

SCHOON MAKEN EEN VAK, SCHOON HOUDEN EEN KUNST

Het verbeteren en continueren van het
Housekeeping-proces van Center Parcs

Auteur	Judith uit den Bogaard
Opleiding	Haagse Hogeschool Sector Economie & Management Opleiding: Facility Management Johanna Westerdijkweg 75 2521 EN Den Haag
Begeleidend docent	mevr. M.C.Th. Harlaar-Oostveen
Medebeoordelaar	mevr. O.G. van Diermen
Opdrachtgever	Center Parcs Europe Admiralteitskade 40 3000 BH Rotterdam
Begeleider	mevr P.M. Staal
Afstudeerperiode	september 2003 – februari 2004
Afstudeerprofiel	FM& Innovatie



Auteursreferaat

In deze scriptie worden conclusies en aanbevelingen gepresenteerd naar aanleiding van een **evaluatieonderzoek**. Dit onderzoek evalueert een nieuw **housekeeping-proces** betreffende mensen (organisatie), middelen en materialen bij een organisatie gericht op de verhuur van cottages binnen de **hospitality-branche**.

De centraal staande probleemstelling richt zich op aanbevelingen aan de hand van het onderzoek die gericht zijn het **verbeteren en continueren** van het housekeeping-proces opdat het gestelde **kwaliteitsdoel** behaald wordt.

Er worden aanbevelingen ten aanzien van de Housekeeping en aanbevelingen richting de directie gegeven. De aanbevelingen betreffen **organisatorische veranderingen, een communicatieve inhaalslag, de (subjectieve) werkdruk, de schoonmaakmethode, kwaliteitsverbetering door professionele nazorg en focus op volledig tevreden gasten, continueren en het beheersen** van processen, een strategische invulling van het **primaire en secundaire kwaliteitsproces, directe contactmomenten en onderhoud van cottages**.

Er worden twee nieuwe modellen gepresenteerd. Ten eerste het **primair kwaliteitsproces-model**, hetgeen aantoont dat de **housekeeping onderdeel is van het primair kwaliteitsproces** wat betreft de totale **kwaliteitsbeleving**. Ten tweede het **continu-beheersmodel** wat zich richt op het continu beheersen en verbeteren van bepaalde processen binnen een afdeling teneinde het gewenste kwaliteitsdoel te kunnen waarborgen op de lange termijn. Deze modellen zijn inzetbaar zowel binnen andere afdelingen van de betreffende organisatie als in andere organisaties.

Indexreferaat

Facility Management, scriptie, hospitality-branche, housekeeping, project, onderzoeksmodel, evaluatie, organisatie van de housekeeping, technieken, kwaliteit, werkdruk, primair kwaliteitsproces, verbeteren en continueren, microvezelmethode



Voorwoord

Na 4,5 jaar studie is het doel in zicht: het succesvol afronden van de studie Facility Management. Mijns inziens is de studie Facility Management geen onoverkomelijke studie mits een juiste inzet, een gezonde intelligentie en enige kwaliteiten op het gebied van structuur en planmatig werken. In de laatste studiefase, het afstuderen, wordt echter ook een grote vraag gedaan op de zelfstandigheid en het omgaan met stress, hetgeen vaak betekent flexibel kunnen omgaan met de opgestelde planning. Mijn perfectionistische aard heeft het soms moeilijk gehad.

Het bijzondere aan deze afstudeeropdracht, die weliswaar gaat over housekeeping, is dat veel aspecten aan de orde zijn gekomen die de afgelopen jaren tijdens de studie zijn behandeld. Zo zijn de onderwerpen kwaliteit, communicatie, organisatiekunde, hospitality, methoden van onderzoek, project- en verandermanagement en personeelsmanagement, op eigen manier, aan bod gekomen.

Hoe zelfstandig het afstuderen ook is, er zijn een aantal mensen die ik wil bedanken voor hun hulp. Allereerst wil ik Patrice Staal, mijn stagebegeleidster, bedanken voor het vertrouwen, de vrijheid en onze verhelderende gesprekken. Daarnaast wil ik Mariëtte Harlaar, mijn docentbegeleidster, bedanken voor het zijn van mijn “sparringpartner” en het enthousiasme dat hier mee samen ging. Ook Olga van Diermen, mijn medebeoordelaar, dank ik voor haar adviezen teneinde de scriptie naar het gewenste niveau te brengen.

Tevens ben ik Hein Machielse dank verschuldigd voor onze vele gesprekken (soms tot in de nachtelijke uurtjes) over onze afstudeeropdrachten en in het bijzonder voor zijn relativiseringsvermogen hetgeen ik soms goed kon gebruiken.

Verder ben ik alle mensen uit mijn omgeving, familie en vrienden, zeer erkentelijk voor de ondersteuning (ieder op eigen manier) in de afgelopen periode. In het bijzonder noem ik hier mijn ouders.

Met voldoening en trots kan ik terugkijken op de studentenjaren die nu echt ten einde lopen. Veel heb ik geleerd zowel binnen als buiten de muren van de Haagse Hogeschool. Het diploma zal een bekroning zijn op deze mooie jaren.

Judith uit den Bogaard, februari 2004



Managementsamenvatting

Op de parken van Center Parcs is een nieuw Housekeeping-proces, onder de naam Albatross, ingevoerd. Deze scriptie richt zich op het verbeteren en continueren van dit Housekeeping-proces. Dit zal gebeuren aan de hand van een onderzoek gericht op een evaluatie van dit nieuwe proces.

De volgende probleemstelling staat centraal:

Hoe kan het vernieuwde Housekeeping-proces verbeterd en gecontinueerd worden op de zes betreffende parken van Center Parcs opdat het gestelde kwaliteitsdoel behaald wordt?

Het evaluatieonderzoek betreft de gebieden organisatie, technieken en kwaliteit. De methoden van onderzoek betreffen interviews, enquêtes, onderzoek naar kwaliteitscijfers en deskresearch.

Na verwerking van de onderzoeksresultaten worden de volgende conclusies gevormd:

1. Op organisatorisch gebied verlopen processen nog niet gestructureerd zodat deze het nieuwe Housekeeping-proces kunnen dragen en dus een kwaliteitsverhoging of garantie kunnen bewerkstelligen.
2. Tijdens het invoeringsproces heeft de communicatie (in grote mate richting Floormanagers) een achterstand opgelopen.
3. Er wordt een grote subjectieve werkdruk ervaren. Deze houdt verband met de sfeer, de aansturing van de Floormanager en de gewenning.
4. De nieuwe wisseltijden worden over het algemeen als reëel ervaren. Er zijn echter wel enkele kanttekeningen.
5. De standaardrouting in cottages wordt in meerdere gevallen als onlogisch ervaren. Het gebruik van de routing heeft een significant verband met de tevredenheid over de werking hiervan en de aansturing van de Floormanager. De dweilmethode wordt niet als positief ervaren.
6. Op de meeste parken wordt binnen de kwaliteitscijfers een groei of een stabiliteit na groei waargenomen, mits deze cijfers zich doorzetten. Dienstverlenende bedrijven worden in grote mate afgerekend op het reactie- en herstelvermogen. Volledig tevreden gasten zijn in grote mate loyaler en tevreden dan tevreden gasten.
7. De afdeling housekeeping maakt deel uit van het primair kwaliteitsproces (zoals gepresenteerd in het primair-kwaliteitsmodel). De directe contactmomenten in persoon en in product zijn bepalend voor de totale kwaliteitsbeleving van de gast.

Naar aanleiding van de conclusies worden de volgende aanbevelingen betreffende de Housekeeping gegeven:

1. Het verdient aanbeveling enkele structurele, organisatorische veranderingen of aanscherpingen door te voeren op het gebied van de vlinder, de kwaliteitscontroleur, de indeling van uitzendkrachten en de begeleiding en aansturing van de Floormanager.
2. De communicatie moet een inhaalslag maken als bijdrage aan de verbetering en de continuïteit van Albatross en de kwaliteitsgarantie op de parken.
3. Om de (subjectieve) werkdruk weg te nemen heeft de vlinder een belangrijke betekenis. Ook moeten enkele punten in de vaststelling van de wisseltijden nader onderzocht worden. De aansturing van de Floormanagers moet een focus hebben op werkdruk en sfeer.
4. Opdat de tevredenheid en het gebruik van de routing verhoogd worden, dienen alle routings waar nodig aangepast te worden. Binnen deze routing moet de dweilmethode verder geanalyseerd worden.

5. Een verhoging van de kwaliteit en een hogere terugkeerintentie kan gerealiseerd worden door een professionele nazorg op de wisseldagen en een focus op het verkrijgen van volledig tevreden klanten. Het invullen van de directe contactmomenten in persoon en product verdient hier dan ook de benodigde aandacht.
6. Opdat de principes van Albatross gecontinueerd worden is het van groot belang deze principes te beheersen. Hiervoor wordt regelmatig gebruik van het continu-beheersmodel aanbevolen.

Project Albatross heeft absoluut de potentie om een succes te worden. Het vereist echter nog wel een aantal verbeteringen, aanpassingen en verscherpingen, zoals hierboven beschreven. De uitvoeringsverantwoordelijken van de implementatie zijn de Cleaning Specialist, de Unit Manager en de Floormanager. De adviezen moeten echter wel deel zijn van het beleid van de afdeling Maintenance, Cleaning & SHE van het hoofdkantoor. Deze heeft hier een controlerende en ondersteunende functie ten opzicht van de uitvoering op de parken.

Er worden twee nieuwe modellen gepresenteerd. Ten eerste het primair kwaliteitsproces-model, hetgeen aantoont dat de housekeeping onderdeel is van het primair kwaliteitsproces wat betreft de totale kwaliteitsbeleving. Ten tweede het continu-beheersmodel wat zich richt op het continu beheersen en verbeteren van bepaalde principes binnen een afdeling teneinde het gewenste kwaliteitsdoel te kunnen waarborgen op de lange termijn. Deze modellen zijn inzetbaar zowel binnen andere afdelingen van de betreffende organisatie als in andere organisaties.

Er worden een aantal algemene aanbevelingen aan de directie gedaan:

1. Een beleid betreffende een continue beheersing en verbetering van de kwaliteit door het continu-beheersmodel toe te passen op andere afdelingen, met name de afdelingen die onderdeel zijn van het primair kwaliteitsproces.
2. De afdelingen die onderdeel zijn van het primair kwaliteitsproces moeten op strategisch niveau op deze manier beschouwd worden.
3. De invulling van de directe contactmomenten met de gast moet bewust worden ingevuld. Hiermee moet rekening gehouden worden met de scholing/ instructie van (nieuwe) medewerkers.
4. Er moet voldoende budget worden uitgetrokken voor het onderhoud van de cottages.
5. Binnen veranderingstrajecten dient de communicatie richting de verschillende organisatieniveaus een belangrijke plaats in te nemen.
6. De focus op volledig tevreden gasten zal door de gehele organisatie gerealiseerd moeten worden.

Binnen de implementatie heeft de directie van Center Parcs Europe een initiërende en controlerende rol.



