

Organiseren van het schoonmaakonderhoud in de sanitairgebouwen van de RCN



Via een beleid van kwaliteit tot gasttevredenheid

Petra Huisman

Organiseren van het schoonmaakonderhoud in de sanitairgebouwen van de RCN

Via een beleid van kwaliteit tot gasttevredenheid

Petra Huisman
20008121
Klas 4B

Haagse Hogeschool
Sector Economie en Management
Opleiding Facility Management
Joh. Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docentbegeleider
Mw. K.F.A. Aba

Medebeoordelaar
Dhr. J.H.P.M Hafkemeijer

Opdrachtgever
Recreatiecentra Nederland
Postbus 38
3970 AA Driebergen
Dhr. B. Blanken

Auteursreferaat

Dit rapport is het resultaat van een afstudeeronderzoek voor de opleiding Facility Management. In dit rapport wordt een advies gegeven om de kwaliteit van de schoonmaakdienstverlening bij de RCN te verbeteren, zodat aan de wensen en eisen van de gasten wordt voldaan. De probleemstelling luidt : Op welke wijze kan de kwaliteit van de schoonmaakdiensten van de sanitaire gebouwen, op alle Nederlandse recreatiecentra, zo efficiënt en effectief mogelijk geoptimaliseerd worden om aan de verwachtingen van de gast en organisatie te voldoen? Door literatuuronderzoek, interviews en benchmarking kwam naar voren dat de verbeteringen kunnen worden doorgevoerd met betrekking op : sturing, centrale inkoop, schoonmaakprogramma, kwaliteit en klachtenafhandeling. Als deze aspecten duidelijk zijn voor de organisatie en de gasten, kan het kwaliteitsniveau worden vastgesteld. Het belangrijkste advies omtrent het verbeteren van het schoonmaakbeleid is een centrale inkoop, ontwikkelen van een werkprogramma en een omslag in de begeleiding en controle.

Managementsamenvatting

RCN bestaat uit 10 Nederlandse en 4 Franse kampeerbedrijven, waarbij de kwaliteit van de schoonmaak van de sanitairgebouwen niet geheel aan de wensen en eisen van de gasten voldoet. Het organiseren van de schoonmaakdienstverlening laat te wensen over. Er heerst veel onduidelijkheid over de verantwoordelijkheden, begeleiding en controle. Ook hulpmiddelen als schoonmaakprogramma's, roosters en voorraadbeheer kunnen bijdragen aan het optimaliseren van het schoonmaakbeleid. Met deze gegevens is de volgende probleemstelling naar voren gekomen :

‘Op welke wijze kan de kwaliteit van de schoonmaakdiensten van de sanitairgebouwen, op alle Nederlandse recreatiecentra, efficiënt en effectief mogelijk geoptimaliseerd worden, zodat aan de verwachtingen van de gast en organisatie voldaan kan worden?’

De klachten van de gasten hebben meerdere oorzaken. Bijvoorbeeld de staat van het gebouw beïnvloedt de kwaliteit en beleving van de gast. Belangrijker is de organisatie van de schoonmaakwerkzaamheden. Een onduidelijke taakverdeling tussen Hoofd TD en de verantwoordelijken zorgt voor onrust. Men weet van elkaar niet wie gecontroleerd heeft met als gevolg dat de hulpkrachten hiervan profiteren. Een verkeerde verdeling van de verantwoordelijkheid zorgt voor onduidelijkheid en misbruik van de situatie. De hulpkrachten krijgen teveel verantwoordelijkheid wat ten koste gaat van de kwaliteit van de schoonmaakdienstverlening. Er zit weinig structuur, planning, begeleiding en controle in het schoonmaakproces.

Om de situatie te verbeteren zijn er alternatieven aangedragen, die bovenstaande problemen moeten verminderen en het liefst wegnemen. Er is een fulltime verantwoordelijke aangenomen. Hierdoor wordt er gestreefd dat minimaal 1 verantwoordelijke per dag aanwezig is, die de hulpkrachten begeleidt en controleert. Verder is er een centraal inkoopbeleid en een centraal schoonmaakprogramma opgesteld, waardoor er op elk park op dezelfde manier met dezelfde middelen wordt schoongemaakt. Tot slot probeert de organisatie de communicatie naar de medewerkers en gasten te optimaliseren. Dit kan aan de hand van een juiste klachtenafhandeling, roosters en checklisten in de sanitairgebouwen.

De definitie van kwaliteit volgens de NEN-ISO¹ 8402 norm luidt : het geheel van eigenschappen en kenmerken van een product of dienst dat van belang is voor het voldoen aan vastgelegde of vanzelfsprekende behoeften.²

Desalniettemin blijft het meten van de kwaliteit subjectief, maar het is uit te voeren aan de hand van het VSR-KMS (kwaliteitsmeetsysteem) en het Servqual meetsysteem (kwaliteitsbelevingssysteem).

Om de kwaliteitsbeleving te meten is gekozen voor het Servqual meetsysteem. De kwaliteit wordt een maal in de week door Hoofd TD uitgevoerd aan de hand van het VSR kwaliteitsmeetsysteem. De beleving wordt gemeten aan de hand van de uitgevoerde

¹ De NEN (Nederlandse Norm) is een vertaling van de Europese norm dat een raamwerk is met richtlijnen en voorwaarden voor nationale normeringen.

² Bisseling, T. en Iskes J. : Organisatie en beheer van schoonmaakdienstverlening, blz. 36

enquête. Daarbij is naar voren gekomen dat de gasten het schoonmaakrooster onduidelijk vonden. Verder vonden zij dat er te nat wordt schoongemaakt en dat de paden beter onderhouden moet worden.

Het schoonmaakrooster moet eerst bij het personeel duidelijk zijn en dan kan de organisatie overwegen om de schoonmaaktijden kenbaar te maken aan de gasten. Voorheen werd er met een hogedrukspuit gewerkt. Deze methode is van de baan, omdat het effect van deze schoonmaakmethode negatief ervaren wordt. Voor de paden ligt de oplossing bij het onderhoud. Er wordt hekwerk geplaatst, zodat de loopruimtes verlengd worden. Tevens worden er extra schoonloopmatten aangeschaft om een proef te doen.

Toch blijft de vraag of het niet verstandig is om de schoonmaak geheel uit te besteden. Om dit uit te zoeken is een PvE opgesteld. Er bestaan drie keuzes :

- het schoonmaakbeleid ongewijzigd laten
- het schoonmaakbeleid zo goed mogelijk aanpassen
- de schoonmaak uitbesteden

Tijdens dit onderzoek komt naar voren dat het aanpassen van het schoonmaakbeleid de beste optie is voor de RCN. Uiteraard zal hiervoor tijd en geld voor gereserveerd moeten worden.

Natuurlijk zullen de veranderingen niet alleen personele en financiële consequenties tot gevolg hebben, maar deels ook organisatorische, bijvoorbeeld de verdeling van de verantwoordelijkheid. De hulpkrachten zullen moeten wennen dat er iemand is die dagelijks leiding geeft en controleert. De centrumdirecteur blijft altijd eindverantwoordelijk, maar geeft veel verantwoordelijkheid aan de Hoofd TD. Hoofd TD zal niet meer operationeel te werk gaan en geeft de operationele verantwoording aan de verantwoordelijken. Wel zal hij samen met de verantwoordelijke controle uitvoeren. Hoofd TD kan zich nu meer op strategisch/tactisch niveau richten.

De wijze waarop de kwaliteit van de geleverde schoonmaakdienstverlening op alle Nederlandse parken van RCN, zo efficiënt en effectief mogelijk geoptimaliseerd worden om aan de wensen en eisen van de gasten en organisatie te voldoen is zeer uiteenlopend. Dit loopt van roostering tot een centraal schoonmaakbeleid. De belangrijkste verandering is wel dat er een centrale inkoop en een centraal schoonmaakprogramma is ingesteld. Met de verbeterpunten is erop gelet dat de uitkomst voor de gasten en de organisatie positief uitpakt.

Voorwoord

In het vierde jaar van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool zijn de studenten verplicht om een afstudeeropdracht uit te voeren. De afstudeeropdracht wordt als adviseur binnen de organisatie uitgevoerd. Mijn afstudeeropdracht, een onderzoek naar de mogelijkheden tot verbetering van het schoonmaakbeleid, heb ik uitgevoerd in opdracht van Recreatiecentra Nederland (RCN). Deze scriptie is het resultaat van het onderzoek.

Graag wil ik van de gelegenheid gebruik maken om de personen te bedanken voor de steun en begeleiding tijdens mijn onderzoek. In eerste plaats wil ik dhr. Blanken (centrumbestuurder) bedanken voor het verstekken van de opdracht en de juiste begeleiding, motivatie en adviezen. Ten tweede wil ik dhr. Verkooijen bedanken voor alle steun, begeleiding en faciliteiten die ter beschikking zijn gesteld. Uiteraard bedank ik ook alle medewerkers die mij geholpen hebben inzicht te tonen in de werkwijze, huidige en gewenste situatie.

Mw. Aba, mijn docentbegeleider, verdient eveneens een woord van dank voor de steun, begeleiding en interesse. Ook dhr. Hafkemeijer mag niet onvermeld blijven. De inzet als medebeoordelaar wordt op prijs gesteld.

Tevens wil ik alle personen en organisaties bedanken van wie ik informatie mocht ontvangen en die bereid waren om mee te werken aan het onderzoek. Tot slot wil ik mijn ouders bedanken voor het beschikbaar stellen van de middelen, steun en motivatie.

Petra Huisman
Wateringen, mei 2004

Inhoudsopgave

Auteursreferaat

Managementsamenvatting

Voorwoord

Inhoudsopgave

Inleiding	blz. 1
H 1 Onderzoeksfase	blz. 3
1.1 Onderzoeksopzet	blz. 3
1.2 Onderzoek	blz. 3
1.3 Samenvatting	blz. 5
H 2 Organisatie analyse	blz. 6
2.1 Oorsprong	blz. 6
2.2 Marktpositie	blz. 6
2.3 Doelgroep	blz. 9
2.4 Doelstellingen	blz. 10
2.5 Organisatiestructuur	blz. 11
2.6 Voorbeeld De Flaasbloem	blz. 12
2.7 Samenvatting	blz. 12
H 3 Organisatie schoonmaak	blz. 13
3.1 Doel van schoonmaken	blz. 13
3.2 Trends en ontwikkeling	blz. 14
3.3 Structuur	blz. 14
3.4 Communicatie	blz. 15
3.5 Centralisatie of decentralisatie	blz. 15
3.6 Samenvatting	blz. 16
H 4 Kwaliteit schoonmaak	blz. 17
4.1 Definitie kwaliteit	blz. 17
4.2 Trends en ontwikkeling	blz. 17
4.3 Outsourcing	blz. 18
4.4 Benchmarks	blz. 19
4.5 Classificatie	blz. 21
4.6 Meten	blz. 22
4.7 PvE	blz. 24
4.8 Knelpunten en verbeterpunten	blz. 25
4.9 Samenvatting	blz. 26

H 5 Klachtenafhandeling	blz. 28
5.1 Trends en ontwikkeling	blz. 28
5.2 Huidige situatie	blz. 28
5.3 Gewenste situatie	blz. 30
5.4 Samenvatting	blz. 31
H 6 Kosten en baten analyse	blz. 32
6.1 Algemeen	blz. 32
6.2 Trends en ontwikkeling	blz. 33
6.3 Kosten	blz. 33
6.4 Baten	blz. 35
6.5 Samenvatting	blz. 35
Conclusie en aanbevelingen	blz. 36
Evaluatie	blz. 39
Literatuuropgave	blz. 40
Bijlagen	blz. 43

Inleiding

De laatste jaren wordt steeds meer aandacht besteed aan de kwaliteit van het schoonmaakonderhoud. Er bestaan verschillende meetsystemen, minimum kwaliteitseisen en de verantwoordelijkheid wordt groter. Uiteraard hebben deze ontwikkelingen invloed op de schoonmaakdienstverlening bij de organisatie RCN.

Een probleem dat afgelopen jaren speelt, is dat de sanitairgebouwen wat betreft het oordeel van de gast matig schoon waren. Het afgelopen jaar is via een mini-enquête gebleken dat het beter kan. De organisatie heeft een aantal kleine maatregelen genomen, maar het werkelijke probleem is niet duidelijk in kaart gebracht. Tevens wordt er eens in de drie jaar een enquête gehouden onder de tien Nederlandse kampeerbedrijven, waaruit blijkt dat de andere kampeerbedrijven met hetzelfde probleem kampen. Zou de schoonmaak centraal geregeld moeten worden, vanuit het hoofdkantoor in Driebergen en wat is het verschil tussen de kampeerbedrijven, zijn vragen die spelen. Daarbij komt dat er een aantal trends opkomen, bijvoorbeeld het vast wonen op een recreatiepark. Het kampeerbedrijf De Flaasbloem heeft vijf sanitairgebouwen, bestaande uit ongeveer 30 toiletten, 20 douchegelegenheden en 20 wasgelegenheden per gebouw. In het hoogseizoen wordt er gebruik gemaakt van extra sanitairgebouwen. Er zijn tien medewerkers in de schoonmaak werkzaam onder leiding van het Hoofd TD. Het aantal FTE's van de gehele organisatie bestaat uit 130, waarvan 115 in vaste dienst.

Op basis van de hierboven beschreven gegevens is er in samenspraak met de opdrachtgever en de docentbegeleider de volgende probleemstelling geformuleerd :
“Op welke wijze kan de kwaliteit van de schoonmaakdiensten van de sanitairgebouwen, op alle Nederlandse recreatiecentra, efficiënt en effectief mogelijk geoptimaliseerd worden, zodat aan de verwachtingen van de gast en organisatie voldaan kan worden?”

Deze probleemstelling is een leidraad van het onderzoek. Het doel van het rapport is het weergeven van het probleem en het uitbrengen van goed onderbouwde adviezen ter verbetering. Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden, zijn er zes subprobleemstellingen geformuleerd. Deze zijn uitgewerkt in hoofdstuk 1. Het rapport is geschreven voor de organisatie RCN. Hieronder vallen de tien centrumdirecteuren, Hoofd TD en de verantwoordelijken van de schoonmaakdienstverlening. De verantwoordelijken kunnen het advies overdragen aan de hulpkrachten.

Het rapport is als volgt opgebouwd :

In het eerste hoofdstuk wordt de onderzoeksfase toegelicht. Het hoofdstuk bevat de opzet van het onderzoek en de verschillende deelonderzoeken. Het tweede hoofdstuk geeft een beschrijving van de organisatie RCN. Het derde hoofdstuk is gereserveerd voor de organisatie van de schoonmaak. Het doel van schoonmaken, de structuur en de communicatie zijn onder andere onderwerpen die te vinden zijn. In hoofdstuk vier wordt de kwaliteit van de schoonmaak toegelicht. De begrippen outsourcing, benchmarken en meetsystemen worden besproken in dit hoofdstuk. Het tweede deel van dit hoofdstuk is voorzien van een programma van eisen en een opsomming van de knel- en

verbeterpunten. Klachtenafhandeling is de titel van hoofdstuk vijf. De huidige situatie en de gewenste situatie komen hierin naar voren. Hoofdstuk zes is een financieel hoofdstuk, waarin de kosten en baten worden besproken. Uiteindelijk zal er een conclusie met aanbevelingen volgen. Aan dit verslag is verder een literatuuropgave en bijlagen toegevoegd. Een overzicht van de bijlagen is te vinden na de literatuuropgave.

