

offertes) voor complexe projecten zijn voorbeelden te vinden van manieren om handen en voeten te geven aan het validatieproces (ook al wordt die naam niet gebruikt). Het zou geen gek idee zijn als TC 176 zulke offertes een zou bestuderen.

Conclusie

Reactie en herstelvermogen zijn in vele vormen van dienstverlening sterk succes bepalend. Naast op preventie gerichte systemen hebben dienstverleners behoefte aan systemen op het gebied van reactie- en herstelvermogen. Hanteren in plaats van minimaliseren van variatie is hier geboden.

De kwaliteitsleer heeft behoefte aan een aanvulling van het klassieke kwantitatieve kwaliteitsconcept (meten is weten) met een kwalitatieve benadering (communiceren is leren), die is gebaseerd op een grondige specifieke marktkennis. Procesbeheersing moet worden aangevuld met zo iets als relatiebeheersing. Voor de beheersing van interactiedienstverlening dient naast klassieke verificatie (procesbeheersing) meer aandacht te worden geschonken aan validatie en dat vaak in een continu proces. Formele klanttevredenheidsmetingen zijn daartoe onvoldoende.

De eind 2000 verwachte herziening van de ISO 9000 familie is een stap in de goede richting, maar voor de daaropvolgende herzieningen heeft de verantwoordelijke ISO commissie TC 176 nog veel ontwikkelingswerk te doen. In het verlengde daarvan zal de praktijk van certificatie auditing op deze punten ingrijpend moeten worden aangepast.

Voordat het zover is zullen nog jaren voorbij gaan. Marktpartijen hoeven daar echter niet op te wachten. Zo zal de branchevereniging van schoonmaakbedrijven OSB in het najaar de in de schoonmaakbranche werkzame certificerende instellingen uitnodigen met haar van gedachten te wisselen over de toepassing van de ISO 9000 normen in de schoonmaakdienstverlening. Daarbij zullen elementen die in dit artikel zijn beschreven worden ingebracht. Niets belet marktpartijen om dit initiatief na te volgen.

Ter afsluiting een pikante gedachte.

Als een excellent herstel van fouten of een voortreffelijke reactie op een klacht een positieve invloed heeft op de kwaliteitsbeleving van opdrachtgevers, getuigt het dan niet van professionalisme, wanneer een

dienstverlener opzettelijk (weliswaar zorgvuldig getimed en nog zorgvuldiger gedomineerd) problemen en klachten veroorzaakt, om die dan vervolgens op excellente wijze te verhelpen?

De recht in de leer zijnde klassieke kwaliteitsdeskundige zal van deze gedachte gruwen, maar de wat frivolere denker zal het aantrekkelijke in het idee kunnen waarderen. Maken echt getalenteerde dienstverleners immers niet aan de lopende band van psychologische middelen gebruik? De samenstelling van TC 176, verantwoordelijk voor de herziening van de ISO 9000 serie, zou in deze zin dan ook best een wat hoger frivoliteitsgehalte mogen hebben. |

Eindnoten

1. H.H.M. Vinkenburg, Stimuleren tot perfectie - kritieke factoren bij het verbeteren van dienstverlening, Universiteit Groningen, 1995.
2. N.G.R. Lemmens, Belevingskwaliteit van schoonmaakdiensten, Facility Management Magazine, september 1998.
3. R. McKenna, Relationship Marketing, Addison-Wesley Publishing Company, 1991

Landelijke schoonmaakmantels

Een kwestie van zwaluwstaarten van structuren.

Organisaties met grote aantallen min of meer autonome organisatieonderdelen besluiten steeds vaker de aanbesteding van schoonmaakdiensten te centraliseren, of althans centraal te coördineren. Daarbij wordt soms gebruik gemaakt van een systemscontracting-benadering door het opstellen van mantelovereenkomsten. In een eerder artikel in dit tijdschrift (FMM 58, december 1997) is het ontwerpproces van zulke overeenkomsten beschreven. Inmiddels is ruim een jaar extra ervaring met een groeiend aantal mantelcontracten beschikbaar gekomen. Tijd om een tussenbalans op te maken, waarbij vooral wordt gekeken naar mantelovereenkomsten met een landelijk toepassingsgebied.