Inhoudsopgave

Inleiding	7
Hoofdstuk 1 Center Parcs Europe	8
1.1 Ontstaansgeschiedenis	8
1.2 De missie	9
1.3 De beloftes	9
1.4 De doelgroepen	9
1.5 De organisatiestructuur	10
1.6 De markt en externe ontwikkelingen	10
Hoofdstuk 2 Het Housekeeping-proces	12
2.1 De aanleiding	12
2.2 De inhoud	13
2.3 De doelstellingen	14
Hoofdstuk 3 Plan van aanpak	15
3.1 Doelen van het onderzoek	15
3.2 De aandachtsgebieden	15
3.3 De afbakening	16
3.4 Het onderzoeksmodel	16
3.5 Methoden van onderzoek	17
Hoofdstuk 4 Onderzoeksresultaten	18
4.1 Organisatie	19
4.1.1 De invoering van het project	19
4.1.2 De vlinder	20
4.1.3 De kwaliteitsmedewerker	20
4.1.4 Indeling medewerkers	21
4.1.5 Motivatie en sfeer	21
4.1.6 Werkdruk en wisseltijden	22
4.2 Technieken	24
4.2.1 Methode	24
4.2.2 Middelen en materialen	25
4.3 Kwaliteit	26
4.3.1 Parkresultaten	27
4.3.2 Professionele nazorg	28
4.3.3 Het primair kwaliteitsmodel	29
Hoofdstuk 5 Conclusies en aanbevelingen	32
5.1 Conclusies	32
5.1.1 De organisatie	32
5.1.2 De technieken	33
5.1.3 De kwaliteit	33
5.2 Samenvatting conclusies	34
5.3 De aanbevelingen	34
5.3.1 Het continu-beheersmodel	35
5.3.2 Aanbevelingen organisatie, technieken en kwaliteit	37
5.4 Samenvatting aanbevelingen Housekeeping	39
5.5 Algemene aanbevelingen	40
5.6 Relatie beleidsdoelstellingen	41
Hoofdstuk 6 Implementatieadvies	42
Bronnenlijst	46
Procesevaluatie	48



Inleiding

Ter afsluiting van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool dient een afstudeerproject plaats te vinden. Elke student dient hierbij adviezen te geven betreffende een facilitair beleidsprobleem in een organisatie. De adviezen moeten gebaseerd zijn op de resultaten van relevant onderzoek.

Dit afstudeerproject is uitgevoerd in opdracht van Center Parcs, hoofdkantoor te Rotterdam. Center Parcs is marktleider op het gebied van verhuur van vakantiewoningen. Het onderzoek betreft de housekeeping op de parken van deze organisatie. De housekeeping van de cottages is onderdeel van de core-business van Center Parcs. De eerste belofte van Center Parcs aan de gast, zoals deze te vinden is in de officiële brochure, is de volgende: “Alles in orde. Wij zorgen ervoor dat uw cottage keurig netjes in orde is. Schoon, fris en hygiënisch. (Brochure Center Parcs, 2004). Het belang van een goede housekeeping wordt hierbij duidelijk.

Om de kwaliteit van de housekeeping te kunnen garanderen, op een efficiënte wijze, is een project genaamd Albatross ingevoerd. Albatross houdt in dat er veranderingen en investeringen in mensen (organisatie), methode en middelen plaatsvinden. Op het moment dat het nieuwe housekeeping-proces op diverse parken was ingevoerd, werd de tijd rijp geacht voor een evaluatie van dit proces en te onderzoeken op welke manier Albatross verbeterd en gecontinueerd kan worden. Deze zaken vormen de opdracht voor de afstudeerperiode en zullen in deze eindschrijving beschreven worden. De methoden van onderzoek betreffen interviews, enquêtes, onderzoek naar kwaliteitscijfers en deskresearch.

De volgende probleemstelling staat hierbij centraal:

Hoe kan het vernieuwde Housekeeping-proces verbeterd en gecontinueerd worden op de zes betreffende parken van Center Parcs opdat het gestelde kwaliteitsdoel behaald wordt?

Opzet van de scriptie

In het eerste hoofdstuk wordt de organisatie nader bekeken. Vervolgens wordt een beschrijving van project Albatross gegeven. Deze beschrijving vormt de aanleiding en de basis voor de volgende hoofdstukken. In het derde hoofdstuk wordt het plan van aanpak van het onderzoek en de onderzoeksmethoden toegelicht. Het vierde hoofdstuk zal de resultaten van het onderzoek, waaronder de theoretische studie, bevatten. Hierin komt per onderdeel het theoretische kader aan bod. De theorie is verweven met de overige resultaten. Aan de hand van de resultaten worden in het daaropvolgende hoofdstuk de conclusies en de aanbevelingen gepresenteerd. Tot slot zal in hoofdstuk zes het implementatieadvies gegeven worden.

Doelgroep

Deze scriptie is speciaal geschreven voor de afdeling Maintenance, Cleaning & SHE (Safety, Health and Environment) van het hoofdkantoor en de Facility-afdelingen op de parken van Center Parcs. Het primair-kwaliteitsmodel en het continu-beheersmodel die tijdens dit onderzoek zijn ontwikkeld voor de afdeling Housekeeping kunnen echter ook interessant zijn voor de directie van Center Parcs teneinde deze principes toe te passen in de gehele beleidsvoering. Op deze manier kunnen de gepresenteerde kwaliteitstheorieën en de verbeter- en beheersprincipes worden doorgevoerd in andere afdelingen opdat een eenduidig beleid ten opzichte van het verbeteren en beheersen van kwaliteit ontstaat, gericht op de lange termijn. Om deze zelfde reden kan de systematiek tevens worden gebruikt en doorgevoerd worden in andere organisaties binnen de hospitalitybranche.



Hoofdstuk 1

Center Parcs Europe

Al ruim dertig jaar is Center Parcs marktleider op het gebied van korte vakanties in ruime parken omgeven door natuur. In 1968 bestond Center Parcs Europe uit dertig bungalows en is nu uitgegroeid tot een internationaal concern met negentien topparken, die per jaar 3 035 000 gasten ontvangen. De omzet over 2001-2002 kan hierbij gesteld worden op 500 miljoen euro.

Van deze parken zijn er acht gesitueerd in Nederland, twee in Frankrijk, twee in België, drie in Duitsland en vier in Groot-Brittannië. Center Parcs Europe bezit 9641 bungalows. Het totaal aantal medewerkers komt hierbij uit op 10.000.

1.1 Ontstaansgeschiedenis

In de volgende paragraaf zal een korte ontstaansgeschiedenis van Center Parcs Europe beschreven worden (www.centerparcs.nl).

Ontstaan van Center Parcs Europe

De ontstaansgeschiedenis van Center Parcs Europe wordt beschreven aan de hand van de jaartallen waarin belangrijke ontwikkelingen hebben plaats gevonden.

- 1953 Opening van Sporthuis Centrum: Piet Derksen, de latere oprichter van Center Parcs, opent in Rotterdam zijn eerste sportwarenhuis. Binnen enkele jaren groeit Sporthuis Centrum uit tot een keten met 17 filialen.
- 1968 Opening de Lommerbergen, het eerste park: Sporthuis Centrum gaat zich tevens specialiseren in vakanties. Piet Derksen zet een trend door een bosgebied te kopen en hier luxe cottages te bouwen. Deze cottages beschikken over een kleurentelevisie, een ligbad en centrale verwarming, hetgeen een unicum is voor deze tijd.
- 1986 De naamsverandering: Gezien de uitbreiding naar het buitenland wordt de naam veranderd naar Center Parcs.
- 2001 Pierre & Vacances en DB Capital Partners kopen Center Parcs en Gran Dorado: De 15 parken op het vasteland van Europa van zowel Gran Dorado als Center Parcs gaan samen verder onder de noemer Center Parcs Europe.
- 2002-2003 Center Parcs Europe investeert in nieuwe merken: Center Parcs Europe ontwikkelt een beleid om het marktleiderschap, op het gebied van “short break holidays”, te versterken. Vanaf januari 2003 vallen alle parken onder de masterbrand (zie paragraaf 1.2). Deze parken worden opgedeeld in subbrands, om de keuze van de gasten te vergemakkelijken. De subbrands zijn:
 - **Center Parcs Original:** de oorspronkelijke parken van center Parcs.
 - **Freelife from center Parcs:** de drie voormalige parken van gran Dorado in het binnenland van Nederland en Duitsland.
 - **Seaspirit from Center Parcs:** de twee voormalige parken van Gran Dorado aan de Nederlandse kust.
- 2003 Pierre & Vacances wordt 100% eigenaar van Center Parcs Europe: . Door de acquisitie van Center Parcs Europe is Pierre & Vacances de grootste exploitant van vakantieaccommodaties op het vasteland van Europa.

1.2 De missie

De masterbrand is het kwaliteitskenmerk, waar alle categorieën (de drie subbrands) aan dienen te voldoen. Deze masterbrand kan gezien worden als de opgesomde missie van de organisatie. De masterbrand staat voor de volgende punten.

- De gasten hebben een ruime keuze aan parken met een variërende prijsstelling. Op de parken is gezorgd voor een breed aanbod van faciliteiten en activiteiten.
- Alle parken zijn makkelijk te bereiken en toegankelijk. Dit “helemaal-weg-en-toch-dicht-bij-huis” concept draagt bij aan het succes van de short-break-holidays.
- De parken zijn gesitueerd in de vrije natuur, in een rustgevende maar ook stimulerende omgeving. Alle faciliteiten en activiteiten bevinden zich binnen handbereik.
- Veiligheid is topprioriteit bij Center Parcs.
- De kindervriendelijkheid loopt als een rode draad door Center Parcs.
- De medewerkers van Center Parcs voelen zich geen werknemer maar gastheer en gastvrouw. Zij doen al het mogelijke om de gast thuis te laten voelen.

1.3 De beloftes

In de officiële brochure van Center Parcs Europe worden een aantal beloftes aan de gast gedaan. Center Parcs maakt hiermee duidelijk wat de gast mag verwachten tijdens een verblijf op één van de parken (Center Parcs Europe, brochure, 2004). Deze beloftes maken duidelijk waar Center Parcs Europe voor staat. Deze beloftes zijn de doelstellingen waar de parken van Center Parcs Europe aan dienen te voldoen.

- Alles is orde. Wij zorgen ervoor dat uw cottage keurig netjes in orde is. Schoon, fris en hygiënisch. De eisen aan waterkwaliteit, veiligheid en hygiëne zijn strikter dan de strengste eisen.
- Lekker veel keus. Bij Center Parcs kan altijd gerekend worden de meeste ruime keuze uit restaurants, cafés, activiteiten voor binnen en buiten. Elk park beschikt over een subtropische waterwereld.
- Alles voor de kleintjes. De kleine gasten zijn meer dan welkom. Op elk park zijn onder andere veilige speeltuinen en georganiseerde activiteiten. De cottage is standaard ingericht voor het verblijf van kinderen.
- Zorgen voor de natuur. Center Parcs draagt het milieukeurmerk en het ISO 14001-certificaat en voldoet daarbij aan de strengste eisen op het gebied van natuur- en milieubeheer. De natuur blijft in evenwicht.
- Wij luisteren naar de gast. Center Parcs staat open voor suggesties van de gast. Via gastenenquêtes, mystery gasten en rapportages wordt onderzocht hoe het nog beter kan.