Er is gekozen voor een theoretische indeling van de inhoud, zodat stap voor stap alle aspecten besproken worden. Het theoretische kader en de trends en ontwikkelingen zijn tevens een terugkerend onderwerp. In ieder hoofdstuk zijn de bronnen vermeld door middel van voetnoten. Tot slot is aan het eind van elk hoofdstuk een korte samenvatting weggegeven.

Hoofdstuk 1 Onderzoeksfase

Het is gebruikelijk om de manier van onderzoek te verantwoorden. In dit hoofdstuk zullen de methoden van onderzoek worden weergegeven, waarbij op bepaalde keuzes wordt ingegaan.

1.1 Onderzoeksopzet

De doelstelling van dit onderzoek is ‘inzicht krijgen in het probleem en het geven van verbeterpunten die voor RCN haalbaar en relevant zijn’.

De probleemstelling en de subprobleemstellingen worden hieronder op een rij gezet.

Probleemstelling

Op welke wijze kan de kwaliteit van de schoonmaakdiensten van de sanitairgebouwen, op alle Nederlandse recreatiecentra, efficiënt en effectief mogelijk geoptimaliseerd worden, zodat aan de verwachtingen van de gast en organisatie voldaan kan worden?

Subprobleemstellingen

Wat is de huidige situatie?

Wat is de gewenste situatie?

Hoe zit de organisatie in elkaar?

Op welke wijze wordt de kwaliteit van het schoonmaakonderhoud gemeten?

Op welke wijze wordt de klachtenafhandeling geregeld?

Wat zijn de financiële consequenties?

1.2 Onderzoek

Een onderzoek is het verzamelen van de geschikte relevante informatie die nodig is om de beste oplossing voor het facilitaire beleidsprobleem te vinden.³

Dit is een onderzoek naar feitelijke kennis over de werkelijkheid, in dit geval naar het schoonmaakonderhoud van RCN. Daarbij moet mijn onderzoek inzicht verschaffen in de achtergrond van problemen en mogelijkheden tot oplossingen geven.

Het gehouden onderzoek kan worden onderverdeeld in een theoretisch en een empirisch onderzoek. Het theoretische kader bestaat uit bestaande informatie (boeken, artikelen, teksten van websites etc.), waarvan de bronnen zijn terug te vinden in de literaturopgave. Het empirische onderzoek bestaat uit vragen en observaties. Hieraan kunnen verschillende onderzoeksinstrumenten gekoppeld worden, namelijk benchmarken, interviewen en enquêteren.

Het onderzoek bestaat uit een aantal deelonderzoeken, zoals het literatuuronderzoek, situatieanalyse, het onderzoek naar de belevingskwaliteit en het onderzoek naar alternatieve organisatievormen. De deelonderzoeken zijn opgezet aan de hand van de verschillende subprobleemstellingen.

³ Handleiding voor de afstudeeropdracht 03-04 blz. 32

Oriëntatie

Aan het begin van het onderzoek is er via kennismakingsinformatie voor nieuwe gasten, stageverslagen en overleg een eerste kennismaking geweest met de organisatie. Daarna heb ik ervoor gekozen om me gedurende de eerste maand te oriënteren op de cultuur en werkwijze binnen de organisatie. Het stelde me in de gelegenheid om de ervaringen van de verantwoordelijken te delen. Door vertrouwen en interesse te tonen in de medewerkers krijg je meer informatie dan wanneer je alleen een interview houdt.

Literatuuronderzoek

Na het vormen van een beeld van de situatie en de opdracht heb ik de literatuur geraadpleegd over de onderwerpen schoonmaakonderhoud, beleid, kwaliteitszorg, klachtenafhandeling en klanttevredenheid. Op deze wijze heb ik geprobeerd de verschillende inzichten over schoonmaakonderhoud een inhoud te geven. In de tweede week ben ik begonnen met het literatuuronderzoek. Ik wisselde literatuuronderzoek in de Bibliotheek van de Haagse Hogeschool af met oriëntatie en overleg op de organisatie. Vooral op internet ben ik veel nieuwe ontwikkelingen tegengekomen.

Interviews

Na de oriëntatie binnen de RCN hebben we een dag georganiseerd voor alle centrumdirecteuren, waarbij we informatie kregen over een professionele manier van schoonmaken en wat voor de organisatie haalbaar is. Na het eerste gesprek met de centrumdirecteur kwam naar voren dat de schoonmaak niet uitbesteed kon worden, vanwege de kosten. Het leek mij daarom niet nodig om interviews af te nemen bij professionele schoonmaakbedrijven, omdat via de cursus al genoeg informatie naar voren kwam over wat voor de organisatie wel haalbaar is. Uiteraard heb ik verschillende interviews gehad met de centrumdirecteuren, Hoofd TD, Hoofd Huishoudelijke Dienst, verantwoordelijken en de hulpkrachten.

Situatie analyse

Het was van belang om zo snel mogelijk de huidige situatie in kaart te brengen, zodat de knelpunten naar voren komen. Tijdens het meewerken met de verantwoordelijken en de hulpkrachten ben ik veel te weten gekomen over de situatie nu en van vorig jaar. Tijdens verzamelen van de informatie bij de hulpkrachten heb ik veel gevraagd naar de wensen en eisen.

Benchmarken

Om een breed beeld te krijgen over de mogelijkheden tot kwaliteitsverbetering en tevredenheid van de gasten, heb ik gebruik gemaakt van benchmarken. Via internet, observatie en mailcontact ben ik aan de informatie gekomen. Helaas kon ik geen interviews afnemen, want er heerst een hoge mate van concurrentie tussen recreatieparken. Wel ben ik op bezoek geweest bij Landal green Park De Schatberg om foto's te nemen. Ik heb mij voorgedaan als gast en ben zo aan de informatie gekomen.

Belevingskwaliteit

De belevingskwaliteit van de gasten is onderzocht en gemeten door middel van een enquête. Er wordt eens in de drie jaar een enquête specifiek voor de schoonmaak

gehouden en er wordt jaarlijks per kampeerbedrijf een enquête gehouden. De eisen en wensen van de gasten worden duidelijk, omdat er plaats is voor opmerkingen.

Onderzoek naar alternatieven

In de laatste fase is gekeken naar de mogelijke verbeteringen van de kwaliteit van de schoonmaak. Er is een afweging gemaakt tussen verschillende alternatieven. Tevens heb ik een schoonmaakprogramma opgesteld waarmee de medewerkers van de RCN kunnen werken.

Het eindproduct

Het eindproduct is een rapport waarin advies wordt gegeven over een facilitair beleidsprobleem.⁴ Het adviesrapport is voorzien van literatuur, benchmarks, eigen inbreng, onderbouwde conclusies en aanbevelingen.

1.3 Samenvatting

Door middel van het opstellen van subprobleemstellingen is het mogelijk om de probleemstelling uit te werken.

“Op welke wijze kan de kwaliteit van de schoonmaakdiensten van de sanitairgebouwen, op alle Nederlandse recreatiecentra, efficiënt en effectief mogelijk geoptimaliseerd worden, zodat aan de verwachtingen van de gast en organisatie voldaan kan worden?”

Door een oriëntatie, literatuuronderzoek, interviews en meedraaien in de organisatie ben ik tot een huidige situatie, gewenste situatie en uiteindelijk tot mijn conclusie en verbeterpunten gekomen.

⁴ Haagse Hogeschool : Handleiding voor de afstudeeropdracht blz. 8

Hoofdstuk 2 Organisatie analyse

Het doel van dit hoofdstuk is een analyse te geven van de organisatie Recreatiecentra Nederland (RCN). De organisatie wordt geanalyseerd aan de hand van de subvraag : Hoe zit de organisatie in elkaar? Hierbij wordt een korte omschrijving van RCN gegeven met de oorsprong, marktpositie en ontwikkelingen, doelgroepen, missie, strategie, doelstellingen en de organisatiestructuur. Tot slot zal er een korte samenvatting volgen.

2.1 Oorsprong

Recreatiecentra Nederland is een kampeer- en bungalowbedrijf met 14 centra (tien in Nederland en vier in Frankrijk), met totaal 8000 kampeerplaatsen en 1100 bungalows. Het is een organisatie met karakter. Dat uit zich onder andere in veel aandacht voor de individuele gast, een luisterend oor voor iedereen en het zorgvuldig omgaan met het milieu. RCN is in 1952 ontstaan uit een initiatief van het instituut Kerk en Wereld van de Nederlandse Hervormde Kerk. De destijds opgerichte stichting kreeg al vrij snel een interkerkelijke basis. Het recreatiebedrijf bleef groeien en werd gaandeweg steeds professioneler. In de jaren 70 werd de Stichting Interkerkelijk Oriëntatiecentrum de enige aandeelhouder en dat is zo nog steeds. RCN is een samenwerkingsvorm van twee niet-commerciële instellingen met een interkerkelijke achtergrond, namelijk Stichting Welstand en Stichting Oriënterende kerken.

Bedrijfscultuur

Binnen de centra staan drie kernwoorden centraal : rust, ruimte en sfeer.⁵ In de bedrijfscultuur komen deze kernwoorden terug. De rust komt tot uiting in de natuur, omdat de parken opgezet zijn met veel groen. De parken zijn ruim opgezet. Op de kampeervelden is ruim voldoende plaats om te kamperen. De sfeer uit zich in het programma. Er wordt veel georganiseerd voor de gasten. Daarbij komt dat in het centrum een gastvriendelijke sfeer hangt.

De huisstijl van RCN is het logo met de kleuren geel, blauw en groen. De kleur geel wordt veel gebruikt tijdens de promotie van de parken. Ook is deze kleur terug te vinden bij de receptie, bungalows en de sanitairgebouwen. De kleur blauw staat voor de waterparken. In de brochure zijn de waterparken aangegeven met blauw. De kleur groen is typerend voor een natuurpark.

2.2 Marktpositie

De markt voor kampeerbedrijven kenmerkt zich door de sterk onderling verschillende aanbieders. De slagkracht en de schaalgrootte van deze aanbieders zijn veelal bepalend voor het succes. Er bestaan niet veel organisaties die meerdere campings binnen Nederland hebben. Wel kan er gedacht worden aan organisaties als Landal GreenParks of Center Parcs. In deze parken staan de bungalows centraal. Bij de RCN is het kamperen het hoofddoel. Dat neemt niet weg dat er weinig kampeerbedrijven zijn. In het jaar 2002 tellen we 2675 vestigingen.⁶

⁵ RCN recreatiekrant blz. 4

⁶ www.cbs.nl

Deze groep omvat:

- jeugdherbergen, kamphuizen e.d.;
- kampeerterreinen;
- exploitatie van vakantiehuizen en vakantiebungalowparken, zomerhuisjes, vakantie-appartementen;
- verhuur van kamers aan verblijfsrecreanten voor een verhuurperiode korter dan 3 maanden;
- verhuur van caravans en tenten op kampeerterreinen.

De winst die RCN maakt gaat naar de stichting. Dit is het verschil met parken als Landal GreenParks, die wel op winst uit zijn.⁷ Landal GreenParks en Center Parcs behalen vijf sterren. RCN wil dit bewust niet, omdat de gast teveel gaat verwachten van het kampeerbedrijf. Dit kan teruggekoppeld worden aan de missie: 'Een betaalbare vakantie voor iedereen'.

Trends en ontwikkelingen

De afgelopen jaren zijn er kenmerkende trends en ontwikkelingen opgetreden. De omgevingsvariabelen zijn op te splitsen in drie niveaus: micro, meso en macro.⁸

Micro-omgeving zijn de sterkten en zwakten van de eigen organisatie. De theorie hierbij is 'FOETSJE'⁹ (financiën, organisatie, economie, technologie, sociale omstandigheden, juridische zaken en ecologie).

Meso-omgeving zijn de ontwikkelingen in de bedrijfstak (leveranciers, klanten en concurrenten). De huidige concurrentie, substituten, afnemers, leveranciers en nieuwe toetreders worden bij deze theorie besproken.

Macro-omgeving zijn de relevante ontwikkelingen in de rest van de wereld. Deze theorie bevat de vijf belangrijkste ontwikkelingen, de zogenoemde DRETS.¹⁰ Hieronder worden de DRETS besproken.

D = Demografische ontwikkelingen

De demografische factoren die een rol speelt bij RCN, is het aantal 55-plussers die toeneemt. Dit is ontstaan door de babyboom na de 2^e wereldoorlog.

Een tweede demografische ontwikkeling is dat het besteedbaar inkomen stijgt. De Nederlander heeft gemiddeld meer te besteden. Dit komt omdat het gezin tegenwoordig uit tweeverdieners bestaat.

De temperatuur in Nederland stijgt. De zomers worden warmer, waardoor er minder behoefte is om naar het buitenland te gaan als in Nederland de zon ook schijnt.

R = Regulerende ontwikkelingen (regelgeving)

De Arbo wetgeving is de laatste jaren een belangrijk aspect geworden binnen de organisatie. Door middel van een CAO worden de normen en waarden van de werknemer op een rijtje gezet. De werkgever is wettelijk verplicht zich hieraan te houden.

⁷ Interview centrumdirecteur RCN De Flaasbloem

⁸ Service marketing 2 sheets

⁹ Service marketing 2 sheets

¹⁰ Eventmanagement theorie sheets

De milieuwetten zijn strenger geworden en hebben betrekking op afvalverwerking en reinigingsmiddelen.

E = Economische ontwikkelingen

Als gevolg van de teruglopende economie is er veel aandacht voor het beheersen van kosten. Vooral de inzet van arbeid staat onder druk.

T = Technologische ontwikkelingen

De energiekosten en de conjuncturele ontwikkelingen zijn bepalend voor de werkgelegenheid.

De verwarming, ventilatie en verlichting zijn belangrijker geworden voor de gast. Deze punten tellen mee in de beleving van de gast.

S = Sociale ontwikkelingen

De samenleving wil minder werken en meer vrije tijd. De jonge gezinnen bestaan vaak uit tweeverdieners. Een andere trend is dat men meer thuis is gaan werken en minder op de organisatie aanwezig is.¹¹

Er is een toenemende behoefte aan rust, natuur en ruimte.¹² Men heeft meer vrije tijd maar de werkdruk is verhoogd. Door meer rust te nemen, kan de hoge werkdruk gecompenseerd worden.

Gezinnen met jonge kinderen in de randstad hebben behoefte aan de natuur, ook voor de kinderen.

Het kamperen moet luxer en makkelijker gaan dan voorheen. De verwende gast heeft meer te besteden dus kies hij/zij liever voor een stacaravans of bungalows dan voor een tent.

De doelgroep weet zich moeilijk te vermaken in de vrije tijd. Daarom is er veel vraag naar een kampeerbedrijf met vele faciliteiten en een activiteitenprogramma.

Het kamperen in eigen land is populair. De 55-plussers gaan niet zo snel meer naar het buitenland. Tevens verkiezen de jonge gezinnen het kampeerbedrijf in Nederland boven dat van het buitenland.¹³ Als men naar het buitenland op vakantie wil, gaat men sneller met het vliegtuig en in een appartement.