Nico Lemmens is hoofd Techniek Systemen en Producten bij Abilis Nederland.

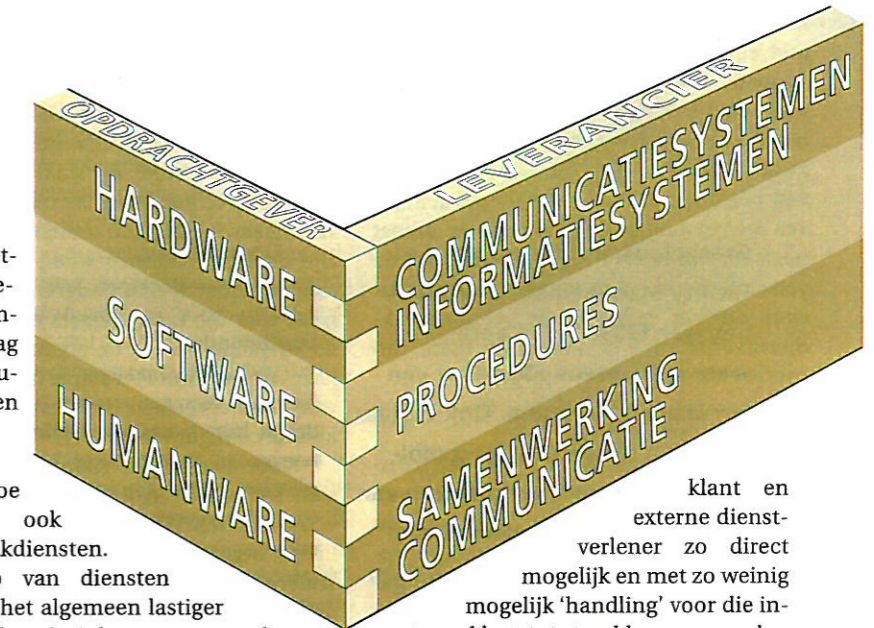
De niet-productiegebonden inkoop mag zich verheugen in een groeiende belangstelling. Daartoe behoren ook schoonmaakdiensten.

De inkoop van diensten wordt over het algemeen lastiger gevonden dan de inkoop van grondstoffen en componenten in de industrie. Zo heeft schoonmaakdienstverlening een permanent karakter, met een voortdurend contact tussen vertegenwoordigers van afnemer en leverancier. Zo'n dienstverlening vergt interpersoonlijke vaardigheden. Van betrokken partijen wordt het vermogen gevraagd lange termijn relaties te ontwikkelen en te onderhouden. Dit staat in tegenstelling tot de vaak onpersoonlijke contacten in geval van eenmalige goedetransacties.

Vanwege hun ontastbaarheid is het kwantificeren, specificeren en 'benchmarken' van diensten lastig. Voor het monitoren van de geleverde prestaties en het verbeteren van de kwaliteit zijn specifieke methoden nodig. Zeker in geval van schoonmaakdiensten in grote projecten leert de ervaring met (her)inschrijvingen dat het specificeren van de behoefte niet een kwestie is van een blauwdrukbenadering, die van achter een bureau of PC kan worden uitgevoerd. De feitelijke behoefte wordt vastgesteld in een proces van intensieve - vaak dagelijkse - 'fijnafstemming', waarbij opdrachtgever en leverancier zeer intensief met elkaar communiceren.

Systems contracting

Een mantelconstructie op basis van een systemscontracting-benadering is in principe de oplossing bij uitstek voor een organisatie met relatief autonome decentrale organisatieonderdelen, die schaalvoordelen wil incasseren op het gebied van inkoop. De essentie van de systemscontracting-benadering is het ontwerpen van een 'logistieke' constructie, waarbinnen de transacties tussen interne