1.4 De doelgroepen

Voor iedere organisatie is het van groot belang de markt op een juiste manier te segmenteren. Op deze manier kan de organisatie het aanbod aanpassen aan de behoefte van de specifieke consument. Nu is al eerder genoemd bij de masterbrand, dat center Parcs het motto “voor ieder wat wils” hoog in het vaandel heeft staan. Hieruit blijkt dat Center Parcs zich richt op een zeer breed publiek. Toch zijn er een aantal specifieke doelgroepen te vinden: Gezinnen, families, ouderen en zakelijk gasten (voor de parken waar dit van toepassing is)

1.5 De organisatiestructuur

In bijlage 1 is een organogram te vinden van de raad van bestuur en het senior management. Dit zijn directors van de verschillende afdelingen van Center Parcs Europe NV. Zij bepalen het beleid en dragen de hoogste verantwoordelijkheid van de 15 continentale parken. Hieronder vallen vervolgens de General Managers en de managers van de parken.

1.6 De markt en externe ontwikkelingen

Er zal nu een beeld beschreven worden van de markt en ontwikkelingen binnen de recreatie of toeristische sector.

De markt

In Nederland zijn 500 recreatieparken aanwezig die in totaal over 60 000 vakantiewoningen en chalets beschikken. Binnen deze branche heeft Center Parcs Europe de plaats van marktleider.

De ontwikkelingen

De afgelopen drie jaar kan de reiswereld als onstabiel beschouwd worden. Gebeurtenissen als die van 11 september 2001, de oorlog (dreiging) in Afghanistan en Irak en SARS hebben invloed gehad op het gedrag van de consumenten. Toch waren deze invloeden vooral van toepassing op de korte termijn. Het ongunstige economische tij heeft de grootste invloed op de ontwikkeling van het toerisme (www.trn.nl).

Nederland heeft kunnen profiteren van deze ontwikkelingen in de wereld. Cijfers van de ANVR/ NIPO statistieken laten zien dat tot en met 10 augustus 2003 10% meer boekingen in Nederland zijn gemaakt ten opzicht van het vorige jaar. Nederland als vakantiebestemming heeft hierbij een marktaandeel van 34% (www.anvr.nl). De werkgelegenheid binnen de sector Vakantiehuisjes, bungalowparken ed. is gedaald van 5,5% in 2001 naar 0,9% in 2002 (www.kvk.nl; branche-informatie)

De werkelijke bezettingsgraad van Center Parcs in Nederland laat zelfs een lichte daling van 2% zien. Een verklaring kan zijn dat door de economische situatie potentiële gasten kiezen voor een goedkopere optie. Een tweede verklaring kan liggen in het feit dat vele luchtvaartmaatschappijen deze zomer groots zijn gaan stunten met de prijzen. Gevolg was dat de prijzen van een vliegvakantie en een bungalowvakantie in eigen land niet veel van elkaar verschilden.

Belangrijk is welke ontwikkelingen de komende jaren verwacht worden. De belangrijkste en relevante trends worden hier nu uitgelegd aan de hand van demografische, sociaal-economische en sociaal-culturele ontwikkelingen zoals deze verwacht worden tot en met 2010 in Nederland. NFO Trendbox heeft dergelijk onderzoek gedaan in opdracht van de ANVR (NFO Trendbox, de nabije toekomst van georganiseerde vakanties, i.o. ANVR, 2002)

- De Nederlandse bevolking zal in 2010 een omvang hebben van 16,8 miljoen mensen, volgens de verwachting. Dit betekent twee zaken voor de Nederlandse toerisme-industrie. Enerzijds betekenen meer mensen meer potentiële gasten, anderzijds zullen deze potentiële gasten extra behoefte hebben aan ruimte en rust (in het buitenland).
- In 2010 zal 27,6% van de bevolking uit 55-plussers bestaan. In absolute getallen betekent dit een toename van bijna 1 miljoen. Over het algemeen is dit een kapitaalkrachtige groep met veel vrije tijd en gericht zelfstandigheid. Een groep waar rekening mee gehouden moet worden bij het aanpassen van beleidsconcepten.



- De toename van de arbeidsparticipatie van vrouwen zorgt voor een groei van de tweeverdieners in Nederland. Deze ontwikkeling heeft invloed op de koopkracht van deze groep. De vraag naar duurdere vakantieproducten zal toenemen. Echter de vrije tijd zal afnemen door de combinatie zorg voor het gezin en werk. Concluderend kan gesteld dat deze groep een zeer hoog verwachtingspatroon zal hebben van deze schaarse vrije tijd.
- Het aanpassen van de agenda's van tweeverdieners zal een versnippering van de vrije tijd opleveren. Dit kan resulteren in meerdere, korte vakanties. De vrije tijd zal zich steeds minder concentreren binnen de traditionele vrije momenten zoals het weekeinde, feestdagen en de zomervakantie.
- Een culturele trend binnen de maatschappij is dat er meer behoefte is aan zogenaamde verwenmomenten. Mensen vinden dat ze deze verdienen (het hedonisme). Een trend die hierbij aansluit is dat mensen in toenemende mate streven naar een balans tussen lichamelijk en geestelijk welzijn.
- De laatste trend heeft vooral betrekking op de selectie en het boekingsproces. Het gebruik van internet is fors toegenomen.

Na drie decennia waarin de vakantieparticipatie sterk is toegenomen, lijkt de groei nu af te nemen. Het NIPO constateert een stabilisatie van de vakantieparticipatie bij de bevolking. Er lijkt een plafond te zijn bereikt. Er ligt een duidelijk verband tussen het consumentvertrouwen en de vakantieparticipatie van de Nederlanders.

Betekenis voor Center Parcs

Wanneer gekeken wordt naar de ontwikkelingen in Nederland (het grootste percentage gasten van Center Parcs heeft de Nederlandse nationaliteit) kunnen een aantal specifieke conclusies getrokken worden.

- Met het oogpunt naar beleidsconcepten zal de aandacht vooral uit moeten gaan naar rust & ruimte, het verwennen van lichaam en geest en arrangementen voor senioren.
- Met oog op de stabilisatie bij gunstige economische tijden zal het van groot belang zijn om te zorgen voor een hoge terugkeerintentie bij de gasten. Het creëren van een vaste gastenkring zal essentieel zijn om de gasten niet te verliezen aan concurrenten. Zeker gezien het feit dat de populariteit van korte verspreide vakanties zal toenemen.
- Gezien de ongunstige economische situatie zal een uitstekende kwaliteitsprijsverhouding geboden moeten worden. De uitgaven aan een Center Parcs-vakantie zullen het in de ogen van de gasten waard moeten zijn.

Deze conclusies betekenen dat de kwaliteit van de diensten van Center Parcs alle aandacht moeten krijgen. De kwaliteit van de geboden diensten zullen, zeker in de huidige tijden, moeten voldoen aan de verwachtingen van de gast en het prijsniveau.

De koppeling naar de housekeeping op de parken is dan niet moeilijk te maken. De cottage bepaalt de eerste indruk van de gast en is tevens de locatie waar hij tijdens zijn vakantie het grootste deel van de tijd zal doorbrengen. Dit zal dus in belangrijke mate zijn oordeel over de prijs-kwaliteitverhouding en zijn terugkeerintentie bepalen. Een cottage die keurig netjes in orde is, is de basis voor een ontspannen vakantie op de parken. Dit maakt een onderdeel uit van de rust en ontspanning en het verwennen van lichaam en geest waarnaar de behoefte toeneemt.

In het volgende hoofdstuk zal een beschrijving worden gegeven van het nieuwe Housekeeping-proces zoals dit op diverse parken is ingevoerd.



Hoofdstuk 2

Housekeeping-proces

In het vorige hoofdstuk is het belang van de housekeeping op de parken aan de orde gekomen. De cottages zijn onderdeel van de eerste indruk van een park en de gasten besteden veel tijd van de vakantie in deze cottage. Om de kwaliteit van de housekeeping te verbeteren en te garanderen op een efficiënte wijze is een nieuw Housekeeping-proces, genaamd project Albatross, in het leven geroepen. In het volgende hoofdstuk zal de beschrijving van dit nieuwe Housekeeping-proces aan de orde komen.

Eind 2001 zijn de voorbereidingen van start gegaan voor project Albatross. Destijds is besloten om een extern consultant in de arm te nemen. Aan de hand van een onderzoek is besloten om een nieuwe schoonmaakmethodiek op te laten zetten. Na diverse vooronderzoeken en het eindadvies is in december 2002 project Albatross geïntroduceerd op pilotpark Het Meerdal. De volgende ingangdata zijn van toepassing op de volgende parken:

- Park Zandvoort, Port Zélande, Park Loohorst: april 2003 (schoonmaak werd tevens inbesteed)
- De Eemhof: mei 2003
- De Kempervennen: juni 2003

De afdeling Maintenance, Cleaning & SHE van het hoofdkantoor hebben hierin een ondersteunende en begeleidende rol gehad, met name de Cleaning Specialists. Een organogram van deze afdeling is te vinden in bijlage 2.

In het volgende hoofdstuk zullen de aanleiding, de inhoud en de doelstellingen van dit project beschreven worden.

2.1 De aanleiding

Voor Center Parcs is schoonmaak één van de core-businesses binnen de bedrijfsvoering. Er was echter geen uniform beleid betreffende de schoonmaak binnen Center Parcs Europe. Binnen de Housekeeping op de parken was sprake van (Center Parcs, Albatross managementinformatie, 2002):

- Een variabele kwaliteit
- Verscheidenheid in methodieken
- Geen standaard routing
- Geen uniform programma
- Wisselende productiviteit
- Onvoldoende kwaliteitscontrole
- Gebrekkige materialen en middelen waardoor het personeel extra belast werd

De noodzaak dat binnen een professionele organisatie als Center Parcs Europe ook een professionele schoonmaak hoort, ongeacht of deze uitbesteed of in eigen beheer is, is duidelijk. Eén van de punten die binnen de herstructurering van de schoonmaak centraal staat, is de kwaliteit. De schoonmaak staat in de klachten toptien van de parken en is beneden het gewenste niveau. Een algemene groei van de kwaliteit was echter niet te constateren. Tevens was er sprake van grote verschillen tussen de parken (Center Parcs, Cleaning Tour, 2002).

Een tweede punt wat centraal staat binnen de herstructurering is het efficiënt werken binnen de housekeeping. Het efficiënte werken moet leiden tot financiële besparingen. Dit evaluatieonderzoek zal echter niet dit financiële punt betreffen.

2.2 De inhoud

Project Albatross houdt in dat de punten Mensen (organisatie), Middelen, Materialen en Methode verder uitgewerkt worden. Dit betekent dat er investeringen worden gedaan in de zojuist genoemde vier M's. Deze zullen nu kort beschreven worden (Center Parcs, Albatross management informatie, 2003).