Maatschappelijk trends na 2000¹⁴

Risicobeheersing

Eigenlijk is er maar weinig waar we ons zorgen over hoeven te maken. De Nederlander is rijker dan ooit en er zijn nog nooit zo weinig mensen werkeloos geweest. Waar komt het niet aflatende gevoel van onveiligheid dan toch vandaan? Overal waar veel mensen zijn, staat veiligheid als eerste en als laatste op de agenda. Hoe meer informatie er beschikbaar is, hoe onduidelijker het wordt wat veilig is en wat niet, wat gezond is en wat niet, wat risicovol is en wat niet. Duidelijk is dat de gevoeligheid voor geweld op straat, agressief gedrag en vandalisme hand over hand toeneemt.

¹¹ www.factomedia.nl : Marketingstrategieën voor schoonmaakorganisaties

¹² Interview centrumdirecteur RCN De Flaasbloem

¹³ Interview centrumdirecteur RCN De Flaasbloem

¹⁴ www.translator.nl

Socialisering

Vanaf het tijdperk van de babyboomers, de jaren zestig en zeventig, beïnvloedt de megatrend individualisering ons leven. Maar het ziet er naar uit dat het tijdperk van het individu ten einde loopt. Het vraagstuk voor de toekomst is niet hoe we de meest individuele wensen kunnen vervullen maar hoe we mensen weer bij elkaar kunnen brengen. Wat in de plaats komt van het individu is niet de zuil van weleer of de doelgroep van de jaren tachtig. Eerder een flexibele vorm van socialisering waarbij iedereen op zijn eigen manier een bijdrage aan de groep kan leveren.¹⁵

Humanisering

De gebeurtenissen van de afgelopen tijd maken voor eens en altijd duidelijk dat niet de technologische ontwikkeling of globalisering maar humanisering de overheersende beweging van het komende decennium zal zijn. In plaats van de belangstelling voor systemen en processen moet er meer aandacht komen voor lokale verschillen en kleinschaligheid, voor groepsverbanden en culturele diversiteit en, kortom: voor de menselijke schaal. Daarmee kan gelijk gesteld worden dat bedrijven en organisaties die de menselijke schaal onderkennen, diversiteit nastreven en aandacht hebben voor sociaal-culturele aspecten, de komende tien jaar recht van spreken hebben.

2.3 Doelgroep

De doelgroep wordt mede bepaald door de ontwikkelingen van de afgelopen tijd. Op dit moment zijn er veel 55-plussers, wat terug te vinden is in de doelgroep voor de RCN. RCN houdt de ontwikkelingen sterk in de gaten om zo op de doelgroepen in te spelen. Een voorbeeld is het geven van korting op het derde kind. Op deze manier worden er jonge gezinnen getrokken, want bij oudere gezinnen zijn de kinderen op een leeftijd dat ze zelfstandig op vakantie gaan.

RCN richt zich met name op de volgende doelgroepen :

- jonge gezinnen
- 55 plussers
- randstad/stadsmensen

De jonge gezinnen willen graag in Nederland blijven. Zij vinden dat er genoeg faciliteiten zijn op een Nederlandse camping. Bij RCN zijn de jonge gezinnen gebonden aan de schoolvakanties van de kinderen. Daarentegen hebben de 55-plussers veel vrije tijd en zij kunnen gaan wanneer zij willen. De 55-plussers gaan buiten het hoogseizoen, omdat het anders te druk is. De gasten uit de randstad bespreken regelmatig een seizoenplaats, zodat zij elk weekend kunnen kamperen en kunnen genieten van de ruimte en rust. Op deze manier sluiten de doelgroepen goed op elkaar aan.

Het hoogseizoen loopt van 2 juli t/m 3 september. In de eerste week van augustus is het topdrukte.

¹⁵ www.facto-media.nl

2.4 Doelstellingen

De missie¹⁶

Voor het goed functioneren van een organisatie is het van essentieel belang helderheid te hebben over het verschil tussen waarom men een organisatie wenst te vormen (missie), wat men met die organisatie wil bereiken (doelen) en hoe men dat wil doen (strategie).¹⁷

RCN is een toonaangevend kampeer- en bungalowbedrijf met 14 centra (10 in Nederland en 4 in Frankrijk), waaronder 8000 kampeerplaatsen en 1100 bungalows, die samen zorgen voor een ontspanning, rust, bezinning en ontmoeting voor de gasten.¹⁸

Veel aandacht wordt besteed aan de individuele gast. RCN is een luisterend oor voor iedereen. Als derde punt gaat de RCN zorgvuldig om met het milieu.

Naast deze missie heeft RCN een pakkende zin : Verrassend Veel Vakantieplezier!¹⁹

Doelen

De doelen van een organisatie geven antwoord op de vraag wat de mensen in de organisatie met elkaar precies willen bereiken. Doelen zijn direct of indirect uit de missie afgeleide, duidelijk gespecificeerde, gewenste en meetbare resultaten, die op een vooraf aangegeven tijdstip bereikt moeten zijn.²⁰

De hoofddoelstelling van de RCN is maatschappelijk gericht ; een betaalbare vakantie voor iedereen.

Uit de doelstelling vloeit voort dat er rekening gehouden wordt met mensen die het minder makkelijk hebben. Daarom heeft RCN een fonds in het leven geroepen waardoor ook minder draagkrachtige hun vakantie kunnen vieren op de centra van RCN.

Strategie

De strategie van een organisatie geeft antwoord op de vraag hoe de mensen in de organisatie de geformuleerde doelen gaan realiseren; de weg waarlangs, de manier waarop. De strategie is een in de tijd gefaseerd actieplan. Strategie is gedefinieerd als de manier waarop en het geheel van middelen waarmee vooraf gestelde doelen nagestreefd worden.²¹

Om de strategie te bepalen kan er een onderzoeksinstrument gebruikt worden, namelijk de enquête. Op deze manier kan de gast aangeven wat de wensen en eisen zijn. De organisatie kan hierop inspelen.

¹⁶ Bijlage 1

¹⁷ www.twynstragudde.nl/kennisbank

¹⁸ Advertentie Trouw

¹⁹ RCN informatiekrant

²⁰ <http://62.212.64.179/sfkennis/sf.mcgi?255>

²¹ <http://62.212.64.179/sfkennis/sf.mcgi?255>

2.5 Organisatiestructuur

RCN is een BV, met op ieder centrum een eigen centrumdirecteur. Stichting Interkerkelijk Oriëntatiecentrum is de enige aandeelhouder. Het hoofdkantoor is in Driebergen gevestigd. Daar stellen de algemeen directeur en de centrumdirecteuren het beleid vast. Deze worden ondersteund door de stafmedewerkers (PZ, secretariaat, projectmanager en de controlediensten). RCN beschikt ook over een ondernemingsraad. Met uitzondering van de supermarkten is alles in eigen beheer. De organisatie is begonnen met RCN Het Grote Bos in Doorn. RCN heeft zich uitgebreid naar 10 recreatiecentra in Nederland en vier in Frankrijk. Op dit moment is het vijfde recreatiecentrum in Frankrijk in aanbouw. Hieronder volgt een overzicht van de 10 parken.

Natuurparken	Waterparken
RCN De Roggeberg	RCN De Potten
RCN De Noordster	RCN Zeewolde
RCN De Jagerstee	RCN Het Toppershoedje
RCN Het Grote Bos	RCN De Schotsman
RCN Hommelheide	
RCN De Flaasbloem	

De organisatie RCN is een platte organisatie met korte communicatielijnen.²² Hiermee wordt tot uitdrukking gebracht dat leiders meer ondergeschikten in de lijn toch effectief kunnen leiden.²³ Daarbij komen twee benaderingen kijken, namelijk de bottom-up en de top-down. Bij de bottom-up benadering komen de wensen en eisen met bijbehorende informatie van de medewerkers. De medewerkers leggen de ideeën voor aan het middenkader, waarna het middenkader samenvattend het idee aan de top presenteert. Een manager in de top heeft geen behoefte aan gedetailleerde informatie.²⁴ Het voordeel hiervan is dat de motivatie en betrokkenheid bij het uitvoerende personeel hoog ligt. Echter een gevaar is dat men niet verder komt dan het doortrekken van de bestaande activiteiten naar de toekomst.²⁵ Voor het personeel zal dit niet zozeer een reëel gevaar zijn, maar de gasten verlangen naar vernieuwing en verbetering. Bij de top-down benadering komt het initiatief en de informatie van het topmanagement. Dit moet geconcretiseerd worden door het middenkader en daarna verder vertaald naar het uitvoerende personeel, bijvoorbeeld via het werkoverleg, mededelingenbord of personeelsblad.

Bij RCN heeft elke centrumdirecteur veel verantwoordelijkheid, maar de eindverantwoording blijft bij de Algemeen Directeur.²⁶

Als hulpdienst kent de RCN de afdeling Personeelszaken. Hulpdiensten zijn afdelingen die op elementen van leiding of uitvoering aan overige bedrijfsafdelingen of aan

²² Interview centrumdirecteur RCN De Flaasbloem

²³ Keuning : Management en organisatie blz. 221

²⁴ Veenman : Grondslagen van de professionele communicatie blz. 184

²⁵ Keuning : Management en organisatie blz. 477

²⁶ Bijlage 2

functionarissen in de lijn specialistische diensten bewijzen.²⁷ Een andere hulpdienst is de projectmanager. Deze afdeling verzorgt de enquêtes, helpt de centrumdirecteuren met beleidsproblemen en probeert de centrumdirecteuren op een lijn te krijgen. Het secretariaat werkt als ondersteunende dienst bij de Algemeen Directeur. Tot slot verzorgen de controlediensten het factuurbeheer per centrum en afdeling. Daaronder volgen de 10 centrumdirecteuren, die leiding geven aan de staf. In de staf zitten de hoofden : Technische dienst, Huishoudelijke dienst, Receptie, Restaurantmanager en de Recreatieleider. Deze hoofden geven de leiding aan de medewerkers per afdeling.

2.6 Voorbeeld De Flaasbloem

Het is mogelijk door middel van een voorbeeld een duidelijk beeld te schetsen van de wijze waarop de schoonmaak binnen de organisatie van RCN wordt gepland, geregeld, gecoördineerd en uitgevoerd. Aangezien uit de enquête is gebleken dat RCN De Flaasbloem onderaan is geëindigd, zal ik dit kampeerbedrijf als voorbeeld gebruiken.

De Flaasbloem

RCN De Flaasbloem is in 1961 begonnen op 23,5 hectare grond. Sinds 2001 is dat uitgebreid tot 83 hectare. De naam is een samenvoeging van twee woorden 'flaas' is een oud-Brabants woord voor 'ven'. Het centrale punt van de Flaasbloem is een ven. Dhr. Bloem is de oprichter, vandaar de samenvoeging Flaasbloem. Het terrein bestaat uit bungalows, chalets, stacaravans, kampeerplaatsen en woody wonders.²⁸

RCN de Flaasbloem is het grootste centrum van alle RCN centra, met :

-292 stacaravans	-500 seizoenplaatsen
-39 particuliere bungalows	-250 toeristische kampeerplaatsen
-29 woody wonders	-59 verhuurbungalows (4K, 4L, 6L, 8F)
-10 verhuurcaravans	-10 chalets

2.7 Samenvatting

RCN is sinds 1952 een recreatiebedrijf en is inmiddels uitgegroeid tot een kampeer- en bungalowbedrijf met 14 centra (tien in Nederland en vier in Frankrijk), met totaal 8000 kampeerplaatsen en 1100 bungalows.

De hoofddoelstelling van RCN is : 'Een betaalbare vakantie voor iedereen'.

Daarbij staan drie kernwoorden centraal : rust, ruimte en sfeer.

RCN richt zich op drie doelgroepen, namelijk : jonge gezinnen, 55-plussers en randstad/stadsmensen. RCN is een BV, met op ieder centrum een centrumdirecteur. Het hoofdkantoor is gevestigd in Driebergen. De organisatie RCN is een platte organisatie met korte communicatielijnen. RCN De Flaasbloem heb ik als voorbeeld uitgewerkt om aan te geven op welke wijze de schoonmaak wordt gepland, geregeld, gecoördineerd en uitgevoerd.

²⁷ Keuning : Management en organisatie blz. 128

²⁸ Bijlage 3

Hoofdstuk 3 Organisatie schoonmaak

In dit hoofdstuk zal de manier van organiseren van de schoonmaak bij RCN worden toegelicht. Allereerst zal er een definitie en de trends van schoonmaak worden gegeven. Daarna volgt een toelichting van structuur, communicatie en centralisatie of decentralisatie. Tot slot volgt er een korte samenvatting van het hoofdstuk.

3.1 Doel van schoonmaken

Schoonmaken is het reinigen, het verwijderen van vuil en andere elementen, die storend zijn voor de mens, het materiaal en/of de omgeving.²⁹

Schoonmaken heeft als doel³⁰ :

- zorgen voor een prettig woon- en werkklimaat
- zorgen voor een hygiënische omgeving
- bevorderen van de veiligheid
- beschermen van materialen tegen beschadigingen en snelle slijtage

Schoon is de afwezigheid van vuil. Vuil is de aanwezigheid van storende materie. Er zijn twee soorten vuil te onderscheiden, namelijk organisch vuil (afkomstig van mens, plant of dier, zoals modder, etensresten en vet) en anorganisch vuil (afkomstig van levenloze dingen, zoals roest en kalk).

Naast het begrip ‘schoon’ kan men ook een definitie geven van het schoonmaakproces, namelijk het schoonmaakonderhoud.

‘Schoonmaakonderhoud is een systeem van werken, waarbij m.b.v. meerdere voorgeschreven schoonmaakmethoden en –frequenties een esthetisch en hygiënisch verantwoorde leef- en werkomgeving gehandhaafd blijft en de levensduur van de afwerkmaterialen wordt verlengd.’³¹

Schoonmaken is belastend voor het milieu en het lichaam. Het is een dagelijks terugkerende activiteit, waarbij veel water en reinigingsmiddelen worden gebruikt. Om bovenstaande doelen te verwezenlijken, kan de organisatie werken met een schoonmaakprogramma. Bij een schoonmaakprogramma wordt gestreefd naar een zo lang mogelijk schoon te behouden oppervlak, waarbij dure, arbeidsintensieve grondige reinigingsbeurten zo min mogelijk worden uitgevoerd. Het schoonmaakprogramma bevat de volgende gegevens : methode, ruimte, frequentie en elementen. Aan de hand van een schoonmaakprogramma kaner systematisch en dus professioneel schoongemaakt worden.

Hieronder volgen een aantal redenen om professioneel schoon te maken :

- een juiste kwaliteit leveren voor de gast
- kosten besparen
- productiviteit verhogen
- werkwijze vastleggen

²⁹ B. de Boer : Facilitaire Diensten blz. 22

³⁰ PTC+

³¹ P.Pouw : Accommodatiebeheer 1

- lichaamsbelasting beperken
- milieubelasting beperken
- motivatie verhogen

De organisatie moet kunnen beoordelen welke schoonmaakmethode en frequentie het meest geschikt is per recreatiecentrum. Daarbij spelen de kwaliteitseisen een belangrijke rol. Hierover meer in hoofdstuk 4. Het schoonmaakprogramma is dus feitelijk de basis van de goede kwaliteit van schoonmaakdienstverlening.

