaar, maar ook voor overige schoonmaakbedrijven en partners/klanten van de schoonmaakbedrijven. Het geeft weer wat de behoefte is van de MBO-klant, wat al toegevoegde waarde kan leveren voor een specifieke branche, maar daarnaast geeft het rapport duidelijk weer waarom de relatie met de klant belangrijk is en dat je hier samen verantwoordelijk voor bent. Een kritische houding naar de eigen organisatie is, naar mijn mening, nodig om te kunnen blijven groeien.

Rol als onderzoeker

Tijdens het onderzoek ben ik zelfstandig aan de slag gegaan bij het verzamelen van informatie. Alle respondenten heb ik zelfstandig benaderd. Bij herhaling van het onderzoek, zou ik me meer richten op het gesprek met de opdrachtgever over een goede afbakening. Vervolgens zou ik dezelfde methoden gebruiken om de behoefte in kaart te brengen en de gap in de organisatie te onderzoeken. Daarnaast zou ik wel aan het begin van het onderzoek bij mezelf blijven toetsen in hoeverre de tussentijdsresultaten geïmplementeerd kunnen worden. Op deze manier had ik de financiële en juridische gevolgen dieper in het onderzoek mee kunnen nemen. Ook had ik meer aandacht kunnen besteden aan innovatieve methoden. Deze had ik bijvoorbeeld kunnen koppelen om de behoefte af te nemen, doormiddel van dobbelstenen. Hier kwam ik pas achter toen ik de behoefte al in kaart had gebracht. Het eindresultaat leidt tot een antwoord op de vraag en sluit aan bij de wensen en verwachtingen van de opdrachtgever. De complexe opdracht in een complexe organisatie heeft ertoe geleid dat ik veel heb geleerd, over de organisatie maar ook over mensen, houding en gedrag. Ik ben enorm dankbaar dat ik deze kans heb gekregen, om deze opdracht binnen het CSU Cleaning Services heb mogen uitvoeren.

BIBLIOGRAFIE

Boeken

- Baarda, B (2009). Dit is onderzoek. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Baarda, B (2013) Basisboek kwalitatief onderzoek: Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers
- Bakker, M (2014) Intergrale kwaliteitszorg en verbetermanagement: Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers
- Dorr, D. (2009). *Presteren met processen*. Deventer: Kluwer.
- Drion, B. E (2012) Basisboek Facility Management: Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers
- Lemmens, N (2008) Management van schoonmaakdienstverlening: Amsterdam, Boom onderwijs
- Jong, D (2010) Facilitaire regie organisatie in bedrijf: Alphen aan den Rijn: Frederique Zeemans
- Vries, W, jr (2011) De essentie van dienstmarketingmanagement. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers

Websites

- Advisum.nl. (z.d.) whitepaper schoonmaak. (Geraadpleegd op 24 april 2017)
http://www.advisum.nl/resources/whitepaper_schoonmaak.pdf
- Anw.inl.nl. (z.d.). It taks two to tango. (Geraadpleegd op 29 maart 2017)
<http://anw.inl.nl/article/it%20takes%20two%20to%20tango>
- Baatout.nl. (z.d.). Omgaan met weerstand. (Geraadpleegd op 17 mei 2017)
<http://www.baatout.com/omgaan-met-weerstand-4-verschillende-soorten-mensen-en-hoe-ze-omgaan-met-weerstand-tegen-verandering/>
- Betekenis-definitie.nl. (z.d.). Definitie optimaliseren. (Geraadpleegd op 03 maart 2017)
<http://www.betekenis-definitie.nl/optimaliserenv>
- Carrieretijger.nl (z.d.) Aantonen dat je HBO werk- en denkniveau hebt. (Geraadpleegd op 20 mei 2017) <http://www.carrieretijger.nl/carriere/solliciteren/overtuigen-met-profiel/hbo-niveau>
- CSU. (2016) Missie en visie. (Geraadpleegd op 06 april 2017)
<https://www.csu.nl/over-csu/missie-en-visie/>
- CreatiefDenken (z.d.) Creatieve proces. (Geraadpleegd op 26 februari 2017):
<https://www.creatiefdenken.com/creatief-proces.php>
- Facto.nl. (2014). Klantmanagement, wat willen klanten nou echt. (Geraadpleegd op 03 april 2017)
<http://facto.nl/klantmanagement-wat-willen-klanten-nou-echt/>
- Facto.nl. (2015). 5 trends in de schoonmaak. (Geraadpleegd op 06 maart 2017)
<http://facto.nl/5-trends-in-schoonmaak/>