- Investerings in mensen: de factor mensen wordt gezien als sterkste punt binnen de housekeeping. In deze optiek bepalen deze mensen, de medewerkers, de kwaliteit van de cottageschoonmaak. Binnen het project heeft dit geleid tot:
 - Nieuwe aanpak binnen de organisatiestructuur: Er zijn twee functies toegevoegd aan de structuur binnen de housekeeping. Ten eerste is de zogenaamde vlindertak toegevoegd. Deze kan gezien worden als een vliegende keep ter ondersteuning van de schoonmaakmedewerkers. De vlinder springt in bij calamiteiten zodat de schoonmaakmedewerker geen stress hoeft te ondervinden en zich primair kan richten op de wisselschoonmaak (de schoonmaak van cottages tussen vertrek en aankomst van gasten). De vlinder houdt zich ook bezig met bepaalde periodieke of benodigde actiepunten. De tweede taak die is toegevoegd is de kwaliteitscontroleur. Voorheen was het controleren van de schoongemaakte cottages een taak van de Floormanager (verantwoordelijke van een wijk op het park). Deze moet zich echter vooral gaan bezig houden met aansturen en coachen van de medewerkers. De controle vindt plaats door middel van een Dagelijks Controle Systeem, afgeleid van het VSR-systeem. Het organogram is te vinden in bijlage 3.
 - Trainingen: alle Floormanagers en schoonmaakmedewerkers worden op een praktijkgerichte manier geschoold over producten, materialen, routings, programma's en kwaliteitscontrole. Doelstelling van deze training is een kwaliteitsverhoging, een efficiënte werkwijze waarbij de fysieke belasting niet toeneemt.
- Investerings in middelen en materialen: Albatross betreft een nieuwe samenstelling van het middelen en materialenpakket zoals dat gebruikt wordt binnen de wisselschoonmaak. Dit pakket is gericht op reductie van het productgebruik, gemakkelijk aan te leren, ergonomisch verantwoord en ecologisch verantwoord. Binnen dit pakket is het gebruik van de microvezelmethode opgenomen.
- Investerings in methoden: een belangrijk punt van project Albatross is het werken volgens een vaste routing in de cottages. Er is een vaste volgorde van ruimtes en werkzaamheden. Deze vaste volgorde of routing is gebaseerd op ervaringen en testen, logica, het voorkomen van overbodig heen-en-weer loop en moet makkelijk te begrijpen zijn.

Naast de hierboven genoemde punten van Albatross zijn tevens de normtijden meegenomen. De combinatie van de hierboven genoemde 4 M's moet leiden tot een efficiëntere werkwijze. Dit moet resulteren in een verkorting van de wisseltijd per cottage. De exacte verkorting is afhankelijk van de tijden die men voor de invoering van het project toepaste. Er bestonden hierin grote verschillen tussen de parken.

2.3 De doelstellingen

De verwachte resultaten van het project Albatross voor de interne organisatie van Center Parcs zijn de volgende (Center Parcs, Albatross managementinformatie, 2002):

- Beter opgeleid personeel
- Verbeterde ergonomie
- Minder stress
- Betere beheersing op de kwaliteit
- Opvolging resultaten van het controlesysteem
- Gerichte en directe feedback
- Verhoogde motivatie personeel
- Lager personeelsverloop
- Betere kennis van de materialen
- Alleen reinigen wat vervuild is (“laat schoon wat schoon is”)
- Wervingskosten neemt af bij inbestede situatie (stabiliteit personeel)
- Opleidingskosten nieuwe personeel daalt
- Kosten van niet-kwaliteit daalt (klachten, rechtzetten van kwaliteit enz)
- Kosten van middelenverbruik daalt.

Verwachte resultaten richting de gast zijn minder klachten, toenemende terugkeerintentie, de kwaliteitsresultaten verbeteren, verbetering imago Center Parcs Europe en een toename van de algemene tevredenheid.

Het hoofddoel van het project wordt gesteld als volgt:

Het garanderen van de kwaliteit (behalen van 85% posbox) van de schoonmaak op de parken op een efficiënte wijze (tegen “best-practice” kosten).

Het behalen van een posbox van 85% betekent dat op de gastenquêtes, waar met een vierpuntschaal gewerkt wordt, 85% een plus invult. “Best-practice” kosten geven het percentage Housekeeping-kosten ten opzichte van de net-sales aan. Het park waar dit percentage het laagst is de “best-practice” en een voorbeeld voor de andere parken. Dit percentage kan verschillen van 7% tot 10%.

De afstudeeropdracht zal zich richten op het verbeteren en continueren van dit nieuwe Housekeeping-proces. Dit zal gebeuren aan de hand van een evaluatieonderzoek. Aan de hand van deze evaluatie zullen aanbevelingen gegeven worden opdat een verbetering en de continuïteit van de zojuist beschreven principes gegarandeerd worden. Het plan van aanpak voor het onderzoek ten behoeve van het beantwoorden van de probleemstelling zal gegeven worden in het volgende hoofdstuk. De probleemstelling zal hier ook verder worden toegelicht.



Hoofdstuk 3

Plan van aanpak

Er zal nu worden ingegaan op het proces rond de afstudeeropdracht. De doelen van het onderzoek, de aandachtsgebieden, de afbakeningen, het onderzoeksmodel en de methoden van onderzoek zullen nu worden toegelicht.

3.1 Doelen van het onderzoek

Bij ieder onderzoek of adviesopdracht is het van groot belang om alvorens de start van de opdracht het doel of verwachte eindresultaat kort te sluiten met de opdrachtgever.

Het onderzoek binnen deze afstudeeropdracht heeft de volgende doelen:

- Een evaluatie van project Albatross op de zes betreffende parken vanaf de ingang van het project; duidelijk moet worden waar het project op dit moment staat.
- Naar aanleiding van deze evaluatie zullen er aanbevelingen ter verbetering worden gegeven.

Het eindresultaat van deze opdracht zal uit een rapport bestaan met een evaluatie van project Albatross en aanbevelingen, ter verbetering en continuering van het nieuwe housekeeping-proces opdat de kwaliteit van de housekeeping gegarandeerd kan worden.

3.2 De aandachtsgebieden

Met de opdrachtgever zijn de volgende aandachtsgebieden binnen het project Albatross overeen gekomen:

- Middelen en materialen
- Kwaliteit
- Normtijden
- Organisatie
- Methode

Voor een overzichtelijke herverdeling van deze punten is als basis het onderzoeksmodel van de heer W. Heijnen in zijn scriptie “ Een kind kan de was doen” gebruikt. Hij verdeelt een schoonmaakorganisatie in technisch beheer, organisatorisch beheer, kwalitatief beheer en financieel beheer (W. Heijnen, *Een kind kan de was doen*, Afstudeerscriptie, december 2002- mei 2003, pag 10). Zijn model is een variatie op het beheersmodel van de heren Bisseling en Iskes (T. Bisseling, J.Iskes, *Organisatie en beheer van schoonmaakdienstverlening*, Samsom, Alphen aan den Rijn, 1994, pag 49). Door deze herverdeling ontstaat een theoretisch toegankelijke indeling.

- Organisatie: hier vallen de structuur (vlinder, kwaliteitscontroleur, indeling medewerkers) de normtijden, de werkdruk, de motivatie en de sfeer onder.
- Technieken: dit zijn de middelen, materialen en methoden
- Kwaliteit: de gasttevredenheid valt onder deze noemer

Deze aandachtsgebieden staan centraal binnen de evaluatie en de aanbevelingen. Een schematisch overzicht is te vinden in het onderzoeksmodel, hetgeen is gevoegd in bijlage 4.



3.3 De afbakening

Naast de zojuist genoemde aandachtsgebieden zijn in overleg met de opdrachtgever nog enkele afbakeningen kort gesloten. Deze duidelijke afbakeningen waren noodzakelijk om “verzanding” binnen de afstudeerperiode te voorkomen. De volgende grenzen betreffende het project zijn overeengekomen:

1. De evaluatie zal zich niet richten op de periode voor de invoering van het project Albatross op de parken. Een zogenaamde “voor-na vergelijking” zal dus geen onderdeel zijn van de evaluatie.
2. Het financiële oogpunt van het project zal buiten beschouwing gelaten worden binnen de evaluatie. Bij de aanbevelingen zullen wel enkele financiële consequenties gegeven worden.
3. De evaluatie zal betrekking hebben op Nederlandse parken waar het project in eigen beheer is ingevoerd, de wisselschoonmaak is hier dus niet uitbesteed. Dit betekent dat de volgende parken betrokken worden bij de evaluatie: De Eemhof, Park Zandvoort, Port Zélande, De Kempervennen, Het Meerdal en Park Loohorst.
4. Project Albatross omvat tevens richtlijnen voor de schoonmaak van de centrale gebouwen. De evaluatie zal zich echter richten op de wisselschoonmaak van de cottages. De schoonmaak van de centrale gebouwen zal buiten beschouwing gelaten worden.

3.4 Het onderzoeksmodel

Het evaluatieonderzoek komt in grote lijnen overeen met de stappen van het verzamelen van gegevens zoals deze worden gegeven door de heer P.Block (P.Block, *Feilloos adviseren*, Academic Service, Schoonhoven, 2001, pag 141). Bewoordingen en indelingen van deze stappen zijn echter gebaseerd op de bruikbaarheid binnen het evaluatieonderzoek. De stappen binnen dit onderzoeksmodel zullen nu worden toegelicht. Het onderzoeksmodel is gevoegd in bijlage 4.

De probleemstelling

De probleemstelling is als volgt:

Hoe kan het vernieuwde Housekeeping-proces verbeterd en gecontinueerd worden op de zes betreffende parken van Center Parcs opdat het gestelde kwaliteitsdoel behaald wordt?

Subprobleemstellingen

Door de probleemstelling en de aandachtsgebieden te combineren, komen de volgende subprobleemstellingen aan de orde:

- Wat zijn de conclusies van het evaluatieonderzoek ten aanzien van de organisatie (inclusief de wisseltijd) van de Housekeeping op de zes parken?
- Wat zijn de conclusies van het evaluatieonderzoek ten aanzien van de technische aspecten (methode, middelen en materialen) van het nieuwe Housekeeping-proces?
- Wat zijn de conclusies van het evaluatieonderzoek ten aanzien van de kwaliteit van de Housekeeping op de zes parken na de invoering van het nieuwe Housekeeping-proces?
- Welke aanbevelingen (en enkele financiële consequenties hiervan) kunnen gegeven worden ter verbetering en continuering, na analyse van de conclusies van het evaluatieonderzoek, betreffende de 3 aspecten van het Housekeeping-proces?
- Welk model(len) kan gebruikt worden om de evaluatie en de aanbevelingen te illustreren en de continuïteit te garanderen?

Onderzoeksvragen

Aan de hand van de probleemstelling en subprobleemstellingen zijn er onderzoeksvragen opgesteld die als een handleiding hebben gefungeerd voor wat betreft de informatievergaring.



De evaluatie

De volgende stap binnen het onderzoeksproces is de evaluatie. Voor de opdrachtgever is dit één van de belangrijkste onderdelen van het eindresultaat. Waar staat het project op dit moment? De methoden van onderzoek/ dataverzameling zullen later in dit hoofdstuk aan de orde komen.