3.2 Trends en ontwikkelingen

Het schoonmaken van de sanitairgebouwen heeft zich al meer ontwikkeld van een huishoudelijke en ambachtelijke bezigheid van losse personen, tot een rationele, bedrijfsmatig uitgevoerde dienstverlening. De werkzaamheden worden waar mogelijk gemechaniseerd uitgevoerd met uitgekiende hulpmiddelen en volgens goed doordachte werkwijzen. Met de groei is ook de behoefte aan een goede interne bedrijfsorganisatie toegenomen en worden moderne hulpmiddelen toegepast om de beschikbare mankracht en middelen zo efficiënt mogelijk in te zetten.

In 1979 ontstond het VSR (Vereniging Schoonmaak Research). Het VSR subsidieert onderzoek op schoonmaakgebied, dat een rol kan spelen bij de verbetering van het imago van de bedrijfstak. Het bedrijf kan een minimum aanvaardbaar niveau afspreken en zo onderscheid maken tussen goede en slechte kwaliteit. Op lange termijn kan er een verband gelegd worden tussen kwaliteit en kosten.³² Het systeem wordt verwerkt tot een NEN-norm en ondervindt eveneens internationale belangstelling. Voor de gasten is de schoonmaak de laatste jaren steeds belangrijker geworden. Het verwachtingspatroon van de gast ligt hoger. De organisatie moet de kwaliteit van de schoonmaak verbeteren om aan de wensen en eisen van de gasten te blijven voldoen.

3.3 Structuur

De schoonmaak wordt op RCN De Flaasbloem in eigen beheer uitgevoerd. De organisatie van de schoonmaak is vormgegeven als een traditionele hiërarchie.³³ Hoofd Technische dienst is verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken en coördineert de schoonmaakactiviteiten. Tevens wordt het contact onderhouden met de andere afdelingen en de centrumdirecteur. Hoofd TD geeft leiding aan de vier personen die verantwoordelijk zijn.³⁴ Tussen het Hoofd van de technische dienst en de vier leidinggevendenden, staat een tussenpersoon die inspringt als Hoofd TD of een van de leidinggevendenden afwezig is. Per dag is er minimaal een leidinggevende aanwezig om de medewerkers aan te sturen en te controleren. Deze leidinggevende werkt zelf mee in de schoonmaak. De controlebeurten worden uitgevoerd door Hoofd TD. Een maal per dag, tijdens de nachtwacht, controleert de centrumdirecteur de sanitairgebouwen.

Op dit moment worden de sanitairgebouwen drie maal per dag schoongemaakt. Maandag tot en met vrijdag zijn er vaste krachten werkzaam, die de schoonmaak verzorgen. Op zaterdag en zondag wordt veel gewerkt met hulpkrachten. Hulpkrachten zijn werknemers

³² SvS kwaliteitsinspecteur : Werken aan kwaliteit

³³ Keuning : Management en organisatie blz. 351

³⁴ Bijlage 4

(m/v), scholier of student, die op onderwijsvrije tijden gedurende vakanties en op vrijdag, zaterdag, zondag en een vaste dag in de week werkzaamheden kunnen verrichten volgens de eerste vier functieniveaus van de CAO Verblijfsrecreatie.³⁵ De leeftijd van de hulpkrachten loopt van 14 jaar tot 23 jaar oud. De schoonmaak vindt plaats tussen 8.00 uur en 17.00 uur en in het hoogseizoen tot ongeveer 22.00 uur.

De contracten van de hulpkrachten lopen van 26 maart t/m 1 november en zijn gebaseerd op nul uur. Het is dus afwisselend hoe vaak en hoe lang de hulpkracht wordt ingepland. Naast de hulpkrachten kent de RCN nog vier categorieën medewerkers, namelijk :

- vrijwilliger of stagiair
- oproepkracht
- werknemer met dienstverband korter dan 1 jaar
- werknemer met dienstverband langer dan 1 jaar

3.4 Communicatie

Een belangrijke voorwaarde om de gewenste kwaliteit van de schoonmaak te behalen is het gebruik van de juiste communicatie. Bij communicatie is er behoefte aan informatie.³⁶ Hierbij komt dat niet alleen binnen de medewerkers van de schoonmaak gecommuniceerd wordt, maar ook naar de gasten toe. Bijvoorbeeld het bekendmaken van de schoonmaaktijden aan de gasten.

Motivatatie personeel

Het productiemiddel voor de schoonmaak is de mens. Overal waar de mens wordt ingezet, speelt motivatie een grote rol. Met het idee in het achterhoofd, dat het schoonmaken ondankbaar werk is, moet de organisatie meehelpen aan een gezellige werksfeer. Eveneens kan de organisatie erover denken om veel verantwoording te leggen bij de medewerkers. Dit heeft voor- en nadelen. Aan de ene kant voelt de medewerker zich belangrijk en betrokken bij de organisatie. Aan de andere kant zal er misbruik van gemaakt worden of zullen de medewerkers de verantwoordelijkheid niet aankunnen. Dit heeft tot gevolg dat er meer klachten gemeld worden. RCN werkt veel met jonge hulpkrachten, die de verantwoordelijkheid niet aankunnen, maar de organisatie kan wel op de medewerkers inspelen zodat ze zich betrokken voelen. Het schoonmaakpersoneel moet weten en begrijpen waarom het zo gaat en hoe het niet moet. Eveneens moet de medewerker de verwachting van de organisatie en leidinggevende kennen. Als de leidinggevende niet geïnteresseerd is in de medewerker, leidt dit sneller tot ziekteverzuim of onnauwkeurig werk.

3.5 Centralisatie of decentralisatie

De keuze voor centralisatie of decentralisatie ligt aan het type organisatie, de aard, deskundigheid van de medewerkers en het primaire proces. Centralisatie heeft als voordelen : eenheid van bevel, schaalvoordelen, gelijkheid en herkenbaarheid.

³⁵ Bijlage 5

³⁶ Veenman : Grondslagen voor de professionele communicatie blz. 9

Decentralisatie heeft als voordelen : flexibiliteit, kostenbewust en motivatie.

RCN heeft 10 Nederlandse kampeerbedrijven, waarbij de schoonmaak decentraal georganiseerd is. Alleen RCN De Schotsman heeft de schoonmaakdienst uitbesteed aan een schoonmaakbedrijf. De 9 andere kampeerbedrijven hebben de schoonmaakdienst in eigen beheer. Voor het decentraal regelen van de schoonmaak is gekozen, omdat de kampeerbedrijven zo verschillend van elkaar zijn. Bij RCN Hommelheide is een investering geweest in de sanitairgebouwen, waardoor het schoonmaakonderhoud minder tijd en geld kost. RCN De Roggeberg heeft zeven sanitairgebouwen en RCN De Flaasbloem vijf, maar van een andere afmeting. Daarbij komt dat de parken verschillen van gebied en natuur. Bijvoorbeeld RCN Toppershoedje is een waterpark, waar met andere reinigingsmiddelen gewerkt wordt, omdat er veel zand in de douches terechtkomt. Kortom de parken zijn te verschillend om een centraal schoonmaakbeleid op te stellen.

3.6 Samenvatting

Schoonmaken is het reinigen, het verwijderen van vuil en andere elementen, die storend zijn voor de mens, het materiaal en/of de omgeving. Het schoonmaken van sanitaire gebouwen heeft zich al meer ontwikkeld van een huishoudelijke bezigheid naar een professionele aanpak. Op de 10 kampeerbedrijven van RCN is de schoonmaakdienst decentraal georganiseerd. Alleen RCN De Schotsman heeft de schoonmaakdienst uitbesteed aan een schoonmaakbedrijf, de andere 9 kampeerbedrijven voeren de schoonmaak in eigen beheer uit. De schoonmaakdienst valt onder de afdeling Technische Dienst. Hoofd TD is verantwoordelijk voor de schoonmaakdienst en moet verantwoording afleggen aan de centrumdirecteur. De vier leidinggevenden, die onder Hoofd TD vallen, geven leiding aan de hulpkrachten.

Hoofdstuk 4 Kwaliteit schoonmaak

In dit hoofdstuk zullen de theoretische inzichten over kwalitatief goede schoonmaak worden beschreven aan de hand van de trends en ontwikkelingen, outsourcing, benchmarking en de classificatie bij de RCN. Daarnaast zal ingegaan worden op de kwaliteitsmeting met de wensen en eisen van de gast, organisatie en de medewerkers. Tot slot volgen een aantal knel- en verbeterpunten en een korte samenvatting van het hoofdstuk.

4.1 Definitie kwaliteit

Kwaliteit is een breed begrip. Er worden in de literatuur vele betekenissen gegeven van het begrip 'kwaliteit'. Niet alleen de organisatie heeft een doel om de juiste kwaliteit te leveren, maar vanuit de overheid zijn er wettelijke bepalingen (Arbo-wet en milieueisen) opgelegd waaraan de organisaties aan moeten voldoen.

De definitie van kwaliteit volgens de NEN-ISO³⁷ 8402 norm luidt : het geheel van eigenschappen en kenmerken van een product of dienst dat van belang is voor het voldoen aan vastgelegde of vanzelfsprekende behoeften.³⁸

Kwaliteit is te onderscheiden in primaire en secundaire kwaliteit. Primaire kwaliteit is feitelijk, meetkundig en duidelijk te kwalificeren als getallen en overige grootheden. Secundaire kwaliteit is louter subjectief, het is de menselijke waarneming van de primaire kwaliteit.³⁹

De secundaire kwaliteit is de minimale behoefte waaraan de kwaliteit van de schoonmaak moet voldoen. De gast heeft een bepaald verwachtingspatroon, dat gewekt wordt door de organisatie (via een informatieboekje) en het beeld van de gast.

Er is een onderscheid te maken in verschillende soorten werkzaamheden waaraan resultaten kunnen worden toegeschreven.

- het resultaat van het schoonmaakonderhoud volgens de reinheidseisen.

- het resultaat van het samenstellen van een werkprogramma.

Het resultaat van een willekeurig deelproces wordt aangeduid met de term output. Het geheel van deelprocessen is als keten aan elkaar verbonden en behoort uiteindelijk de doestelling van de schoonmaakdienstverlening te verwezenlijken.

“De kwaliteit van de schoonmaakdienstverlening is zo sterk als de zwakste schakel in het proces.”⁴⁰

4.2 Trends en ontwikkelingen

Na de industriële revolutie werd kwaliteitsmanagement een belangrijk onderdeel binnen de organisatie. Kwaliteitsinspectie, procesbeheersing, bedrijfsprocessen en TQM zijn

³⁷ De NEN (Nederlandse Norm) is een vertaling van de Europese norm dat een raamwerk is met richtlijnen en voorwaarden voor nationale normeringen.

³⁸ Bisseling, T. en Iskes J. : Organisatie en beheer van schoonmaakdienstverlening, blz. 36

³⁹ Bisseling, T. en Iskes J. : Organisatie en beheer van schoonmaakdienstverlening, blz. 37

⁴⁰ Bisseling en Iskes : Organisatie en beheer van schoonmaakdienstverlening blz. 63

begrippen die aandacht kregen. Sinds het begin van de jaren negentig zijn de normen uit de ISO 9000 serie in de schoonmaakbranche doorgedrongen.⁴¹ Naar schatting waren in het jaar 2000 ongeveer 200 schoonmaakbedrijven die het ISO certificaat bezaten. De trends en ontwikkelingen van de RCN zijn, dat de gast steeds mondiger wordt. Er wordt meer geëist en de wensen en eisen liggen hoger. De organisatie moet daarop zo goed mogelijk zien in te spelen. Een tweede punt wat opvalt is dat de gast de schoonmaak van de sanitairgebouwen onderschat. De gasten kijken neerbuigend naar het personeel en hebben veel aanmerkingen. De RCN kan deze ontwikkeling niet veranderen, maar kan wel inspelen op de beleving van de gast, bijvoorbeeld door te werken met frisse kleuren (geel en blauw).⁴²

4.3 Outsourcing

Aanleiding voor het outsourcing kan zijn dat de organisatie opziet tegen een nieuw proces of een nieuwe voorziening.⁴³ De aanleiding is dan van financieel-economische aard en is terug te voeren op de algemene situatie van de organisatie. De keuze die men in overweging wil nemen is die tussen financiering en een meer verspreide investering. Een tweede aanleiding kan zijn dat de organisatie geen vertrouwen heeft in de eigen deskundigheid, maar liever externe deskundigheid erbij haalt.

Uitbesteden is het overlaten van de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van bepaalde werkzaamheden aan een extern bedrijf.⁴⁴ Hoofdzakelijk worden de ondersteunende diensten uitbesteed.

Uitbesteden biedt tal van voordelen, zoals grotere servicegerichtheid, management ontlasten, meer specialistische kennis en het rekening houden met concurrentie. Kosten kan als een voordeel en een nadeel gezien worden. Op korte termijn zullen de kosten hoog zijn, maar op lange termijn wordt de investering terugverdiend in capaciteit en kwaliteit.

De vraag is of deze voordelen aansluiten bij de doelstellingen van de organisatie.⁴⁵ Dus welke kwaliteit wil de organisatie bereiken en met welke middelen. Is het voor de organisatie van belang om de specialistische kennis en de servicegerichtheid te vergroten of is dit niet noodzakelijk.

Daarentegen zijn afhankelijkheid, uitlekken van bedrijfsinformatie, verlies van kennis, langere communicatielijnen, minder controle, weinig vernieuwing en weinig creativiteit een aantal nadelen van uitbesteden.

Toch zijn de uitbestedende bedrijven tevreden over hun leverancier, waarbij vooral professionalisme en betrouwbaarheid doorslaggevend zijn.⁴⁶

Een veel gehoorde klacht hierbij is dat het tempo van de overgang te laag ligt.

Een ander bezwaar tegen leveranciers in het algemeen is dat zij niet uitblinken in het

⁴¹ www.facto-media.nl

⁴² Interview centrumdirecteur De Flaasbloem

⁴³ www.zbc.nl

⁴⁴ Scriptie Molen : Organiseren van het schoonmaakonderhoud bij de Nebo

⁴⁵ <http://www.computable.nl/artikels/archief0/d05oz003.htm>

⁴⁶ www.zbc.nl

realiseren van zakelijk voordeel uit de investeringen.

Afnemers zouden hun leveranciers moeten aanmoedigen verder te kijken dan het bestaande contract. Eén mogelijkheid is het aangeven van nieuwe manieren om de schoonmaak in te zetten ter vergroting van de concurrentiekracht.

Een probleem hierbij is dat leveranciers vaak de indruk hebben dat dergelijke suggesties door de afnemer veelal gezien worden als louter pogingen om de omzet te verhogen.

Gevraagd naar de doelstellingen voor toekomstige outsourcing-contracten levert echter een wat ander beeld op. Organisaties willen een flexibeler benadering van de zakelijke behoeftes, actieve toepassing van nieuwe technologie en de exploitatierisico's delen.

Voor de leveranciers is het belangrijk deze signalen te begrijpen. Efficiënte dienstverlening alleen is niet meer voldoende om de loyaliteit van klanten zeker te stellen. Tastbare bijdragen aan de zakelijke doelstellingen lijken boven alles te gaan.