Frankwatching.com. (2014). Trendrapport het onderwijs wordt datagedreven. (Geraadpleegd op 27 februari 2017)

<https://www.frankwatching.com/archive/2014/01/27/trendrapport-het-onderwijs-wordt-datagedreven-do-it-yourself>

Heutink.nl. (2016). Actuele trends en ontwikkelingen in het onderwijs. (Geraadpleegd op 27 februari 2017)

<https://www.heutink.nl/kennis-info/artikel/284-actuele-trends-en-ontwikkelingen-in-het-onderwijs>

Intexo.nl (z.d.) Schoonmaakapp (Geraadpleegd op 25 mei 2017)

http://www.intexo.nl/software_schoonmaak/dks_schoonmaak_schoonmaakapp

Linkedin.com (z.d.) Company CSU. (Geraadpleegd op 23 april 2017)

<https://www.linkedin.com/company/csu>

Management.nl (z.d.) Verandermanagement. (Geraadpleegd op 3 mei 2017)

<https://www.managementsite.nl/kennisbank/verandermanagement>

Managementgoeroes.nl (z.d.) Begrippen upselling. (Geraadpleegd op 25 mei 2017)

<https://www.managementgoeroes.nl/management-begrippen/upselling/>

Mkbadviesondersteuning.nl (z.d.) (Geraadpleegd op 04 mei 2017)

www.mkbadviesondersteuning.nl

Nationaleberoepengids.nl (z.d.) Rayonmanager schoonmaak. (Geraadpleegd op 20 mei 2017)

https://www.nationaleberoepengids.nl/Rayonmanager_Schoonmaak

Rabobankcijfersentrends.nl (z.d.) Trends sector onderwijs. (Geraadpleegd op 27 februari 2017)

<https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=sector§or=Onderwijs>

Salesforce.nl(z.d.) What is CRM. (Geraadpleegd op 20 mei 2017)

<https://www.salesforce.com/nl/crm/what-is-crm.jsp>

Samenwerkentussenorganisaties.nl (z.d.) Kiezen van de juiste vorm en sturing. (Geraadpleegd op 29 april 2017)

<http://www.samenwerkentussenorganisaties.nl/Portals/1/Kiezen%20van%20de%20vorm,%20bewust%20van%20de%20fasen%20en%20een%20juiste%20sturing%20.pdf>

Springrest.nl (z.d.) Opleidingen en traingen. (Geraadpleegd op 01 juni 2017)

https://www.springrest.nl/?channel=sea_static&gclid=CMjyocms0dMCFUu6GwodP9gCQg

Transcriptieonline (z.d.) Woordelijke transcriptie. (Geraadpleegd op 4 juli 2017)

<https://www.transcriberen.transcriptieonline.nl/woordelijke-transcriptie.html>

Transitiemanagement.wordpress.com (2011). Modellen voor het meten van cultuur en waarden. (Geraadpleegd op 30 mei 2017)

<https://transitiemanagement.wordpress.com/2011/04/13/modellen-voor-het-meten-van-cultuur-en-waarden/>

Twynstragudde.nl (2016) 8 succesfactoren voor klantmanagement. (Geraadpleegd op 25 maart 2017)

<http://www.twynstragudde.nl/markten/ruimte/huisvesting-en-vastgoed/de-8-succesfactoren-voor-klantmanagement-serviceorganisaties>

Vavia.nl (2013) Succesvol veranderingen implementeren. (Geraadpleegd op 17 mei 2017)

<http://www.vavia.nl/2013/03/05/white-paper-succesvol-veranderingen-implementeren/>