De conclusie en analyse

In dit stadium van het onderzoek is alle informatie verzameld en zijn er conclusies getrokken uit deze resultaten. Hier worden de conclusies geanalyseerd

Aanbevelingen/ adviezen

Aan de hand van de conclusies en de analyse zijn vervolgens de aanbevelingen aan de orde gekomen. Deze betreffen de aandachtsgebieden en enkele directieaanbevelingen. Hier komen ook de adviezen betreffende de implementatie aan de orde.

3.5 Methoden van onderzoek

Binnen dit evaluatieonderzoek zijn de volgende manieren van dataverzameling van toepassing. Bij iedere methode wordt het verwachte doel besproken.

- Interviews:** Op de parken hebben vraaggesprekken plaats gevonden met 2 of 3 Floormanagers, de Unit Manager en de Facility Manager (indien mogelijk). Op het hoofdkantoor zijn er gesprekken met de Manager Cleaning en de Cleaning Specialist (tevens stagebegeleider). Om een breed beeld te krijgen van de gang van zaken is gekozen voor meerdere interviews op diverse niveaus. Er zijn meerdere interviews met Floormanagers gehouden omdat op dit niveau daadwerkelijk wordt gewerkt met Albatross. Zij hebben een belangrijke schakelfunctie.
 Doel: dit onderzoek betreft een nulmeting van het project. Er zijn nog geen vergelijkende cijfers bekend. In dit opzicht kan dit onderzoek als explorerend beschouwd worden. Bij een explorerend onderzoek is het verstandig te kiezen voor open interviews (D.B. Baarda, M.P.M. de Goede, *Methoden en technieken*, Educatieve Partners Nederland BV, Houten, 1997). Er zijn vragenlijsten gemaakt met zaken die tijdens de interviews aan de orde moeten komen, er is echter ruimte voor extra opmerkingen en ervaringen die tijdens de voorbereidingen van de interviews niet bekend waren. Dit is een goede manier om de ervaringen, meningen en gevoelens op de werkvloer te doorgronden. Door middel van de face-to-face gesprekken kon er worden doorgevraagd naar onderwerpen die van tevoren wel en niet bekend waren. Met enquêtes was deze optie niet mogelijk. Doel was om meer diepgang te verkrijgen. Dit is een kwalitatief onderzoek geweest.
- Enquêtes:** Alle medewerkers Housekeeping (860 medewerkers op de 6 parken) krijgen een enquêteformulier uitgedeeld met vragen over de methode, middelen en materialen, de wisseldag en de organisatie. Deze vragenlijst is bijgevoegd in bijlage 5. De enquête heeft een respons van 46%. Binnen de Housekeeping draait het om mensen. De medewerkers bepalen de kwaliteit van het product. Dit zijn de mensen waar de grootste verandering in werkmethode heeft plaats gevonden.
 Doel: Het doel zoals beschreven bij de interviews is ook hier van toepassing. Er zijn echter belangrijke verschillen om in dit geval te kiezen voor schriftelijke enquêtes. In de eerste plaats is het aantal medewerkers dermate groot, dat het onmogelijk was om bij een omvangrijk aantal mondelinge interviews af te nemen. Hierbij wilde ik zoveel mogelijk medewerkers betrekken in het onderzoek, opdat een breed beeld gevormd kan worden. De verwachte respons was een grote onbekende factor ten tijde van de voorbereidingen. Ten tweede waren de kwantitatieve cijfers van groot belang om aan te tonen waar het project nu staat en om



diverse parken met elkaar te kunnen vergelijken. Tevens kunnen de cijfers uit deze nulmeting als basis dienen voor onderzoeken in de toekomst, dit komt later in deze scriptie aan bod als het continu-beheersmodel wordt besproken. Het kwalitatieve karakter is binnen de enquête te vinden in het feit dat bij diverse vragen, na het beantwoorden van de meerkeuze vraag, ruimte was voor overige opmerkingen. Hier is waardevolle informatie uit gehaald.

- **Onderzoek naar de kwaliteitcijfers:** Hier worden de resultaten van de gastenenquêtes geanalyseerd over de periodes vanaf de invoering. Hier wordt gebruik gemaakt van de officiële, maandelijkse kwaliteitcijfers die worden uitgebracht door Center Parcs in de Guest Satisfaction Monitor, een belangrijk managementinstrument voor de directie van Center Parcs in het beoordelen van parken en afdelingen. Een verdere uitleg hierover volgt in paragraaf 4.3.

Doel: Hier wordt duidelijk of de kwaliteitsdoelen behaald zijn of worden. Deze cijfers zijn van groot belang voor het beoordelen van de kwaliteit. De kwaliteit is een belangrijk deel van de centrale probleemstelling van deze scriptie en tevens een belangrijke doelstelling van project Albatross.

- **Deskresearch/ documentenverzameling:** Dit deel van de informatieverzameling richt zich op het vinden en analyseren van informatie over onder andere theorieën en modellen over aansluitende onderwerpen.

Doel: Het verbinden van de bovengenoemde resultaten aan een theoretisch kader. De combinatie van zowel de resultaten uit de interviews, de enquêtes, de kwaliteitcijfers en de theoretische studies dient te resulteren in onderbouwde conclusies en aanbevelingen.

In het volgende hoofdstuk worden de resultaten van de hierboven genoemde onderzoeksmethoden volgens de indeling organisatie, technieken en kwaliteit gegeven. De resultaten in hoofdstuk 4 vormen de onderbouwingen voor de conclusies en aanbevelingen in hoofdstuk 5.



Hoofdstuk 4

De onderzoeksresultaten

In het volgende hoofdstuk zullen de resultaten van het evaluatieonderzoek besproken worden. De resultaten van de interviews, de enquêtes, het kwaliteitsonderzoek en de deskresearch worden beschreven aan de hand van de organisatie, technieken en de kwaliteit. Het theoretische kader is verweven met de overige resultaten teneinde een duidelijke structuur aan te brengen. De Albatross-principes, Mensen, Middelen, Materialen en Methode, zijn onderverdeeld in de punten organisatie en technieken. De kwaliteit zal hier besproken worden als projectdoel aan de hand van de resultaten van de gastenenquêtes.

4.1 De organisatie

In de volgende paragraaf zal worden ingegaan op de invoering van het project, de vlinder, de kwaliteitscontroleur en de indeling van de medewerkers, de normtijden en werkdruk en de sfeer en motivatie.

4.1.1 De invoering van het project

Tijdens de interviews is gevraagd hoe men de invoering van het project heeft ervaren. Hieruit blijkt dat de meeste geïnterviewden de opstartperiode als moeilijk hebben ervaren. Het neemt veel tijd in beslag voordat de nieuwe werkwijze eigen wordt. Dit geldt vooral voor medewerkers die al langere tijd binnen de Housekeeping werkzaam zijn. Er wordt aangeduid dat het nu steeds beter gaat. Tijdens meerdere interviews komt naar voren dat enkele zaken niet goed zijn gegaan binnen de communicatie. Zo wordt aangegeven dat het doel van Albatross niet duidelijk is aangegeven en waar dit wel is gebeurd, zijn de prioriteiten verkeerd aan de orde gebracht. Dit heeft tot teleurstelling geleid. Tevens wordt hierbij aangeduid dat het doel van de vlinder en de kwaliteitscontroleur niet duidelijk is gemaakt. Deze onduidelijkheid resulteerde in sommige gevallen in een onzekere en sceptische houding. De communicatie richting de Floormanagers en Unit Manager wordt niet als compleet ervaren. De functie van de Floormanagers en het logistieke plan is onderbelicht.

Het belang van het project wordt wel ingezien. Pluspunten die aan de orde komen zijn:

- De aandacht voor de ergonomie.
- De structuur binnen het werk.
- De middelen en materialen met name de microvezeldoek.
- De opleidingen voor de medewerkers.
- De toevoeging van de vlinder en kwaliteitscontroleur.

Aan de Unit Managers is gevraagd of de Floormanagers het belang van het project inzien. Doordat het doel van het project, en de nieuwe functies, niet duidelijk zijn gecommuniceerd, is het voor de Floormanagers moeilijk om het belang in te zien. Tevens diende de Floormanagers de medewerkers op de nieuwe methode aan te sturen en te stimuleren terwijl zij zelf ook de veranderingslag moesten maken. Aangegeven wordt dan ook dat de Floormanagers het moeilijk vinden om binnen het project naar de medewerkers te communiceren. Hier komt bij dat de Floormanagers een, in de meeste gevallen, nadelige bijkomstigheid ervaren. Er wordt regelmatig verteld dat de Floormanagers geen tijd meer hebben voor het eigenlijke werk. Er is veel administratief werk bijgekomen. Er wordt opgemerkt dat er nu meer van de Floormanagers verwacht wordt. De Floormanagers zijn een essentiële schakel voor de werking van Albatross.

Op enkele parken lijkt een goede aarding van het project te zijn bemoeilijkt door interne problemen in de structuur van de organisatie. Voorbeelden zijn het ontbreken van een Unit Manager Housekeeping en een slechte samenwerking en communicatie tussen Unit Manager en Floormanagers. Tevens is het zeer belangrijk dat het logistieke systeem op de parken aansluit bij de werking van het project. Op alle parken wordt een ander logistiek systeem gebruikt.

4.1.2 De vlinder

De taak van de vlinder is nieuw binnen de Housekeeping-afdeling. De taak van de vlinder houdt in dat deze cottages bezoekt om te assisteren bij actiepunten, assisteert bij calamiteiten binnen de cottageschoonmaak en eventueel cottages schoonmaakt in de middag. Iedere wijk op het park heeft één vlinder, deze wordt aangestuurd door de Floormanager van de wijk (Center Parcs, Albatross Management Informatie, 2002).

Uit de interviews met de Floormanagers blijkt dat naast deze basistaken ook andere taken door de vlinders gedaan worden. In deze interviews wordt aangegeven dat deze vlinder, bij goed functioneren, als “vangnet” een grote geruststelling is voor de medewerkers. De vlinder haalt de “stress in het hoofd” weg. Er wordt aangeduid dat er weinig tijd is voor actiepunten. Het wordt duidelijk dat de vlinders nog niet overal functioneren zoals bedoeld in het Housekeeping-proces.

Op het park De Kempervennen wordt op een andere manier gewerkt. De vlinder zit hier niet vast in een wijk, maar in een apart vlinderteam met een eigen Floormanager. De wijken kunnen een beroep doen op deze Floormanager als er een vlinder nodig is. Deze afwijkende methode lijkt invloed te hebben op de enquêtevraag of de medewerkers hulp krijgen van een vlinder indien zij aangeven niet op tijd klaar te zijn. Over alle parken bezien zegt 25% van de enquêteerden zelden of nooit hulp te krijgen. Op De Kempervennen is dit percentage echter 51%. Op de overige parken, waar iedere wijk een eigen vlinder heeft, ligt dit percentage aanmerkelijk lager.