Vele organisaties hebben tegenwoordig de vraag in het achterhoofd : Make or buy? De laatste jaren is er een snelle groei geweest in het uitbesteden van de diensten. Er ontstaan steeds meer kleine schoonmaakbedrijven, waardoor de concurrentie hoog is.⁴⁷

RCN

Het schoonmaakonderhoud voldoet niet aan de wensen en eisen van de gasten. Er moet dus wat veranderen. Uitbesteden zou een optie kunnen zijn voor een organisatie, maar voor RCN weegt de professionaliteit niet op tegen de hoge kosten.

Daarbij komt dat elke medewerker een grote betrokkenheid heeft bij de organisatie. Het personeel voelt zich een team en ze kennen elkaar al jaren, omdat het personeel elk jaar terugkeert. Vanuit RCN wordt er veel gedaan aan uitjes voor het personeel. Als er gekeken wordt naar de salarissen van de hulpkrachten is dat niet hoog, daarom moet er vanuit de organisatie veel gesponsord worden om het werk aantrekkelijk te maken voor die beloning. Elk jaar worden er truien met een logo van RCN uitgedeeld aan alle medewerkers. Verder krijgt het personeel 50% korting op de snackbar en met avonddiensten wordt voor een maaltijd gezorgd. Er heerst geen strenge hiërarchie, maar een open cultuur met korte communicatielijnen.

De RCN krijgt voor het uitbesteden geen budget van het hoofdkantoor. Er zijn 10 centra van de RCN en er moet een lijn getrokken worden. Als er meerdere parken tot uitbesteding overgaan, zou er veel geld gereserveerd moeten worden. Op dit moment is dat geld er niet, maar als de organisatie geen andere investeringen doet, kan er in de toekomst over nagedacht worden. Tevens is het moeilijk om een geschikt schoonmaakbedrijf te vinden, waarmee de communicatie en werkwijze juist verloopt.

4.4 Benchmarken

De definitie van benchmarken luidt : een continue systematisch proces waarbij producten, diensten en werkprocessen van organisaties vergeleken worden met die van de best presterende organisatie op dat gebied.⁴⁸ Het is een managementinstrument dat verder gaat dan het traditionele concurrentieonderzoek, waarbij de visie van de organisatie zich te veel richt op de eigen branche.

⁴⁷ www.facto-media.nl

⁴⁸ Gelderman en Albronda : Professioneel inkopen blz. 183

Benchmarken leidt tot nieuwe inzichten, doordat prestaties worden vergeleken met die van derden.⁴⁹ Organisaties die de concurrentie voor willen zijn, moeten hun strategie, procesinrichting en organisatiestructuur continue verbeteren en de totale kosten tegen het licht houden. Uiteindelijk gaat het om het sneller en beter inspelen op de wensen en eisen van de interne en externe klant.

Binnen de branche recreatie zijn Landal Green Parks en Center Parcs marktleider. Op welke wijze organiseren zij het schoonmaakonderhoud?

Landal Green Parks

LGP is een groeiende en dynamische organisatie, die toonaangevend is op het gebied van bungalow- en campingvakanties in een natuurlijke omgeving.⁵⁰ Respect voor de natuur en het milieu staan bij LGP hoog in het vaandel.

Voor de gasten zijn gastvrij, persoonlijke service en enthousiaste medewerkers herkenbaar bij de parken.

LGP bezit nu 53 parken in Nederland, België, Duistland, Tsjechië en Oostenrijk. Totaal zijn er 8500 bungalows en 1500 kampeerplaatsen.

Bij Landal Green Parks wordt de schoonmaakdienstverlening uitbesteed aan CSU Multi Service en Fonville. De kwaliteit en tevredenheid van de gasten wordt gemeten door middel van een enquête. Iedere gast krijgt tijdens het verblijf een schriftelijke enquête, die gericht is op de schoonmaakdienstverlening. De gast levert de enquête bij vertrek in bij de receptie.

De enquête bestaat uit ongeveer 10 vragen, waarbij te kiezen is uit 5 categorieën van uitstekend t/m slecht. De vragen gaan over het onderhoud, reparaties, servicegerichtheid en de kwaliteit van de schoonmaak.

Op kampeerbedrijf De Schatberg van Landal Green Parks staan per kampeerveld extra sanitairgebouwen.⁵¹ Deze units bestaan uit drie dames- en drie herentoiletten. Verder is er een klein fonteintje en een spiegel aanwezig. Voor de RCN is dit een idee. De belasting van de grote sanitairgebouwen wordt minder, gasten hoeven minder ver te lopen en de units zijn is makkelijk schoon te houden. Bij de schoonmaak wordt de hele unit afgesloten, zodat er snel en efficiënt gewerkt kan worden. Of deze investering haalbaar is voor de RCN wordt onderzocht.

Center Parcs

Al meer dan dertig jaar is Center Parcs marktleider op het gebied van korte vakanties in ruim opgezette parken in de natuur.⁵² Wat in 1968 begon met dertig bungalows is inmiddels uitgegroeid tot een internationaal concern met 20 topparken in Nederland, België, Frankrijk, Duitsland en Groot-Brittannië. Center Parcs biedt een uniek concept in de recreatiesector met faciliteiten van het allerhoogste niveau. De basis is een comfortabele cottage midden in het groen, een breed aanbod van sport- en recreatiemogelijkheden, shops, cafés en restaurants maar vooral ook de vriendelijke en

⁴⁹ www.facto-media.nl benchmarken voor de facilitaire kosten voor schoonmaakonderhoud

⁵⁰ www.landal.nl

⁵¹ Bijlage 7

⁵² www.centerparcs.nl

behulpzame service van de medewerkers. De parken van Center Parcs worden jaarlijks bezocht door zo'n 3,2 miljoen gasten.

Bij Center Parcs wordt de schoonmaakdienstverlening uitbesteed aan een professioneel schoonmaakbedrijf. Center Parcs is een commerciële organisatie die streeft naar het behalen van winst. Door deze instelling is er meer geld om te investeren, waardoor het onderhoud van de gebouwen bijgehouden en verbeterd kan worden. Dit heeft betrekking op de beleving, want een wit plafond geeft meer frisheid en licht.

RCN

RCN is een besloten vennootschap. Als er winst wordt gemaakt, kan dit geïnvesteerd worden in het desbetreffende centrum. Om de voorzieningen uit te breiden, wat gasten trekt, zal er eerder een zwembad gebouwd worden dan een investering in de schoonmaak (materiaal, werkprogramma, onderhoud).⁵³

RCN is een familiecamping en als men kijkt naar de missie en doelstellingen (hoofdstuk 2.4) wordt duidelijk dat de instelling heel anders ligt dan bij Landal Green Parcs en Center Parcs. Het is daarom moeilijk te vergelijken. Er zijn veelal viersterren parken met 1 locatie waarbij het schoonmaakonderhoud niet in de buurt komt van de RCN. De parken zijn kleiner en hebben minder gebouwen. Verder bestaat er in Nederland geen viersterren park met grote omvang en meerdere locaties.

4.5 Classificatie

Classificeren is het indelen in klassen. Classificeren heeft tot doel de gast te helpen met het kiezen van een camping. Aan de hand van de ligging, grootte, prijs en voorzieningen worden de verschillen zichtbaar. De classificaties worden uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van de Stichting Classificatie Kampeer- en Bungalowbedrijven. Hierin zitten vertegenwoordigers van ANWB en RECRON.

De ANWB maakt zich sterk voor de rechten van bezitters van een vaste standplaats en RECRON behartigt de belangen van recreatieondernemers.⁵⁴ Samen hebben zij voorwaarden opgesteld die ervoor zorgen dat rekening wordt gehouden met belangen van beide partijen.

RCN is erkend door de ANWB, RECRON en de Consumentenbond.⁵⁵ Een ANWB-erkende camping voldoet aan de door de ANWB gestelde eisen voor kwaliteit van de voorzieningen, aantal toeristische plaatsen, gastheerschap en acceptabele voorwaarden en terreinregels.

Kwaliteit speelt bij RCN een belangrijke rol. De recreatiecentra zijn door de ANWB geclassificeerd met 4 sterren. In bijlage 9 is het classificatierapport te vinden. In het rapport is te ontdekken dat de sanitaire voorzieningen 428 punten (max. 470) hebben gekregen. Om dit verschil te verminderen zijn er in het laagseizoen veel bouw- en renovatiewerkzaamheden uitgevoerd. Bij het sanitairgebouw 'Luierlaan' is het plafond vernieuwd. Bij de sanitairgebouwen 'Aan de weg' en 'De Zaal' zijn de looproutes

⁵³ Interview Hoofd TD

⁵⁴ www.anwb.nl

⁵⁵ Bijlage 8

aangepast met behulp van een hekwerk. Verder is in alle gebouwen het verfwerk bijgewerkt.

Onlangs is er een enquête onder de gasten gehouden.⁵⁶ Er zijn zeven vragen gesteld specifiek over de kwaliteit (primair en secundair) van de schoonmaak.

Uit de enquête bleek dat RCN De Flaasbloem het minst schoon (10) was, maar niet het meest vuil (3). Wat opvalt is dat 67% van de ondervraagden het schoonmaakrooster (vraag 3) zeer onduidelijk vonden. Het bijhouden van een schema is erg moeilijk, omdat je nooit weet wat je aantreft in een sanitairgebouw.⁵⁷ Het is voor de organisatie een keuze om de tijden van de schoonmaak kenbaar te maken. Een voordeel is dat het duidelijk is en dus een extra stukje service naar de gast. Aan de andere kant rekent de gast erop en als de medewerkers iets uitlopen in een ander gebouw dan zullen de gasten direct klagen. De gast kan op dat moment weinig begrip opbrengen voor de situatie. Aan de andere kant heeft de gast gelijk, want 'Doen wat je zegt en zeggen wat je doet'.⁵⁸

Een tweede punt is dat 87 van de 143 gasten vindt dat er te weinig gedroogd wordt. Vanuit het hoofdkantoor is in 2002 opgedragen dat er veel met de hogedrukspuit gewerkt moet worden. De gast ziet dat er schoon wordt gemaakt en het resultaat na de schoonmaak is prima. Helaas is het na een kwartier weer zo vuil als voor de schoonmaak.⁵⁹

Tot slot kan er meer aandacht besteed worden aan het schoonmaken van de paden. Het vuil, vooral zand, wordt na de schoonmaak naar binnen gelopen en als het niet goed gedroogd is, wordt het vuil verspreid. Het gevolg is dat de gast geen resultaat ziet na de schoonmaak, terwijl er wellicht is schoongemaakt.

Het doel van RCN De Flaasbloem is om na het seizoen 2004 op de vierde plaats te eindigen. Uiteraard is de gehele organisatie momenteel bezig met het optimaliseren van het schoonmaakbeleid, maar het seizoen zal uitwijzen of de doelstelling voor RCN De Flaasbloem behaald is.

4.6 Meten

Kwaliteit is moeilijk te meten. Duidelijk is dat het ervaren van de kwaliteit gebonden is aan de eigenlijke gebruiker. Het verschil tussen schoon en vuil wordt aangegeven door de gebruiker. De organisatie kan wel meetpunten toekennen. Bij het formuleren van meetprocedures moet rekening gehouden worden met de werkinstructie en omgekeerd. Als men streeft naar zelfcontrole van de medewerkers dan moet de medewerker weten wat, hoe en welke aspecten het zwaarst beoordeeld moeten worden.

⁵⁶ Bijlage 10

⁵⁷ Interview verantwoordelijke schoonmaak

⁵⁸ College 1 J.P. Kooten : Service marketing

⁵⁹ Interview medewerker schoonmaak

Meetsystemen

Het algemene doel van kwaliteitsmetingen is het beoordelen van de dienstverlening.⁶⁰

Anderzijds is het een middel waarmee de eigen prestatie wordt geëvalueerd en indien nodig bijgesteld.

Het doel van kwaliteitsmetingen voor de RCN is om inzicht te krijgen in het niveau van de schoonmaakdienstverlening zodat de uitgangspunten kunnen worden gerealiseerd. Op de sterke en zwakke aspecten van de schoonmaak in de sanitairgebouwen kan worden ingespeeld.

Er kan een tweedeling gemaakt worden in de technische kwaliteit

(kwaliteitsmeetsysteem) en de beleving van de gast (kwaliteitsbelevingsysteem).

Kwaliteitsmeetsysteem

Het kwaliteitsmeetsysteem toetst de kwaliteit van de schoonmaak aan de hand van het vooraf beschreven kwaliteitsniveau, bijvoorbeeld een werkprogramma.

Een veel gebruikt systeem is het VSR-KMS. Het systeem is algemeen erkend tot Nederlandse norm (NEN).

Het systeem is gebaseerd op de volgende gedachtegang⁶¹ :

- we maken fouten

- we bepalen hoeveel fouten aanvaardbaar zijn

- we stellen de kwaliteit vast volgens objectieve criteria

- we leggen dit vast in een schoonmaak/onderhoud-programma

- het kwaliteitsniveau wordt gemeten en vergeleken met de criteria, waarop kan worden bepaald of de dienst op aanvaardbare wijze is uitgevoerd.

Het VSR-KMS is uitgewerkt in bijlage 11.

Kwaliteitsbelevingsysteem

Een kwaliteitsbelevingsysteem is een vorm van kwaliteitsmetingen, waarbij niet gemeten wordt aan de hand van technische criteria, zoals bij een kwaliteitsmeetsysteem, maar aan de hand van criteria van de gasten, bijvoorbeeld via een enquête.⁶²

Het ServQual instrument van Leonard Berry is een bekend model. Het instrument meet de verschillen tussen verwachting en ervaring van gebruikers.

Kwaliteit = Prestaties - Verwachtingen⁶³

Vervolgens kan met de Gap analyse getracht worden na te gaan waar de oorzaken van kwaliteitsproblemen liggen. Daarbij komen vijf aspecten van service kwaliteit kijken⁶⁴ :

- betrouwbaarheid

- responsiviteit

- zekerheid

- empathie/medeleven

- tastbare elementen

⁶⁰ Scriptie Molen : Organiseren van het schoonmaakonderhoud bij Nebo

⁶¹ B. de Boer : Facilitaire Diensten 2001/2002 blz. 24

⁶² Scriptie Muis : Gasttevredenheid door schoonmaakkwaliteit

⁶³ Boomsma en Borrendam : Kwaliteit van dienstverlening blz. 51

⁶⁴ Boomsma en Borrendam : Kwaliteit van dienstverlening blz. 50

In bijlage 12 is het schema uitgewerkt.

Met en is weten is doen.⁶⁵ Voor de RCN betekent dit vooral veel controle uitoefenen. Op dit moment gaat dat via controle van het Hoofd TD en de centrumdirecteur. In de toekomst zal dit door de verantwoordelijken en het Hoofd TD gedaan worden. De centrumdirecteur zal tijdens de nachtwacht de gebouwen controleren. Hoofd TD zal zeker een maal in de week via het VSR-KMS kwaliteitssysteem de kwaliteit van de schoonmaak moeten meten. Op deze manier kan er een doel gesteld worden, waardoor de verbetering of verslechtering van de kwaliteit inzichtelijker wordt.

4.7 PvE

Er bestaan primaire en secundaire eisen.⁶⁶ Primaire eisen zijn eisen waaraan moet worden voldaan. Dit zijn eisen die concreet en toetsbaar zijn. Secundaire eisen zijn eisen die onderhandelbaar zijn. Wensen zijn specificaties die de uiteindelijke beslissing niet wezenlijk beïnvloeden. Het is plezierig als aan de wensen voldaan kan worden, maar het is niet noodzakelijk.