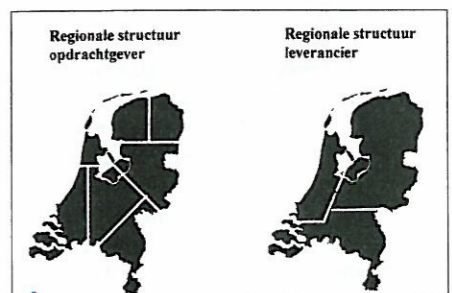


klant en externe dienstverlener zo direct mogelijk en met zo weinig mogelijk 'handling' voor die interne klant tot stand kunnen worden gebracht. De mantelovereenkomst biedt de mogelijkheid om schaalvoordelen te benutten, met in acht nemen van de belangen en behoeften van de decentrale organisatiedelen van de opdrachtgever. De centrale beheerfuncties aan afnemers- en leverancierszijde vervullen bij dit alles een faciliterende rol.

Landelijke schoonmaakmantels

In de praktijk komen landelijke mantelovereenkomsten¹ in een aantal varianten voor. Het belangrijkste onderscheid dat kan worden gemaakt, is dat tussen mantels met gedwongen winkelnering en die waarbij het gebruikers vrij staat al dan niet gebruik te maken van het mantelaanbod.

In geval van vrije winkelnering dient de mantelleverancier via acquisitie-inspanningen de mantelomzet te vergroten. Een mantelovereenkomst is in dat geval op zichzelf geen omzetgarantie voor de leverancier. Deze zal zich met zijn mantelcondities moeten onderscheiden. De externe leverancier en de interne centrale aanbe-



Figuur 1. Verschillen in aanbod- en vraagstructuur.

stedingsdienst hebben beide belang bij een succesvolle invulling van de mantelovereenkomst en zullen zich gezamenlijk inspannen de mantel te 'verkoop'. De manteloverancier is dan een leverancier met een aanbeveling van de centrale inkoopdienst van de opdrachtgever - niet meer en niet minder. Hoe zwaar deze aanbeveling weegt, hangt niet alleen af van de kwaliteit van het mantelaanbod, maar ook van het inkoopbeleid van de opdrachtgever en het imago dat de centrale dienst heeft bij zijn interne klanten. Ondanks de verschillen tussen de mantelovereenkomsten op het gebied van schoonmaakdienstverlening is er een grote mate van overeenkomst in de ervaringen.

Zwaluwstaarten

Het goed laten functioneren van een mantelovereenkomst op het gebied van schoonmaakdiensten komt neer op het 'zwaluwstaarten' van een geografisch gespreide behoefte met een landelijk georganiseerd aanbod. Soms is die behoefte betrekkelijk homogeen, in andere gevallen

Systems contracting zou binnen een paar jaar wel eens de gangbare benadering kunnen worden in alle grote schoonmaakaanbestedingen.

daarentegen zeer heterogeen. Figuur 1 geeft deze problematiek symbolisch weer.

Naast elkaar staan twee faciliterende units, waarvan de achterbannen aan elkaar moeten worden gekoppeld, maar de organisatiestructuren van afnemer en leverancier zijn meestal niet congruent. In gevallen waarin beide organisaties een regionale structuur kennen, zal de regio-indeling verschillend zijn. Ook de verticale organisatiestructuren van opdrachtgever en leverancier zijn doorgaans niet elkaars spiegelbeeld.

Dat stelt niet alleen hoge eisen aan de communicatie en afstemming tussen opdrachtgever en leverancier, maar vooral ook aan de interne communicatie en coördinatie bij zowel afnemer als leverancier. In de opzet van een mantel op basis van het systems contracting-concept worden de directe transacties centraal afgehandeld op operationeel niveau. Communicatie en afstemming over tactische en strategische aangelegenheden vinden op andere niveaus plaats. Al deze communicatie- en afstemmingsprocessen moeten op elkaar worden afgestemd.

Consequenties voor aanbieders

Zolang de leverancier te maken heeft met slechts één, of met een klein aantal mantelovereenkomsten, is de communicatie- en afstemmingsproblematiek nog te overzien. Dat wordt anders zodra het aantal mantels toeneemt.