Percentage niet of zelden hulp van de vlinder	
Park Loohorst	5%
Park Zandvoort	8%
De Eemhof	10%
Het Meerdal	11%
Port Zélande	31%
De Kempervennen	51%

Figuur 1: ervaren hulp van vlinder

4.1.3 De kwaliteitscontroleur

Volgende toevoeging aan de structuur van de afdeling is de taak van de kwaliteitscontroleur. Deze doet de uitvoering van de kwaliteitscontroles aan de hand van het Dagelijks Controle Systeem. Doel is dat de kwaliteitscontroleur 20 cottages per wisseldag controleert (Center Parcs, Albatross Management Informatie, 2002). Ten tijden van de interviews op de parken, waren de kwaliteitscontroleurs nog niet overal begonnen.

De reacties vanuit de Floormanagers zijn erg wisselend. De positieve reacties zien vooral het voordeel in het feit dat er extra wordt gecontroleerd en dat de DCS-lijsten een nuttig handvat of hulpmiddel vormen binnen de kwaliteitsbeheersing. Kanttekening voor de organisatie is dat de controles geen extra werk mogen opleveren voor de Floormanager en schoonmaakmedewerkers, deze moeten niet voor een kleinigheid worden teruggestuurd. Ook wordt het als positief beoordeeld als de lijsten al voor 15:00 uur inzichtelijk zijn, opdat op dezelfde dag nog actie

ondernomen kan worden. Op de meeste parken vindt de indeling en de terugkoppeling plaats, of gaat plaatsvinden, via de Unit Manager. Hier gaat de voorkeur van de Unit Managers ook naar uit. De controles zijn een extra eikpunt en tevens kan de Unit Manager fungeren als “subtiële boodschapper” van een slecht resultaat.

Tijdens een interview op het Meerdal blijkt dat meerdere Floormanagers de kwaliteitscontroleurs als een bedreiging zien. Ze worden gezien als “slechte”. Het feit dat de DCS-lijsten als hulpmiddel fungeren, is nooit duidelijk gecommuniceerd.

4.1.4 Indeling medewerkers

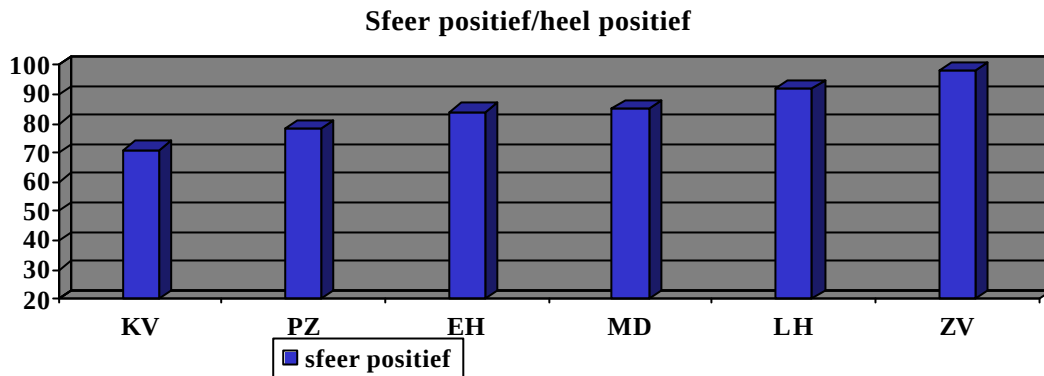
Binnen het beleid van Albatross worden alle medewerkers iedere dag, afhankelijk van vertrekkers en blijvers, ingedeeld in vaste cottages. Dit stimuleert de motivatie en het verantwoordelijkheidsgevoel.

Uit alle interviews blijkt dat de medewerkers worden ingedeeld in vaste wijken en dat alle Floormanagers de medewerkers indelen in vaste cottages. Dit wordt als zeer positief ervaren. Uit de enquêtes blijkt dat 82% van medewerkers aangeven meestal of altijd dezelfde cottages schoon te maken. Er wordt wel opgemerkt het rouleren van goede en minder goede medewerkers in een cottage af en toe nodig is. Het aantal uitzendkrachten verschilt zeer per park. Op enkele parken werken uitzendkrachten niet alleen in een cottage, hier werken zij samen met een vaste medewerker. De uitzendkrachten helpen met “simpele” klussen opdat de medewerker meer cottages per dag kan doen. Op deze manier zijn nieuwe uitzendkrachten niet alleen in een cottage, dit komt ten goede aan de kwaliteit. De kritieke punten, WC, badkamer en keuken, worden door een ervaren medewerker schoongemaakt.

4.1.5 Motivatie en sfeer

Na de invoering van Albatross was een daling van de motivatie op te merken was. De verhoging van de werkdruk die wordt ervaren is hier een belangrijke oorzaak van. Een tweede oorzaak is te vinden in de gewinning van de medewerkers als onderdeel van het veranderingsproces, dit geldt voor de medewerkers die al langere tijd in dienst zijn. Toch wordt op de meeste parken ten tijden van het onderzoek wel een stijging opgemerkt en is men tevreden over de mate van de motivatie. Verbondenheid met het park en het feit dat men werkt voor Center Parcs worden als redenen vermeld.

Volgens een onderzoek van de RAS (Raad voor Arbeidsverhoudingen Schoonmaak-en Glazenwasserbranche) vindt de meerderheid van de medewerkers binnen de schoonmaakbranche de arbeidsomstandigheden goed tot zeer goed. Pluspunten die worden gegeven zijn onder meer gezelligheid, sociale contacten en de zelfstandigheid van het werk (N. Lemmens, *Management van schoonmaakdienstverlening*, Lemma BV, Utrecht, 2001, pag 33). Op de werkvloer op de diverse parken is vooral de sfeer of de gezelligheid als groot pluspunt aangegeven. In de enquête is ook naar de beoordeling van de sfeer gevraagd. De werksfeer is één van de motivatiefactoren op de werkvloer (www.goc.nl). Op de vraag of men de sfeer binnen zijn afdeling als positief beoordeeld antwoord 80% met eens of helemaal mee eens. De verdeling over de parken is als volgt:



Figuur 2: Beoordeling sfeer

Tevens is aan de schoonmaakmedewerkers gevraagd of zij het gevoel hebben zelfstandig aan het werk te zijn. Zelfstandigheid is een factor ter bevordering van de motivatie (www.goc.nl). Schoonmaakwerk bevat over het algemeen weinig autonomie. Dit komt doordat de werkmethode en het tempo reeds zijn vastgelegd door de leiding (N. Lemmens, *Management van schoonmaakdienstverlening*, Lemma BV, Utrecht, 2001, pag 209). Binnen Albatross zijn deze werkmethodes en normtijden in grote mate vast gelegd, meer dan in het verleden. Toch heeft 87% van de medewerkers het gevoel zelfstandig aan het werk te zijn.

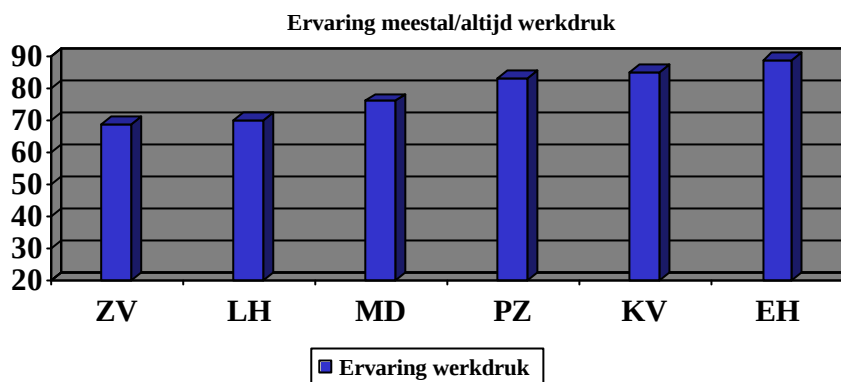
4.1.6 Werkdruk en wisseltijden

Werden zojuist enkele pluspunten van het schoonmaakwerk vermeld, een minpunt van het schoonmaakwerk is de werkdruk (N. Lemmens, *Management van schoonmaakdienstverlening*, Lemma BV, Utrecht, 2001, pag 33). Zo ook onder de medewerkers van de Center Parcs. De nieuwe middelen, materialen en methode moeten leiden tot een efficiëntie binnen de werkzaamheden hetgeen moet resulteren tot een verkorting van de wisseltijd per cottage. Dit betekent dat de wisseltijden op alle parken zijn aangepast.

Over het algemeen zijn de Floormanagers en Unit Managers van mening dat de nieuwe tijden reëel zijn. Er zijn echter een aantal belangrijke kanttekeningen:

- De tijden voor de beddenopmaak is erg krap.
- Bij een hogere vervuilingsgraad dan gemiddeld zijn de normtijden moeilijk te behalen.
- Er wordt aangeduid dat de tijden wel te halen zijn, maar dit ten koste zal gaan van de kwaliteit.
- De actiepunten die ook tijdens de wisselschoonmaak gedaan moeten worden, worden niet gehaald.
- Er is een hoge mate van gewenning nodig, eer men overweg kan met de nieuwe tijden.
- Enkele parkspecifieke kenmerken komen niet overeen met de wisseltijden.

Als wordt gekeken naar de antwoorden van de enquêtes onder de medewerkers geeft 76% aan meestal tot altijd een hoge werkdruk te ondervinden tijdens de werkzaamheden.



Figuur 3: ervaring werkdruk

Het is opvallend dat op de parken waar voor de invoering van Albatross relatief lage wisseltijden in gebruik waren, nu een lagere werkdruk ervaren wordt dan op de parken waar dit niet het geval was. Op de parken waar het verschil tussen de oude en de nieuwe tijden groot is, wordt een hogere werkdruk ervaren. In dit oogpunt is de werkdruk een subjectieve ervaring en een kwestie van gewenning. De nationale tevredenheidsindex meldt dat bij medewerkers die gewend zijn aan een hoge werkdruk, een te hoge werkdruk niet snel tot onvrede zal leiden (een lage werkdruk daarentegen wel). In andere situaties kan een hoge werkdruk leiden tot ontevredenheid en zelfs tot uitval van medewerkers (www.tevredenheidsindex.nl).

Ook is het opmerkelijk dat op de parken waar de sfeer beter wordt gewaardeerd, de werkdruk lager wordt ervaren. Een hoge werkdruk blijkt minder gevolgen te hebben als er een positieve relatie bestaat met de directe leidinggevende. Hetzelfde effect geldt voor een goede verhouding met de collega's (M.H.K. van der Graaf en L.A. ten Horn, *Psychologische aspecten van de organisatie*, Samsom Bedrijfsinformatie bv, Alphen aan de Rijn, 1993). Dezelfde theorie komt aan de orde in het artikel "Liever wat liever". Hier wordt onderzoek gedaan naar de werkdruk in verzorgingstehuizen onder personeel. Hierin wordt gesteld dat een positieve relatie met de leidinggevende de kwaliteitstroef is om stress binnen de perken te houden. Het belang van een goede werksfeer komt duidelijk aan de orde. Dit moet de subjectieve ervaring van werkdruk verminderen. De overeenkomst met de leidinggevende uit deze verzorgingstehuizen en binnen de housekeeping op de parken, is dat deze op basis van ervaring en anciënniteit een leidinggevende functie hebben gekregen. De selectie is niet op basis van leiderschapskwaliteiten geschied. Deze functie is echter van groot belang voor het verbeteren van het arbeidsklimaat. Volgens de onderzoekster valt of staat een goede werksfeer bij de selectie en vorming van dit kader. Er wordt gesteld dat deze leidinggevende met vorming en opleiding gestimuleerd moeten worden opdat de expertise ontwikkeld kan worden (www.skynet.be; Weliswaar). Zoals eerder vermeld heeft de Floormanager een essentiële schakelrol binnen de werking van Albatross.