Het PvE is een eenduidige probleemformulering en een omschrijving van het verwachte eindresultaat.⁶⁷ Voor het opstellen van een PvE is het handig om :

- de doelen te analyseren van grof naar fijn
- de ruimte te verkennen (gebouw, materiaal, personeel en kwaliteit)
- de benodigde activiteiten te inventariseren (werkprogramma, tijden, personeelsleden)

RCN geeft voordat het nieuwe seizoen begint in het startweekend (26 en 27 maart) een instructie. Alle hulpkrachten worden opgeroepen om mee te werken aan de grote schoonmaak. De verantwoordelijken leggen de manier en werkwijze uit. In bijlage 13 zijn meerdere werkwijzen op een rij gezet.

Het PvE is voorzien van weegfactoren⁶⁸, die een goede vergelijking van de alternatieven/opties mogelijk maken. De conclusie is tot stand gekomen door enquêtes en interviews met centrumdirecteuren, hoofd TD, verantwoordelijke schoonmaak, medewerkers schoonmaak.

Kwaliteitsverbetering bereikt men door te voldoen aan het werken met schoonmaakprogramma's, kwaliteitscontroles, aansturen personeel en continuïteit in het proces. Tevredenheid bij de gast wordt bereikt door de juiste communicatie en service aan de gast.

Onder het personeel moet de verdeling duidelijk zijn. Wie is er eindverantwoordelijke, wie heeft de leiding en in hoeverre zijn de medewerkers verantwoordelijk bij de uitvoering. Verder moet de RCN binnen een budget blijven.

⁶⁵ College J.P. van Kooten : Integraal Kwaliteitsmanagement

⁶⁶ Gelderman en Albronda : Professioneel inkopen blz. 231

⁶⁷ W.J.M. van der Es : Accommodatiemanagement 3 2001/2002 blz. 60

⁶⁸ Scriptie Molen : Organiseren van het schoonmaakonderhoud bij Nebo

Het is duidelijk dat de RCN het schoonmaakbeleid moet aanpassen en verbeteren.
Er bestaan drie keuzes :

- het schoonmaakbeleid ongewijzigd laten
- het schoonmaakbeleid zo goed mogelijk aanpassen
- de schoonmaak uitbesteden

Uit het weegschema⁶⁹ komt naar voren dat het aanpassen van het schoonmaakbeleid de beste optie is voor de RCN. De organisatie moet niet vergeten dat daar ook kosten bij komen kijken. Er zal veel tijd in gestoken moeten worden om de medewerkers ervan te overtuigen dat dit de beste oplossing is.

4.8 Knelpunten en verbeterpunten

In de praktijk blijkt de schoonmaak wel eens een sluitpost te zijn. Als er bezuinigd moet worden op de budgetten, accepteert de organisatie snel een lager kwaliteitsniveau. Er moet immers op andere fronten geïnvesteerd worden (vb. activiteitenbegeleiding). Vanwege het feit dat het gebouw geen afgesloten object is, ontstaat er een ophoping van niet gewenste stoffen. Deze verontreiniging heeft nadelige invloed op de functionaliteit en uiteindelijk op de levensduur van het gebouw. Het uitgangspunt om te komen tot het juiste schoonmaakbeheer is enerzijds gebaseerd op de tevredenheid van werknemers over schoonmaakonderhoud. Anderzijds speelt de functionaliteit en de levensduur van het gebouw een rol.

Bij de RCN is veel onderhoud nodig in de gebouwen. In bijlage 15 is een lijst te vinden met het klein- en groot onderhoud van de gebouwen.

Een tweede knelpunt is dat er te weinig begeleiding is voor de hulpkrachten. Zonder toezicht en weinig controle, krijgen de hulpkrachten teveel verantwoordelijkheid. Op deze manier wordt misbruik gemaakt van de situatie (vb. langer pauze nemen) en dit gaat ten koste van de kwaliteit van de schoonmaak.

Een derde punt is dat de klachten niet op een juiste manier worden afgehandeld. Er is geen specifiek aanspreekpunt, waardoor de klachten vervagen en minimaal worden opgelost. In hoofdstuk 5 wordt hier verder op ingegaan.

Een vierde punt is dat het materiaal niet wordt vernieuwd. “Er is geen geld voor”⁷⁰, wordt er snel gezegd. Met als gevolg dat de hulpkrachten niet op de juiste manier schoon kunnen maken. Dit zijn beknopte knelpunten, want het is uiteraard een samenloop van omstandigheden. Hieronder volgen een aantal verbeterpunten, waarvan de meeste punten al zijn uitgevoerd.

Verbeterpunten

- Veel investeren in het onderhoud van de gebouwen, o.a. nieuw plafond, verfwerk, hekwerk en roosters bij de ingang.
- Van het hoofdkantoor mag er een proef gedaan worden met schoonloopmatten bij sanitairgebouw ‘Aan de weg’.

⁶⁹ Bijlage 14

⁷⁰ Interview Hoofd Huishoudelijke Dienst

- Er is een verantwoordelijke voor 38 uur in de week aangenomen. Zij heeft de verantwoordelijkheid over drie sanitairgebouwen en begeleidt en controleert de hulpkrachten
- De directe verantwoordelijkheid van de sanitairgebouwen valt niet meer onder Hoofd TD, maar de verantwoordelijken zijn alle twee verantwoordelijk over drie gebouwen.
- De tijden van de schoonmaak zijn veranderd. Het lunchuur is ingekort naar een half uur, zodat er om half 5 gestopt kan worden. Dit zorgt voor extra motivatie bij de hulpkrachten.
- De hulpkrachten zijn tijdens de instructie (het startweekend) op de hoogte gesteld van de doelstelling (als 4^e uit de enquête komen in 2004). De organisatie belooft een uitje als de doelstelling bereikt is.
- Er wordt een centraal aanspreekpunt voor klachten duidelijk gemaakt aan de medewerkers en de gasten.
- De verantwoordelijke zorgt zelf voor de voorraad in de gebouwen (materiaal en middelen).
- Er is een centraal schoonmaakplan opgesteld voor de 10 recreatiecentra in Nederland.
- Er is een centrale inkoopbeleid ontworpen voor het materiaal en de middelen.

In bijlage 16 is van elk punt een toelichting te lezen. De materialen en middelen zijn nog niet geleverd op de parken, waardoor het centrale schoonmaakplan nog niet in werking is gezet. Begin mei zullen de materialen en middelen geleverd worden, waardoor er een wending ontstaat in de manier van schoonmaken.

4.9 Samenvatting

Kwaliteit is het geheel van eigenschappen en kenmerken van een product of een dienst dat van belang is voor het voldoen aan de vastgestelde of vanzelfsprekende behoeften. Primaire kwaliteit is feitelijk, meetkundig en duidelijk te kwalificeren als getallen en overige grootheden. Secundaire kwaliteit is puur subjectief, het is de menselijke waarneming van de primaire kwaliteit.

Het meten van kwaliteit van dienstverlening is moeilijk, maar niet onmogelijk. Kwaliteitsmetingen zijn periodieke controles, waarbij gerealiseerde kwaliteit wordt gemeten en getoetst aan de vooraf afgesproken kwaliteit. Twee soorten kwaliteitsmetingen, namelijk kwaliteitsmeetsysteem en kwaliteitsbelevingssysteem. Een kwaliteitsmeetsysteem is een methode voor het objectief beoordelen van de kwaliteit van de schoonmaakdienstverlening in relatie tot het overeengekomen schoonmaakprogramma. Een kwaliteitsbelevingssysteem is een vorm van kwaliteitsmetingen waarbij gemeten wordt aan de hand van de criteria van de gasten. Hoofd TD zal een maal in de week via het VSR-KMS kwaliteitssysteem de kwaliteit van de schoonmaak meten.

RCN is erkend door de ANWB, RECRON en de Consumentenbond. Een ANWB-erkende camping voldoet aan de door de ANWB gestelde eisen voor kwaliteit van de voorzieningen, aantal toeristische plaatsen, gastheerschap en acceptabele voorwaarden en

terreinregels. Aan RCN De Flaasbloem is voor de sanitaire voorzieningen 428 punten (max. 470) toegekend. De recreatiecentra zijn door de ANWB geclassificeerd met 4 sterren.

Het PvE (weegstelsel) wijst uit dat het aanpassen van het schoonmaakbeleid de beste optie is voor de RCN. De organisatie moet niet vergeten dat daar ook kosten bij komen kijken.

De belangrijkste knelpunten zijn :

Veel onderhoud aan de vijf sanitairgebouwen

Te weinig begeleiding en controle aan de hulpkrachten

De belangrijkste verbeterpunten zijn :

Centraal schoonmaakprogramma en centrale inkoop van materiaal en middelen

Investerings uitvoeren aan onderhoud en schoonloopmatten

Verantwoordelijke voor 38 uur in de week aangenomen

H 5 Klachtenafhandeling

In dit hoofdstuk zal de klachtenafhandeling besproken worden. Zoals bekend is klachtenafhandeling een breed begrip. Om te voorkomen dat de lezer overspoeld wordt met theorie, is dit onderwerp zo praktisch mogelijk beschreven. Allereerst zullen de trends en ontwikkelingen besproken worden. Vervolgens zal de huidige en gewenste situatie in kaart gebracht worden. Tot slot volgt er een korte samenvatting.

Een klacht is een manifeste uiting waarbij de consument bij de leverancier of een belangenbehartiging instituut zelf melding maakt van het feit dat hij/zij teleurgesteld is of niet (volledig) tevreden (Leeftang, 1981).⁷¹
Kort gezegd : Elke uiting van ontevredenheid van een gast over een geleverd product of dienst.

Oorzaken van klacht kunnen zijn : onduidelijk beleid, onduidelijke taakverdeling, verantwoordelijkheid niet duidelijk, geautomatiseerd systeem functioneert niet, geen geld voor betere service, geen klantgerichte cultuur of/en gebrek aan vaardigheden.

De succesfactoren zijn ⁷² :

- vast aanspreekpunt
- terugkoppeling over de voortgang en afhandeling
- erkenning en begrip voor de situatie van de gast
- vergoeding van geleden schade
- consequente afhandeling
- tijdigheid in afhandeling

5.1 Trends

Klachtenmanagement wordt binnen organisaties alsmaar belangrijker. Gasten rekenen organisaties steeds vaker af op service. Gasten worden mondiger, zijn beter geïnformeerd en ook hun verwachtingen zijn alsmaar hoger gestemd. De toenemende concurrentie en de verscherpte ISO-eisen zijn eveneens redenen van de toename van het aantal klachten. De gast kan makkelijk overstappen naar de concurrent. Organisaties begrijpen dan ook dat gasten met klachten serieus moeten worden genomen. Managers begrijpen steeds beter dat een gewillig oor voor gasten en goed omgaan met hun vragen, opmerkingen en klachten belangrijker zijn dan ooit.⁷³

5.2 Huidige situatie

Om blijvend te voldoen aan de verwachtingen en behoeften van klanten en medewerkers zullen organisaties hun processen en producten continu moeten verbeteren en innoveren. Verbetertrajecten komen in veel organisaties echter vaak niet of nauwelijks tot resultaat. Er is onduidelijkheid over wie wat moet doen, het is moeilijk om te communiceren over afdelingsgrenzen heen en bovendien ontbreken vaak de middelen om de voortgang te

⁷¹ College 3 Services Management

⁷² College 3 Services Management

⁷³ <http://www.klachtenmanagement.info/index.asp?pagecode=KLA>

bewaken. Verder gaat de meeste aandacht uit naar de dagelijkse activiteiten. Structurele verbeteracties krijgen daardoor nauwelijks of geen prioriteit.

Bij de RCN wordt er een klacht gemeld op verschillende plaatsen en aan verschillende personen. Er is geen centraal aanspreekpunt.

Hulpkrachten

Er zijn gasten die een klacht aan een hulpkracht melden. De hulpkracht verhelpt het probleem en gaat weer verder aan het werk. De klacht wordt niet gemeld bij de receptie.⁷⁴

Verantwoordelijke

Bij een verantwoordelijke is het vaak dat de klacht verholpen wordt, maar als de klacht vaker voorkomt, wordt dit gemeld aan het Hoofd van de Technische Dienst.

Hoofd TD

De gast ziet bij toeval Hoofd TD waardoor er een opstapeling van irritaties wordt verteld. De daadwerkelijke klacht is niet meer te ontdekken.

Receptie

Als er een klacht bij de receptie wordt gemeld, noteert de receptioniste dit op een klacht/verzoekbrief.⁷⁵ Eenmaal in de twee weken is er een stafvergadering. Tijdens deze vergadering worden de klachten besproken. Als er een klacht gemeld wordt, die erg van belang is en haast heeft, wordt dit doorgegeven aan het Hoofd TD. Hoofd TD meldt dit aan de verantwoordelijke of hulpkracht. Zij zorgen dat het probleem opgelost wordt.

Directie

Als er een klacht bij de directie komt, wordt dit eveneens besproken in de stafvergadering. Als er meteen aan de klacht gewerkt moet worden, geeft de directeur de klacht door aan het Hoofd TD.

Hoofdkantoor

Via het hoofdkantoor komen er ook klachten binnen, vaak via e-mail of brieven. Deze worden doorgestuurd naar het desbetreffende park en de centrumdirecteur zal de klacht oplossen.

Hieruit blijkt dat de klachten decentraal worden opgelost. Aan de ene kant heeft dit als voordeel dat de centrumdirecteur dichterbij de oorzaak is en persoonlijk een oplossing kan voorleggen. Aan de andere kant stuurt de gast niet voor niks een brief naar het hoofdkantoor. Misschien heeft de gast wel een klacht over de centrumdirecteur. Als er een centraal meldpunt is van de klachten, kunnen deze geregistreerd worden en er volgt een overzicht met de klachten per centra. Duidelijk zal worden of de centra met hetzelfde probleem zitten. Centraal kan daarvoor een oplossing bedacht worden.

Op dit moment worden niet alle klachten geregistreerd, omdat ze via verkeerde ingangen worden gemeld (hulpkrachten).

⁷⁴ Interview hulpkracht

⁷⁵ Bijlage 17

Bij andere parken (Landal Green Park en Center Parcs) is het de bedoeling dat de klacht bij de receptie of via de gastenquête (die aan het eind van het verblijf wordt verstrekt) gemeld wordt. De schoonmaak is uitbesteed bij deze parken en de klacht moet via het schoonmaakbedrijf worden opgelost. Er kan nagegaan worden wie verantwoordelijk is geweest. Bij andere kampeerbedrijven wordt de klacht via de receptie gemeld. Bij RCN staan veel vaste gasten, waardoor zij een klacht sneller via Hoofd TD melden. De vaste gasten willen niet naar de receptie gaan, omdat ze denken dat de procedure te lang duurt. Toch zou het via de receptie moeten om een juiste klachtenregistratie op te zetten.

5.3 Gewenste situatie

Goed klachtenmanagement is meer dan een vriendelijke stem aan de telefoon: het vraagt om kennis van de gast, om een klachtenbeleid, om feilloze systemen en processen, om goede communicatie, om klantgerichte medewerkers en om duidelijke verantwoordelijkheden. Het begint met het creëren van een cultuur waarbij de organisatie daadwerkelijk openstaat voor wensen, verwachtingen en klachten van gasten. Verder is het belangrijk dat er heldere en meetbare doelen worden gesteld en dat de medewerkers die verantwoordelijk zijn voor de klachtenafhandeling hulpmiddelen én bevoegdheden krijgen om klachten zo snel mogelijk goed op te lossen.