Om een groter aantal mantelovereenkomsten te kunnen uitvoeren, moet het schoonmaakbedrijf in staat zijn vraagstructuren te bedienen die onderling sterk van elkaar verschillen. Immers, niet alleen zijn de organisatiestructuren van leverancier en afnemer niet congruent, hetzelfde geldt voor die van afnemers onderling. Op de lappendeken van de organisatie van de leverancier wordt een stapel lappendekens van afnemers gelegd, die allemaal weer een andere configuratie hebben.

Door landelijke mantelovereenkomsten worden de grote schoonmaakbedrijven genoodzaakt zich daadwerkelijk landelijk te organiseren. Zulke mantels stellen andere eisen aan de aanbodstructuur van de leverancier, dan het bedienen van grote aantallen individuele opdrachtgevers in alle delen van Nederland, zoals traditioneel door de landelijke schoonmaakbedrijven gebeurt. Kwaliteit van interne netwerkorganisatie krijgt hier een hele speciale en concrete betekenis.

Procesbeheersing door automatisering

Mantelovereenkomsten worden gekenmerkt door een groot aantal zeer gedetailleerde afspraken, die inhoudelijk per mantel verschillen (figuur 2). Vanwege de toenemende complexiteit is borging alleen door middel van coördinerende functionarissen (mantelcoördinatoren) niet meer voldoende en moet daarnaast een beroep worden gedaan op moderne informatie- en communicatietechnologie.

Het professionele schoonmaakbedrijf dient dan ook te beschikken over een zeer slagvaardige centrale desk voor mantel-accounts, die wordt ondersteund door mo-

- contractvorm
- afspraken met betrekking tot wijze van calculeren en werkprogrammering
- tarieven
- aanvullende diensten
- communicatie
- klachtenregistratie en -afhandeling
- technische kwaliteitsmeting
- belevingsmeting
- procedures m.b.t. werkwijze van aanvraag t/m opzegging
- facturering
- management informatie

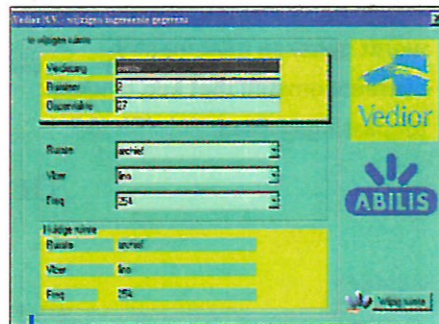
Figuur 2. Afspraken in mantelovereenkomst.



Figuur 3. Schoonmaakwijzer: instrument voor mantelgebruikers.

derne informatie en communicatietechnologie. Diezelfde technologie wordt gebruikt om aan gebruikerskant procesbeheersing te realiseren.

Figuur 3 illustreert een instrument² dat is ontwikkeld ten behoeve van decentrale afnemers van het aanbod van een mantel. Zonder dat specifieke schoonmaak kennis is vereist, kunnen daartoe bevoegde functionarissen op eenvoudige wijze hun eigen schoonmaakprogramma samenstellen. Daarbij kunnen zij gebruik maken van elke combinatie van schoonmaakwerkzaamheden die de mantel toelaat. Het programma geeft automatisch de kosten van elke combinatie weer, zodat de gebruiker een optimale keuze kan maken binnen de mogelijkheden van de mantel en die van zijn budget. Ontoelaatbare combinaties worden automatisch uitgesloten.



Figuur 4. Mantelgebruikers maken hun eigen maatwerk.

Consequenties voor opdrachtgevers

Ook de afnemers van een landelijke mantelovereenkomst zullen aan een aantal voorwaarden moeten voldoen. Belangrijke ingrediënten aan afnemerskant zijn:

- de aanwezigheid van een centraal aanspreekpunt met all round kennis (techniek, financiën, kwaliteit, enz.),
- maximaal draagvlak voor de mantel op alle organisatieniveaus,
- snelle informatievoorziening tussen centrale en decentrale organisatiedelen,
- open communicatie intern, en met de externe leverancier, via korte lijnen,
- de bereidheid in een vorm van partners-

hip met de leverancier samen te werken; een mantel kan niet succesvol worden geïmplementeerd zonder een vorm van co-makership,

- voldoende keuzeruimte voor decentrale delen: decentrale behoefte moet voldoende tot zijn recht komen,
- bereidheid te werken volgens een verbe-

Systems contracting laat gecentraliseerde inkoop uitstekend samengaan met decentralisatie van bevoegdheden.

ter- en ontwikkelingsscenario: blauwdrukbenaderingen werken niet,

- effectieve klachtenregistratie.