Op de vraag of de medewerkers op tijd klaar zijn met de schoonmaak van de cottages op de wisseldagen, geeft 90% aan meestal tot altijd op tijd klaar te zijn. Echter op een groot aantal enquêtes geeft men aan dat dit ten koste gaat van de kwaliteit. Er wordt een toename van stress beschreven nu er extra werk, cottages, bij is gekomen.



4.2 Technieken

De technieken van de housekeeping zijn onderverdeeld in methode, middelen en materialen. Dit zijn tevens 3 van 4 M's van het Albatross-project. Het complete werkprogramma is te vinden in bijlage 6.

4.2.1 Methode

Volgens project Albatross wordt binnen de cottageschoonmaak gewerkt volgens een vaste routing in iedere cottage.

Uit de interviews met de Floormanagers blijkt dat de structuur die in het werk gebracht wordt als positief wordt ervaren. Er wordt verteld dat de Floormanager nu weet waar zij aan toe als zij een cottage inloopt waar wordt schoongemaakt. Een ander voordeel is dat er niets vergeten kan worden.

Het opvallendste antwoord is echter dat de routing niet aansluit binnen de wisselschoonmaak van de cottages. De basisrouting, de volgorde van de diverse ruimtes, is in het merendeel van de cottages niet logisch. De routing vereist aanpassingen voor de diverse cottages op de verschillende parken. Op twee van de zes parken is deze aanpassing reeds doorgevoerd. Hier wordt aangegeven dat de routing goed werkt, na de aanpassing van de volgorde. In deze aanpassingen zijn parkspecifieke punten verwerkt. Uit de medewerkerenquêtes blijkt duidelijk dat op de parken waar de routing is aangepast de tevredenheid over deze routing hoger is dan op de parken waar dit niet het geval is. Op een vijfpuntschaal van heel goed naar helemaal niet goed, vindt 29% van de ondervraagden de routing niet goed of helemaal niet goed. Als deze vraag per park wordt uitgewerkt wordt duidelijk dat op de twee parken met de parkspecifieke aanpassing (Het Meerdal en Park Zandvoort) meer dan 60 % de routing goed of heel goed waardeert. Op de overige parken ligt dit percentage onder 45%:

Waardering goed of heel goed over de werking van routing in de cottages.	
Het Meerdal	65%
Park Zandvoort	61%
Park Loohorst	44%
De Eemhof	42%
De Kempervennen	35%
Port Zélande	24%

Figuur 4: Tevredenheid werking routing

Uit de enquête blijkt dan ook dat de belangrijkste reden voor de ontevredenheid over de werking, het niet aansluiten van de routing bij de indeling van de cottage te zijn. Hetgeen extra geloop en een langere werktijd ten gevolge heeft. Tevens wordt vaak aangegeven dat het zuigen en dweilen per ruimte als onlogisch, tijdrovend en zwaar wordt ervaren. Een minderheid van de opmerkingen over dit onderwerp geven het ergonomische voordeel aan.

Er is een significant verband tussen de tevredenheid en het gebruik van de routing. Hoe hoger de tevredenheid is, hoe meer de routing gebruikt wordt. Uit de interviews met de Floormanagers en Unit Managers blijkt dat vooral de getrainde medewerkers gebruik maken van de routing tijdens de wisselschoonmaak. Uit de enquêtes, bezien over alle parken, geeft 26% aan de routing altijd te gebruiken.



Percentage medewerkers die altijd gebruik maken van de routing	
Park Zandvoort	45 %
De Eemhof	42%
Het Meerdal	35%
Park Loohorst	30%
Port Zélande	23%
De Kempervennen	16%

Figuur 5: Gebruik routing

Een ander significant verband betreffende het gebruik van de routing is te vinden in de mate van aansturing op de routing door de Floormanager. Uit de enquêtes wordt duidelijk dat hoe meer de medewerkers ervaren aangestuurd te worden hoe meer de routing gebruikt wordt. Van de geënquêteerde medewerkers geeft 35% aan zelden of nooit aangestuurd te worden over de routing.

4.2.2 De middelen en materialen

Albatross omvat een hernieuwd en afgestemd middelen en materialenpakket. Voor een exacte middelen en materialenlijst wordt verwezen naar bijlagen 7.

Meest opvallende verandering is het gebruik van de microvezelmethode binnen de cottageschoonmaak van Center Parcs. De microvezelmethode moet een snellere werktijd, een vermindering van schoonmaakproduct en een verhoging van de schoonmaakkwaliteit realiseren. De microvezelmethode wordt gebruikt in de vorm van schoonmaakdoeken en een dweil.

Van groot belang is echter het juiste gebruik van de microvezeldoek en dweil. De volgende punten zijn essentieel voor het juiste resultaat (Helicon opleidingen, BBL Housekeeping Center Parcs, trainingsmap):

- De microvezeldoek maakt schoon zonder schoonmaakproduct, maar alleen met water. Haakjes op de doek nemen het vuil op en houden het vervolgens vast.
- De doek moet klamvochtig zijn. Een te droge doek neemt geen vuil op, een te natte doek laat strepen achter.
- De doek dient 3 maal gevouwen te worden opdat er 16 vlakken gebruikt kunnen worden. Als een vlak vuil is, gaat men over naar het volgende vlak. Als een vlak vuil is, zijn de haakjes van de doek geabsorbeerd en neemt de doek op dat vlak geen vuil meer op.
- De doeken dienen op 90 graden gewassen te worden, zonder wasverzachter.

Uit de interviews en enquêtes komen voornamelijk positieve reacties. Van de enqueteerden heeft 83% op de vraag of het middelen en materialenpakket goed werkt, goed of heel goed ingevuld. Er zijn echter een aantal terugkerende opmerkingen. De dweil blijkt in de praktijk enkele moeilijkheden te geven. In cottages met voornamelijk tegelvloeren of laminaatvloeren zijn er te weinig dweilen tot de beschikking en is het resultaat niet naar tevredenheid. Tevens komt tot uiting dat de microvezeldweil moeilijk in het gebruik is. De juiste vochtigheidsgraad van de dweil is moeilijk te bereiken. De dweilen zijn slecht, stug, en breed zijn veel voorkomende opmerkingen

Over het gebruik van de microvezeldoek komen hoofdzakelijk positieve reacties aan bod. De schoonmaakresultaten en de snelheid worden hoog gewaardeerd. Er komt duidelijk naar voren dat veel medewerkers, vooral degene die al voor langere tijd in dienst zijn, moeite hebben om zonder sopje schoon te maken. De microvezelmethode moet zich bewijzen ook, of beter en sneller, te werken. Er komen een aantal kanttekeningen aan de orde:

- Het vouwen van de doek blijkt in de praktijk niet altijd gebeuren. Het vouwen is tijdrovend en als een doek eenmaal gevouwen is, valt deze snel weer uit elkaar. Op dit onderwerp wordt niet altijd aangestuurd.
- De juiste klamvochtig is moeilijk te verkrijgen. Hier is veel oefening voor nodig. Regelmatig worden er te natte doeken ingeleverd.
- In diverse interviews wordt aangegeven dat de microvezeldoeken reeds beginnen de pluizen.

Een percentage van 85% waardeert de microvezeldoek namelijk met een tevreden of heel tevreden. De medewerkers ervaren het als zeer positief dat ze niet moeten wringen en dat ze nu genoeg schone doeken hebben op een wisseldag. Deze methode wordt als een snelle en makkelijke manier van schoonmaken ervaren. Slechts 10% is van mening dat de microvezelmethode langzamer werkt dan de oude methode. Er wordt ook hier regelmatig aangegeven dat het vouwen van de doek in de praktijk niet werkt. Het vouwen kost veel tijd en laat snel weer los. Een percentage van 30% geeft aan de doek altijd te vouwen.

Uit de interviews blijkt dat de ergonomie en de lichamelijke belasting binnen het schoonmaakwerk als belangrijk aspect worden beschouwd. De mening over de toe- of afname van de lichamelijke inspanning is bijna gelijk verdeeld over het antwoord ja of nee. 53% vindt dat de lichamelijke inspanning niet is afgenomen. Er wordt aangegeven dat de nieuwe middelen en materialen wel zorgen voor een afname van de lichamelijke inspanning, maar door een toename van het werk blijft de inspanning gelijk.

Uit een evaluatie/ onderzoek van de VSR, Vereniging Schoonmaak Research, over microvezeldoeken blijkt dat de microvezeldoeken daadwerkelijk sneller werken dan de traditionele schoonmaakdoeken. Het onderzoek wijst uit dat er geen voor- of nadelen zitten ten opzichte van andere doeken betreffende de hygiëne. Leveranciers van microvezeldoeken raden een klamvochtigheid van 50% van het totale gewicht aan. Bij een hogere vochtigheid van 60% in combinatie met een hoge waterhardheid verschijnen strepen op de schoongemaakte oppervlakten (het duurt langer voordat het water verdampt). Dit betekent dat de schoonmaakmedewerkers op Port Zélande een lage klamvochtigheid moeten toepassen, aangezien het gebied, zo is te vinden op www.drinkfilter.nl, een hoge waterhardheid heeft. De conclusie van het onderzoek vermeldt dat de microvezeldoeken sneller zijn, het schoon te maken oppervlak niet aantasten, duurzaam in gebruik zijn en de methodefouten afnemen.

Een zelfde onderzoek is door de VSR uitgevoerd over de vloerreiniging met microvezels. Belangrijke conclusie voor een vloerreiniging met microvezels is dat de vloer niet te vuil mag zijn. Tevens luistert de mate van vochtigheid erg nauw. Een te droge dweil maakt niet schoon en een te natte dweil versmeert het vuil. Belangrijkste conclusie is dat er geen significant verschil bestaat tussen een traditioneel vloeronderhoud en een vloeronderhoud met de microvezeldweil. Enige verschil is dat er geen reinigende chemie wordt gebruikt, hetgeen resulteert in minder methodefouten. De snelheid is vergelijkbaar (www.vsr.nl).

4.3 De kwaliteit

Binnen de theorie zijn oneindig veel definities te vinden van kwaliteit. De formele definitie van kwaliteit in de NEN-ISO 8402-norm luidt: “kwaliteit is het geheel van eigenschappen en kenmerken van een product of een dienst dat van belang is voor het voldoen aan de vastgelegde of vanzelfsprekende behoeften”. Dit betekent in grote lijnen dat het kwaliteitsniveau wordt bepaald door de behoeften en verwachtingen van de klanten (Bisseling, Iskes, *organisatie en beheer van schoonmaakdienstverlening*, Samsom, Alphen aan de Rijn, 1994, pag.36).