Een centrale registratie van verbetervoorstellen door de medewerkers die direct met de oorzaken en gevolgen van fouten en afwijkingen in aanraking komen is de belangrijkste basis voor een goed verbetermanagement. Zo ontstaat er draagvlak.

Een aantal belangrijke aandachtspunten⁷⁶ :

- Juiste klachtafhandeling door instructie aan de medewerkers
- Het verlagen van de drempel tot klagen
- Het probleem beter onder ogen krijgen door de gasten aan te moedigen om te klagen, wanneer iets niet naar hun zin is. Niet geuite klachten leiden tot onnodig verlies
- Zorgen dat er naar de klachten wordt gevraagd op een positieve manier, anders kan er een negatieve perceptie binnen het bedrijf ontstaan.

Aanspreekpunt

De receptie is het centrale meldpunt, waar de klachten moeten binnenkomen. Vanuit de receptie wordt de klacht doorgegeven aan Hoofd TD. Hij overweegt of de klacht in de staf wordt besproken of dat er meteen wat aan gedaan wordt. Als de klacht meteen opgelost wordt, dan wordt de verantwoordelijke van het sanitairgebouw op de hoogte gesteld. Hoofd TD zal informatie gaan vragen bij de gast en vertelt hoe en wanneer de klacht wordt opgelost. De verantwoordelijke zal samen met een hulpkracht de klacht oplossen.

Aan de gast moet duidelijk gemaakt worden dat de klacht bij de receptie gemeld moet worden. In het informatieboekje kan vermeld worden hoe de klachtenafhandeling in zijn werk gaat.

⁷⁶ Samenvatting Looij v. : An Integrated Approach, Pearson Education.

Tijdsperiode

Erg belangrijk bij de behandeling van de klacht is de reactie/reageertijd. Wanneer de gast klaagt, wil hij/zij snel reactie op de klacht.

Er dient rekening gehouden te worden met de kans op klachten, dus vooruit handelen bij nieuwe diensten, herhalende klachten en voorspelbare klachten. De organisatie moet ervoor zorgen dat de klacht makkelijk behandeld kan worden.

Actie

-In het informatieboekje onder gedragsregels een aandachtspunt waar de klachten gemeld moeten worden.⁷⁷

-Alle hulpkrachten en verantwoordelijken op de hoogte stellen van de klachtenafhandeling.

-Alle hulpkrachten een instructie geven hoe zij moeten omgaan met een klacht.⁷⁸

-Receptie vernieuwde vorm van klachtenregistratie.⁷⁹

5.4 Samenvatting

Een klacht is elke uiting van ontevredenheid van een gast over een geleverd product of dienst.

Oorzaken van klacht kunnen zijn : onduidelijk beleid, onduidelijke taakverdeling, verantwoordelijkheid niet duidelijk, geautomatiseerd systeem functioneert niet, geen geld voor betere service, geen klantgerichte cultuur of/en gebrek aan vaardigheden.

De steeds mondiger wordende gast rekent de organisaties vaker af op de service. De gasten zijn goed geïnformeerd, hebben hogere verwachtingen en kunnen voordeel hebben van de toenemende concurrentie. Voor de organisatie is het moeilijk om de gast tevreden te stellen na een klacht. De organisatie moet een centraal meldpunt hebben (receptie), een reactietijd en een verantwoordelijke die de klacht afhandelt. Juiste communicatie is hierbij heel belangrijk.

⁷⁷ Bijlage 18

⁷⁸ Bijlage 19

⁷⁹ Bijlage 20

Hoofdstuk 6 Kosten en baten analyse

In dit hoofdstuk zal kort worden ingegaan op de financiële consequenties. De kosten en baten worden onder de loep genomen. Uiteraard zijn de trends en ontwikkelingen en een koste samenvatting te vinden in dit hoofdstuk.

6.1 Algemeen

Het schoonmaakbeleid is een van de kostbaarste activiteiten in een bedrijf of instelling, omdat de kosten dagelijks terugkeren.

De verantwoordelijkheid voor het schoonmaakonderhoud wordt vaak gelegd bij degene die belast zijn met de schoonmaakuitvoering, dus de uitvoerende partij. Maar dit is geen juiste conclusie, want de uitvoering van het schoonmaakonderhoud heeft absoluut geen invloed op het vervuilingproces. In een organisatie is de directie, de opdrachtgever primair verantwoordelijk voor het schoonmaakonderhoud (financieel).

De schoonmaakdienstverlening wordt door de directie gezien als kostenpost. De budgetverantwoordelijke heeft te maken met de gebouwgebruikers, de interne klanten. De taak is om invulling te geven aan de behoefte van de directie, de interne klanten en de uitvoerders van de schoonmaakdienstverlening. De behoeften van de budgetverantwoordelijke hebben doorgaans een technische karakter. Dat wil zeggen dat ze gegevens nodig hebben om tot een budget te komen. Hierbij kan gedacht worden aan : oppervlak, aantal gebruikers, aard van de inventaris, afwerkmaterialen etc. Bovendien is het van belang dat de budgetverantwoordelijke inzicht heeft in schoonmaaknormen, uurprestaties, reinigingsgraad, toezicht, controle etc.

Het financieel beheer binnen de schoonmaakdienstverlening heeft tot doel beheer te voeren op alle onderdelen die een directe relatie hebben met de financieel-technische aspecten van het schoonmaakonderhoud. De werkzaamheden bestaan uit de bewaking van de gecalculerde kosten.

Schoonmaakonderhoud draagt in belangrijke mate bij aan de hoogte van de jaarlijkse exploitatiekosten van een gebouw. De kosten voor het schoonmaakonderhoud kunnen worden uitgedrukt in het begrip bestedingsbedrag. Het uiteindelijke bestedingsbedrag wordt bepaald door het totaal van de in te zetten werknemers in het schoon te houden gebouw op jaarbasis en het all-in uurtarief van het schoonmaakpersoneel. Het uurtarief is opgebouwd uit directe loonkosten, de werkgeversbijdragen, de kosten van het ingezette materiaal, werkkleding, overheadkosten en de winstbijdrage.

Het veranderen en verbeteren van de huidige schoonmaakorganisatie zal een investering vergen in zowel financiële als menselijke zin. In dit hoofdstuk zullen de kosten en baten van de investering in financiële zin worden toegelicht om inzicht te verschaffen in de kosten die de noodzakelijke verandering in de schoonmaak met zich meebrengen.

Naast kosten hoort een goede investering ook baten met zich mee te brengen. Baten van een investering hoeven niet altijd financieel te zijn, bijvoorbeeld een goede werksfeer.

6.2 Trends en ontwikkelingen

Schoonmaken en alle aan schoonmaak relaterende onderwerpen zijn sterk in ontwikkeling. Neem alleen de tariefstelling die een stijgende lijn vertoont, meer aandacht voor dagschoonmaak met alle mogelijkheden van dien, maar ook de professionalisering van het inkopen en de intenties van opdrachtgevers om een contract af te sluiten op basis van co-makership.⁸⁰ Bovendien kiezen steeds meer opdrachtgevers bewust voor een schoonmaakcontract dat niet uitsluitend is beoordeeld op prijstechnische aspecten, maar ook op organisatie- en kwaliteitsaspecten.

De administratieve lastendruk voor de schoonmaakbranche zou met 50% verminderd kunnen worden, door de procedure rondom het Europees aanbesteden anders aan te pakken. Dat stelde, dhr. H. van Weerdenburg, de voorzitter van de Ondernemersorganisatie Schoonmaak en Bedrijfsdiensten (OSB).

Een van de doelstellingen van het kabinet is de administratieve lastendruk voor ondernemers terug te dringen. Minister Zalm van Financiën heeft aangegeven zeker 25% reductie van die lasten te willen bereiken. OSB is het met die doelstelling van harte eens, omdat binnen de schoonmaakbranche een extreem zware administratieve lastendruk bestaat.⁸¹

6.3 Kosten

Onder de kosten worden verstaan :

- training van het personeel
- onderhoud van machines (hoge druk spuit)
- aankopen van goede materialen en middelen
- toepassen van nieuwe, moderne methodieken en technieken
- klachtenafhandeling
- loonkosten

Het uurtarief in 2001 van een hulpkracht met een leeftijd van 15 jaar bedroeg € 2,97.⁸² Met behulp van de bezettingslijst kan een inschatting gemaakt worden voor het aantal hulpkrachten.

Bij een bezetting van 50 procent, zijn er 5 personeelsleden nodig (een verantwoordelijke en vier hulpkrachten). Er is vanuit gegaan dat de hulpkrachten allemaal 15 jaar zijn.

8 uur x € 2,97 = € 23,76 x 4 = € 95,04

8 uur x € 8,49⁸³ = € 67,92

Daarbij komt dat de vaste krachten en hulpkrachten 10 procent vakantie uren opbouwen. Per weekend en week is de bezetting veranderlijk, waardoor een schatting op jaarbasis moeilijk te berekenen valt.

Op zon- en feestdagen krijgen de vaste krachten 150 procent uitbetaald.

⁸⁰ www.facto-media.nl

⁸¹ www.fmn-vereniging.nl

⁸² Bijlage 21

⁸³ Bijlage 21

Aan het begin van het seizoen is er een verantwoordelijke aangenomen voor 38 uur in de week, waardoor de loonkosten toenemen. Daarentegen is een berekening erg moeilijk om uit te voeren. In plaats van een hulpkracht werkt er nu een verantwoordelijke. Hierdoor ontstaat er meer begeleiding naar de hulpkrachten en kan er efficiënt en effectief gewerkt worden. Na een aantal weken kan er vergeleken worden met voorgaande jaren of de loonkosten daadwerkelijk zijn gedaald. Uiteraard gaat het om de kwaliteitsverbetering van de sanitairgebouwen en dit mag wel wat extra's kosten. Een tweede punt is dat er een beleid is opgemaakt dat er centraal wordt ingekocht. Dit geeft mogelijkheden tot kortingen van wel 10 procent.

Zoals eerder vermeld was, valt de schoonmaak van de sanitairgebouwen onder de afdeling techniek en groen, nr. 3030.

In bijlage 22 is te zien dat de begroting voor techniek en groen 37.000 euro bedroeg in 2004. Tachtig procent van de 37.000 euro is gereserveerd voor de sanitairgebouwen. Dat is een bedrag van 29.600 euro.

De investeringen in materiële activa bedroegen in het boekjaar 2001/2002 ruim 4,3 miljoen euro.⁸⁴ De exploitatiebegroting sluit voor het boekjaar 2002/2003 met een resultaat voor de belastingen dat vrijwel gelijk is aan dit jaar en wel 2.900.000 euro. De investeringsbegroting bedraagt een bedrag van 4 miljoen in Nederland.

Bij de afschrijving wordt 5 procent besteed aan de hoofd- en toiletgebouwen. Om inzicht te krijgen in de kosten en baten is in bijlage 23 het exploitatieresultaat van RCN De Flaasbloem te vinden.

De investeringen die gedaan moeten worden, zullen hieronder toegelicht worden.

Investering	Tijd	Kosten
Centrale inkoop materialen en middelen		onbekend
Schoonmaakprogramma ontwikkelen	12 uur	
Instructie vaste- en hulpkrachten	6 uur	
Stafoverleg	3 uur	
Communicatieplan voor de gasten	8 uur	
Onderhoud aan de gebouwen opnemen Onderhoudswerkzaamheden uitvoeren	4 uur	onbekend
Totaal	33 uur	

⁸⁴ jaarverslag RCN

De kosten van de centrale inkoop zijn nog niet bekend. De onderhoudswerkzaamheden zijn eveneens moeilijk vast te stellen. De organisatie moet bepalen welke werkzaamheden voorrang krijgen. De onderhoudskosten zijn op lange termijn. Uiteraard zitten er werkzaamheden tussen die reeds zijn uitgevoerd of op korte termijn worden gedaan.

Daarom is er een scheiding gemaakt in klein- en groot onderhoud.

De centrale inkoop van de materialen en middelen is een jaarlijkse uitgave. Het ontwikkelen van het schoonmaakprogramma zal de eerste keer veel kosten (tijd). Er kan niet vanuit worden gegaan dat het een eenmalige uitgave is, omdat het programma bijgesteld moet worden. De instructie van de medewerkers is een eenmalige uitgave en wordt bij aanvang van het seizoen (26 maart) uitgevoerd. Het stafoverleg is een steeds terugkerende kostenpost. Eens in de twee weken wordt dit overleg uitgevoerd. Het communicatieplan voor de gasten is tevens een eenmalige uitgave, maar het volgende jaar kan het eventueel aangepast worden. Het onderhoud van de sanitairgebouwen zal altijd een kostenpost blijven, omdat als het ene gerenoveerd is, het andere gebouw een beurt kan krijgen.

6.4 Baten

De kosten die gemaakt worden leiden tot een resultaat, dat meestal van financiële aard zijn. Deze bovenstaande kosten zijn vooral van toepassing op de beleving van de gasten. De effectievere en efficiëntere werkwijze van RCN op basis van een centraal schoonmaakprogramma, duidelijke structuur, verdelen van verantwoordelijkheden, coördinatie en controle zorgt voor kwaliteitsverbetering, betere communicatie en tevredenheid bij gasten.

6.5 Samenvatting

Zowel kosten als baten van het schoonmaakonderhoud zijn moeilijk aan te geven. De kosten bestaan voornamelijk uit loonkosten. De baten bestaan uit kwaliteitsverbetering, duidelijke verantwoordelijkheid en tevredenheid bij de gasten.

Conclusie en aanbevelingen

Recreatiecentra Nederland is een kampeer- en bungalowbedrijf met 14 centra (tien in Nederland en vier in Frankrijk), met totaal 8000 kampeerplaatsen en 1100 bungalows. Het onderzoek dat is uitgevoerd heeft alleen betrekking op de Nederlandse recreatiecentra. De doelstelling van dit onderzoek is : “Inzicht krijgen in het probleem en het aangeven van verbeterpunten, die voor RCN haalbaar en relevant zijn.”

Voor het onderzoek is de volgende probleemstelling geformuleerd:

‘Op welke wijze kan de kwaliteit van de schoonmaakdiensten van de sanitairgebouwen, op alle Nederlandse recreatiecentra, efficiënt en effectief mogelijk geoptimaliseerd worden, zodat aan de verwachtingen van de gast en organisatie voldaan kan worden?’

Om deze probleemstelling te beantwoorden zijn er onderzoeksvragen geformuleerd. Aan de hand van de onderzoeksvragen is het onderzoek van start gegaan. Eerst is de organisatie in kaart gebracht. Hier werd al snel duidelijk dat RCN de enige organisatie is met tien parken geclassificeerd met vier sterren. Uiteraard zijn er meerdere kampeerbedrijven met vier sterren, maar deze zijn niet in vergelijkbare omvang als RCN. Dit zijn particuliere parken met 1 locatie, waarbij de schoonmaakdienstverlening door medewerkers met een vast contract wordt uitgevoerd. Landal Green Parks en Center Parcs zijn de grootste concurrenten. Toch zijn deze parken commerciëler van opzet en zijn geclassificeerd met vijf sterren. RCN kan streven naar vijf sterren, maar dat wil RCN bewust niet, omdat de verwachtingen van de gast anders te hoog liggen. Daarbij komt dat RCN een b.v. (besloten vennootschap) is. Het park moet wel winst maken, maar de winst gaat naar de stichting (aandeelhouder), die vervolgens de investering doet. Uiteraard zijn de investeringen per jaar bij RCN lager in vergelijking met de bovengenoemde parken.