Staan de aanbiedende bedrijven voor de opgave hun organisaties in te richten op landelijke aanbodstructuren, de opdrachtgever moet op zijn beurt in staat zijn de eigen organisatie als het ware om te vormen tot een landelijke vraagstructuur. Opdrachtgevers zullen in staat moeten zijn de spanning tussen de belangen van relatief autonome organisatiedelen en de belangen van de gehele organisatie (standaardisatie, kostenbesparing) tot aanvaardbare proporties terug te brengen. Dat kan in een systems-contracting-benadering, mits men er in slaagt de decentrale behoefte zowel kwantitatief als kwalitatief goed te vertalen in een mantelaanbod.

Gezamenlijk ontwikkeling

Het ontwerp van een mantelovereenkomst vraagt om een zorgvuldige aanpak, waarbij opdrachtgever en leverancier bij voorkeur nauw samenwerken. In het eerder genoemde artikel in dit tijdschrift zijn de stappen in dit proces beschreven. Daarbij is onder meer gewezen op het belang van het creëren van draagvlak bij gebruikers. Het ontwerp van een mantelaanbod houdt een standaardisatieproces in dat te vergelijken is met de standaardisatieprocessen van gebruiksgoederen, waarbij gebruikersgroepen worden ingeschakeld die in strak geregisseerde processen consensus bereiken over standaardpakketten waarvan die gebruikers in de toekomst gebruik zullen maken (met gebruikers worden hier decentraal voor schoonmaak verantwoorde lijke functionarissen bedoeld). De aanpak van systems contracting van kantoorartikelen is hier een goed voorbeeld van. Opdrachtgevers doen er verstandig aan bij dit ontwerpproces gebruik te maken van de expertise van het professionele schoonmaakbedrijf. Dat geldt ook voor de benoemde interne organisatiegraad.

Conclusies

Landelijke mantelovereenkomsten op het gebied van schoonmaakdienstverlening stellen hoge eisen aan de interne organisaties van zowel aanbieders als afnemers. Aanbieders zullen er in moeten slagen een landelijke aanbodstructuur te creëren. Dat houdt onder meer in:

- het verminderen van de afhankelijkheid van lokale infrastructuur,
- waarborgen van een constante kwaliteit op alle decentrale units die deel uitmaken van de mantel,
- het zwaluwstaarten van de eigen organisatiestructuur met incongruente organisatiestructuren van opdrachtgevers, met beheersing van daarbij behorende communicatie- en afstemmingsprocessen.

Dit vraagt veel van de inrichting van de 'back-office' van de leverancier en van de interne samenwerking tussen centrale beheerseenheden en decentrale uitvoerende bedrijfsonderdelen.

Voor de afnemers geldt iets dergelijks. Hun decentrale organisatiedelen functioneren meestal met een grote mate van autonomie. Het opstellen van een mantel-

De mantels van een leverancier zonder professionele infrastructuur zullen worden uitgeveegd.

aanbod vergt een proces waarbij de decentrale behoeften in kaart worden gebracht, en daar waar mogelijk worden gestandaardiseerd. Gebeurt dit niet zorgvuldig, dan zal eures) en 'humanware' (samenwerkingsvermogen) van zowel leveranciers als afnemers. Inkoop door middel van landelijke mantelovereenkomsten is meer een kwestie van intern organiseren, dan van extern leveranciersmanagement. |

Voetnoten:

¹ Dit artikel is gebaseerd op ervaringen met mantelovereenkomsten van Abilis Nederland.

² Het betreft hier een door Abilis Nederland ontwikkelde Schoonmaakwijzer ten behoeve van decentrale mantelgebruikers.

Literatuur

N.G.R. Lemmens, Systems contracting van schoonmaakdiensten, Facility Management Magazine 58, december 1997, pag. 20.