De definitie van kwaliteit volgens de NEN-ISO⁸⁵ 8402 norm luidt : het geheel van eigenschappen en kenmerken van een product of dienst dat van belang is voor het voldoen aan vastgelegde of vanzelfsprekende behoeften.⁸⁶

De schoonmaak wordt op RCN De Flaasbloem in eigen beheer uitgevoerd. Op de parken wordt veel met hulpkrachten gewerkt.

Het meten van de kwaliteit blijft moeilijk, maar is uit te voeren aan de hand van het VSR-KMS. Om de kwaliteitsbeleving te meten is gekozen voor het Servqual meetsysteem. De kwaliteit zal 1 maal in de week door Hoofd TD worden uitgevoerd aan de hand van het VSR kwaliteitsmeetsysteem.

Om de kwaliteitsbeleving te meten van de gasten wordt er jaarlijks een algemene enquête gehouden en een maal in de drie jaar specifiek voor de schoonmaak. Aan de hand van de uitgevoerde enquête is naar voren gekomen dat de gasten het schoonmaakrooster onduidelijk vinden. Verder vonden zij dat er te nat wordt schoongemaakt en dat de paden beter onderhouden moeten worden. Er moet een verandering optreden.

Vervolgens is er een PvE opgesteld. Er bestaan drie keuzes :

-het schoonmaakbeleid ongewijzigd laten

⁸⁵ De NEN (Nederlandse Norm) is een vertaling van de Europese norm dat een raamwerk is met richtlijnen en voorwaarden voor nationale normeringen.

⁸⁶ Bisseling, T. en Iskes J. : Organisatie en beheer van schoonmaakdienstverlening, blz. 36

- het schoonmaakbeleid zo goed mogelijk aanpassen
- de schoonmaak uitbesteden

Conclusie

Uit het onderzoek komt naar voren dat het aanpassen van het schoonmaakbeleid de beste optie is voor de RCN.

Natuurlijk zal deze verandering ook financiële consequenties met zich meebrengen. De kosten van de schoonmaakdienstverlening zullen hoogstwaarschijnlijk stijgen. Hier staat echter wel tegenover dat de kwaliteit van de schoonmaak zal meestijgen.

Aanbevelingen

De aanbevelingen zijn op drie niveaus ingedeeld, namelijk :

-Operationeel niveau : het dagelijks beheer van de schoonmaakdienstverlening. Routinematige en kort-cyclische (dagelijks) werkzaamheden, planning en de dagelijkse leiding zijn voorbeelden.

-Tactisch niveau : het projectmatig uitwerken van de beleidsplannen. Projectsturing en het aansturen van de procesbeheersing zijn voorbeelden. Dit is op middellange termijn (1-2 jaar).

-Strategisch niveau : het lange termijn beleid

Beleidsontwikkelingen en randvoorwaarden zijn voorbeelden. Lange termijn is 5-10 jaar en eenmalig.

Voor RCN is het belangrijk om de ontwikkelingen, wensen en eisen en budget in de gaten te houden. In de toekomst moet gedacht worden aan de aanschaf voor een muntensysteem. Bij elke douche in de sanitairgebouwen wordt een kastje gemonteerd. De gasten kunnen bij de receptie een munt kopen om 1 minuut te douchen. Een andere strategische aanbeveling is de aanschaf van sanitairunits.

Naar aanleiding van de onderzoeksinstrumenten (enquête, benchmarking, interview, oriëntatie, literatuuronderzoek) kunnen de volgende aanbevelingen worden gedaan :

-Investering in het onderhoud van de gebouwen.

-Aanschaf schoonloopmatten bij sanitairgebouw 'Aan de weg'.

-De twee leidinggevendenden de verantwoordelijkheid geven over drie sanitairgebouwen en het begeleiden en controleren van de hulpkrachten.

-De tijden van de schoonmaak veranderen. Er kan een duidelijk rooster opgesteld worden.

-Een centraal aanspreekpunt voor klachten bij de receptie ontwikkelen en dit duidelijk communiceren naar de medewerkers en de gasten.

-De verantwoordelijke zorgt zelf voor de voorraad in de gebouwen (materiaal en middelen).

-Als de materialen en middelen binnen zijn, die centraal zijn ingekocht, moet er een instructie georganiseerd worden voor alle medewerkers in de schoonmaak.

-Centraal schoonmaakprogramma aan de medewerkers kenbaar maken (in gebouwen verspreiden).

De adviezen zijn over het algemeen op praktische basis opgesteld. Zo zijn de kosten van het implementatieplan niet in geld, maar in uren uitgedrukt. In totaal is 33 uur gereserveerd voor de implementatie van organisatorische werkzaamheden.

Om de adviezen te implementeren moet er vergaderd worden met alle betrokkenen. Daarbij worden de werkzaamheden besproken, taken en verantwoordelijkheden verdeeld, uitvoering van de adviezen en tot slot een evaluatie. Dit traject heeft een tijdsduur van vijf maanden en wordt geleid door Hoofd TD.

Het resultaat van dit onderzoek is toepasbaar op alle Nederlandse recreatiecentra. Bij de checklisten zal er per centrum moeten worden gekeken wat relevant is en wat niet. Uiteraard zal het schoonmaakprogramma regelmatig moeten worden aangepast. Immers de wensen en eisen van de gasten blijven veranderen.

Resultaat

Naar aanleiding van het adviesrapport zijn door RCN de volgende aanbevelingen overgenomen :

- centraal inkoopbeleid
- centraal schoonmaakprogramma
- investering in het onderhoud, zoals het verleggen van de looproutes en het vernieuwen van het plafond
- aanstelling verantwoordelijken
- ontwikkeling rooster en nieuwe werktijden
- duidelijkheid in voorraadbeheer

Op dit moment kan gesteld worden dat het aantal klachten radicaal verminderd is. Uiteraard zal in het hoogseizoen (juli/augustus) blijken of de aanbevelingen op de juiste manier werken.

Evaluatie

Na vele brieven te hebben rondgestuurd, kwam ik bij RCN terecht. Zij hadden een probleem met betrekking tot het schoonmaakbeleid. Na een ontmoeting en uitleg over het probleem, heb ik de probleemstelling geformuleerd.

De eerste weken heb ik mij bezig gehouden met vragen als : Wat is de aanleiding van de opdracht? Wat wil de opdrachtgever? Hoe moet het eindproduct eruit zien? Vooral door te praten en oriënteren binnen de organisatie, kom je snel tot knelpunten.

Een voordeel en een nadeel vond ik de vele informatie over schoonmaakonderhoud. Er is zoveel te vinden dat de informatie moeilijk te combineren valt.

Verder heb ik mijn grootste bron gehaald uit Hoofd TD en het schoonmaakpersoneel. Zij gaven mij inzicht in de huidige situatie en de oplossingen die in het verleden zijn bedacht, maar in de praktijk niet werkten.

Tijdens het benchmarken viel mij op dat er een hoge concurrentie heerst. Men wilde zo min mogelijk kwijt over de organisatie van het schoonmaken van de sanitairgebouwen. Door mij voor te doen als gast ben ik aan de informatie gekomen.

Vooral in de eerste weken heb ik veel op school gewerkt. Voor het literatuuronderzoek ben ik naar de bibliotheek in de Haagse Hogeschool gegaan. Daarna heb ik veel thuis gewerkt. Een maal in de week hadden de directeur, Hoofd TD en ik een afspraak. Tijdens het startseizoen heb ik meegelopen. Op deze manier kreeg ik nog meer inzicht in de knelpunten en kon ik meehelpen begeleiden. Naar mijn idee ben ik voldoende op de organisatie geweest om inzicht te krijgen in organisatie. Uiteraard ga ik over een tijd langs om te kijken of de kwaliteit inderdaad verbeterd is en zal ik de uitslag van de enquête voor 2004 nakijken.

Literatuuropgave

Boeken

Aukes, L. en Woldendorp, H. : *Sturing en zelfsturing*, Kluwer Deventer, eerste druk 1994
ISBN 90 267 19639

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

Boomsma, S. en Borrendam, A. van : *Kwaliteit van dienstverlening*, Samsom Alphen aan
de Rijn, eerste druk 1987
ISBN 90 140 6148

Bouter, R.F. : *Handleiding voor de afstudeeropdracht 2003-2004* : Afdeling FM
Den Haag, mei 2003 eerste druk 1995
ISBN 9073077095

Cobbenhagen, J. : *Succesvol veranderen*, Kluwer Deventer, eerste druk 1994
ISBN 9026719779

Gelderman C.J. en Albronda B.J. : *Professioneel inkopen*, Houten: Educatieve Partners
Nederland B.V. 1999.
ISBN 901103451

Janssen D. e.a.: *Zakelijke communicatie 1*, Groningen: Wolters-Noordhoff, 1997
ISBN 9001431879

Kempen, P.M. en Keizer, J.A. : *Advieskunde voor praktijkstages*, 2^e druk Groningen,
Wolters-Noordhoff 2002
ISBN : 9001468225

Keuning, D. en Eppink, D.J. : *Management en organisatie*, Houten: Educatieve Partners
Nederland B.V. 2000
ISBN 9011063279

Krimpen, J. van : *Facility Management in perspectief*, 1^e druk Alphen aan de Rijn,
Kluwer 2003
ISBN : 9013000436

Looij v. : *An Integrated Approach*, Pearson Education.
ISBN : 0273635255

Svs kwaliteitsinspecteur : *Werken aan kwaliteit* (627.42 werk)

Veenman, R. en Doorn, A. van : *Grondslagen van de professionele communicatie*, Lisse eerste druk, 997
ISBN 9031319309

Verhage B. e.a.: *Grondslagen van de marketing*, Houten: Educatieve Partners Nederland B.V. 1999.
ISBN 9020728180

Vogelezang H. : *Service management : de sociale constructie van diensten*, Baarn: Nelissen B.V. 1993.

Weggeman, M.C.D.P. : *Collectieve ambitie ontwikkeling*, Tilburg University Press, 1995.

Syllabus

Krimpen, J. v. : *Blokwijzer FM Het Perspectief*. Den Haag : Haagse Hogeschool, opleiding FM, 2003/2004
Doorne, P. v. : *Eventmanagement*. Den Haag : Haagse Hogeschool, opleiding FM, 2003/2004 nr. 2363
Brink C. v.d. : *Communicatiemanagement*. Den Haag : Haagse Hogeschool, opleiding FM, 2002/2003
Mante, Y : *Handleiding Schriftelijke rapportage*. Den Haag : Haagse Hogeschool, opleiding FM, 2000/2001 nr. 2318
Pouw, P : *Accommodatiemanagement 1*. Den Haag : Haagse Hogeschool, opleiding FM, 2000/2001 nr. 2300
Es, W.J.M. v.d. : *Accommodatiemanagement 3*. Den Haag : Haagse Hogeschool, opleiding FM, 2001/2002 nr. 2326
B. de Boer : *Facilitaire Diensten*. Den Haag : Haagse Hogeschool, opleiding FM, 2001/2002 nr. 2330

Verslagen

Eindverslag Marjoleine van Markus : RCN De Flaasbloem 6-04-2003 blz. 40

Muis, J. : *Gasttevredenheid door schoonmaakkwaliteit? Een onderzoek naar het meest geschikte kwaliteitmeetsysteem voor de schoonmaakdienstverlening bij Landal Greenparks*, 2000 FD00.072

Molen, V. van der : *Organiseren van het schoonmaakonderhoud bij Nebo. Via kwaliteitsverbetering naar klanttevredenheid*, 2001 FD01.065

Internet

www.blackboard.hhs.nl
www.facilityservices.nl
www.fmn-vereniging.nl
www.fmm.nl
www.facilitymanagement.pagina.nl
<http://www.fdvakbeurs.nl/>

<http://www.facilitair.net/>
www.facility-info.nl
www.facto-media.nl
www.floor.nl
www.rcn.nl
<http://camping.pagina.nl/>
www.campings-nederland.pagina.nl
www.schoonmaak.pagina.nl
<http://schoonmaak.start.nu/>
www.toilet.pagina.nl
www.euro-toilet.nl
www.organisatieontwikkeling.pagina.nl
www.trends.pagina.nl
www.outsourcing.pagina.nl
www.zibb.nl
www.cbs.nl
www.nen.nl
www.zbc.nl
<http://www.recron.nl/>
www.telegraaf.nl
www.klachten.pagina.nl
www.kwaliteit.pagina.nl
<http://verbetermanagement.pagina.nl/>
<http://www.klachtenmanagement.info/index.asp?pagecode=KLA>
<http://www.deepdye.nl/>
www.promomat.nl
<http://www.madico.nl/>
<http://www.madgrip.nl/>
www.emco-bau.de
<http://www.diz.tue.nl/organisatie/services/facilityservices.html>
<http://www.combicleanbv.nl>
<http://0161.pagina.nl/>
<http://www.qpcschoonmaak.nl/personeel/schoonmaakinformatie.htm>
<http://www.totaalservice.nl/totaalservice.html>
<http://www.schoonmaakwijzer.nl/50%20Schoonmaakbedrijfzoek.asp>
<http://www.bondgenoten.fnv.nl/pagina/>
<http://www.toekomst schoonmaakbedrijven.nl/content/diensten/schoonmaakonderhoud.nl>
<http://www.toekomst schoonmaakbedrijven.nl/content/kam.html>
<http://www.etrade.nl/etrade/klant/36626/>
<http://www.stoof.com/schoonmaakservice/frameset2.htm>
http://sites.vnuexhibitions.com/sites/vsk/nl/page.asp?nav_id=3178
[http http://cao.pagina.nl/](http://cao.pagina.nl/)
<http://www.bondgenoten.fnv.nl/pagina/>
<http://www.computable.nl/artikels/archief0/d05oz003.htm>
www.landal.nl
www.centerparcs.nl

Bijlagen

Bijlage 1	Missie
Bijlage 2	Organogram organisatie
Bijlage 3	Plattegrond Flaasbloem
Bijlage 4	Organogram schoonmaak
Bijlage 5	Omschrijving functies
Bijlage 6	Benchmarken checklist
Bijlage 7	De Schatberg
Bijlage 8	Anwb en Recron
Bijlage 9	Classificatierapport
Bijlage 10	Enquête
Bijlage 11	VSR-KMS
Bijlage 12	SERVQUAL model
Bijlage 13	Vormen van werkwijzen
Bijlage 14	PvE weegschema
Bijlage 15	Klein- en groot onderhoud
Bijlage 16	Verbeterpunten
Bijlage 17	Klacht/verzoekbrief
Bijlage 18	Gedragsregels
Bijlage 19	Omgaan met een klacht
Bijlage 20	Checklist klachtenregistratie
Bijlage 21	Salarissen
Bijlage 22	Begroting
Bijlage 23	Exploitatieresultaat
Bijlage 24	Conclusie