De kwaliteit van de cottages wordt gemeten aan de hand van de enquêtes die gasten na het verblijf invullen. Hier worden opinies gevraagd aan personen (gasten) over een bepaald kenmerk. Deze meting is subjectief, maar maakt de dienst wel meetbaar (Van der Bij, Broekhuis, Gieskes, *Kwaliteitsmanagement in beweging*, Kluwer, Deventer, 1999, pag 39). Deze gastenenquêtes zijn het officiële meetinstrument binnen Center Parcs Europe. Hier wordt het beleid op afgestemd en de diverse afdelingen worden hierop beoordeeld. Deze cijfers worden per maand in overzichten per afdeling en per park gepresenteerd in de Guest Satisfaction Monitor. Een gastenquêten en een uitdraai van deze Guest Satisfaction Monitor betreffende de schoonmaak zijn in respectievelijk bijlagen 8 en 9 gevoegd.

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van deze Guest Satisfaction Monitor. Hiervoor is gekeken naar de Cleaning-resultaten: de gasten worden in de enquêtes specifiek gevraagd naar het oordeel over de schoonmaak van de cottages. De waardering over de schoonmaak van de cottages kan gegeven door heel goed (++), goed (+), slecht (-) of zeer slecht in te vullen (- -). Deze waarden vormen een managementinstrument door deze scores te verdelen over een topbox (de ++), de posbox (de ++ en de +) en de negbox (de – en de - -). Deze scores worden vervolgens in percentages gegeven. De kwaliteitstarget voor de Housekeeping is een posbox van 85%.

De huidige situatie maakt het moeilijk om de scores van de parken met elkaar te vergelijken. Als gekeken wordt naar Albatross wordt nog niet overal volgens deze principes gewerkt. De werking van 100% Albatross kan nog niet worden vast gesteld. Daarnaast zijn er verschillende startdata van het project. Een derde moeilijkheid is dat de schoonmaak van cottages zelden alleen op dat punt wordt gewaardeerd. Andere factoren binnen het verblijf hebben een grote invloed op de waardering. Zeker de beoordeling over het onderhoud en het comfort spelen een grote rol. De beoordeling over de schoonmaak en het onderhoud van de cottage hebben in de enquêtes vaak dezelfde scores. Voorlopige resultaten kunnen echter wel gegeven worden.

4.3.1 Parkresultaten

De enquêteresultaten wijken zeer af. Van de zes onderzochte parken verschillen deze van een gemiddelde topbox van de periode 1 tot en met 8 (van het boekjaar, waarbij periode 8 december betreft) van 16,1 % in Park Zandvoort tot 47,1% op de Kempervennen.

Om het effect van de invoering van Albatross te kunnen beoordelen worden de resultaten van dezelfde periodes dit jaar en die van vorig jaar vergeleken. Op deze manier wordt het effect van de jaarlijkse curve (zoals een zomerdip in de kwaliteitswaardering) buiten de beoordeling gelaten. Om het Albatross-effect te kunnen meten zijn per park de toe of afnames per periode berekend, vanaf de invoering van Albatross. Er is bij deze analyse gebruik gemaakt van de posbox-cijfers. Een overzicht van alle parken en een toelichting bij deze grafieken zijn gevoegd in respectievelijk bijlagen 10 en 11.

Door de kwaliteitscijfers en de voorgaande resultaten van het onderzoek te vergelijken, kunnen slechts voorzichtige conclusies getrokken worden. Zo hebben Park Meerdal en De Kempervennen het hoogste kwaliteitsniveau. Dit zijn tevens de parken waar uitzendkrachten niet alleen een cottage schoonmaken. Een tweede voorzichtige conclusie kan zijn dat op de parken waar nu het grootste positieve verschil is, Park Zandvoort en Meerdal, de routing reeds is aangepast en de tevredenheid hierover het hoogst is. Op het park waar de tevredenheid over de routing het laagst is, Port Zélande, is momenteel geen groei waar te nemen.



De kwaliteitsresultaten laten zien dat, op één park na, de resultaten een groei of een stabiliteit na een groei laten zien. Zeker als ook naar Park Meerdal wordt gekeken, kan gesteld worden dat het enige tijd duurt voordat Albatross een groeiend positief verschil laat zien mits deze kwaliteitsgrafieken in de huidige lijnen worden vervolgd.

Als alle kwaliteitscijfers van de posbox van de zes parken tezamen worden bekeken wordt een duidelijk groei waargenomen. Het gemiddelde van alle parken is in de achtste periode (december 2003) 79,2%. Vanaf periode 5 is een gemiddelde groei tussen de verschillen van vorig jaar en dit jaar waar te nemen van 2,9% in toenemende mate. De target van 85% van de posbox wordt in periode 8 behaald door De Kempervennen en het Meerdal.

4.3.2 Professionele nazorg

Niet alleen het daadwerkelijk productieproces speelt een belangrijke rol binnen de kwaliteitsbeleving, het herstelvermogen krijgt recentelijk steeds meer aandacht binnen de theorieën en onderzoeken van kwaliteitsmanagement. Als zich een kwaliteitsprobleem voordoet binnen het serviceproductieproces moet de dienst de tweede keer zorgvuldig en accuraat worden uitgevoerd. Onderzoek wijst uit dat dienstverleners vaak een tweede kans krijgen om een positieve kwaliteitsbeleving te realiseren ondanks dat het serviceproductieproces mislukt is. Een goed uitgevoerde herstelactie heeft een positief effect op de vertrouwensrelatie en verdiept de committent van de klant/gast. Er wordt beweerd dat een goede herstelactie bij boze en gefrustreerde klanten/gasten meer tevredenheid realiseert dan wanneer er geen problemen waren. Er wordt dan ook gesteld dat binnen de dienstverlening de klant niet verwacht dat altijd alles goed gaat. De dienstverlenende organisatie wordt beoordeeld op het reactie- en herstelvermogen (Lemmens, *Management van schoonmaakdienstverlening*, Lemma BV, Utrecht, 2001, pag 252-259).

Voor de Housekeeping betekent dit dat tijdens de wisseldagen het serviceproces niet stopt om 15:00 uur (het einde van de wisseldag), maar na die tijd doorgaat. Deze nazorg, het herstelvermogen, moet professioneel worden aangepakt. De negatieve beoordelingen staan dan nog niet vast, maar kunnen leiden tot een grotere loyaliteit.

4.3.3 Volledig tevreden klanten

Volledig tevreden klanten zijn aanzienlijk loyaler dan tevreden klanten. Zeker binnen markten met een hevige concurrentie is volledige klanttevredenheid de sleutel tot klantloyaliteit. Er bestaat hierin een groot verschil tussen tevreden klanten en volledig tevreden klanten (Lemmens, *Management van schoonmaakdienstverlening*, Lemma BV, Utrecht, 2001, pag 263). Tussen loyaliteit en tevredenheid zit geen lineair verband. In veel sterkere mate dan gedacht wordt, zijn volkomen tevreden klanten trouwer van tevreden klanten (Van der Bij, Broekhuis, Gieskes, *Kwaliteitsmanagement in beweging*, Kluwer, Deventer, 1999, pag 45). Voor de Housekeeping van Center Parcs betekent dit dat het beleid vooral gericht moet zijn op de topbox (++), de volledig tevreden klanten, aangezien deze gasten in grote mate loyaler en trouwer zijn aan de organisatie.

4.3.4 Het Primair kwaliteitsproces-model

Voor dit onderzoek wil ik het belang van de housekeeping voor de totale kwaliteitsbeleving van de gast aantonen. Om duidelijk te maken dat, betreffende de kwaliteitsbeleving, de housekeeping onderdeel is van het primaire proces, heb ik het primair kwaliteitsproces-model ontwikkeld.

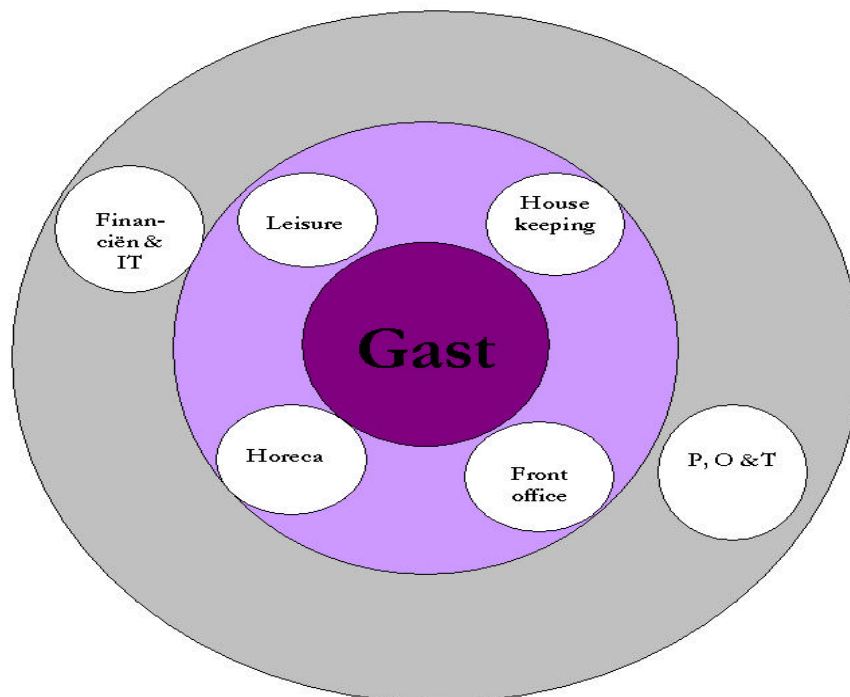
Het betrekken van een facilitaire afdeling zoals housekeeping bij een primair proces is een niet veel voorkomende theorie. De traditionele betekenis van een primair proces wordt gezien als

oorsprong van het bedrijf waarvoor het destijds werd opgericht (Kok, *Marketing van de facilitaire organisatie*, Samson, Alphen aan den Rijn, 1999). Volgens deze traditionele beschrijving valt de housekeeping hier niet direct onder.

Bij het primair kwaliteitsproces-model wordt echter niet uitgegaan van bovenstaande beschrijving. In dit model wordt uitgegaan dat de kwaliteitsbeleving van de gasten wordt bepaald door directe contactmomenten in persoon of in product. Normann introduceerde het begrip “moments of truth”. Hiermee wordt aangegeven dat kwaliteit wordt “gemaakt” tijdens deze momenten van interactie. Deze interacties kunnen discreet (niet aansluitend, los van elkaar) ofwel voortdurend (een aansluitend moment zoals het verblijf in de cottage) zijn, zoals de housekeeping (Lemmens, *Management van schoonmaakdienstverlening*, Lemma BV, Utrecht, 2001 pag 259).

Om het kwaliteitsproces-model te verklaren, zijn alle afdelingen van de parken naast elkaar gelegd en is nagegaan waar deze “moments of truth” of directe contactmomenten zich bevinden binnen de dienstverlening van Center Parcs. Deze afdelingen met contactmomenten zijn weergegeven in het uienschilmodel met de gast als middelpunt. Het uienschilmodel staat ook bekend als het model van Bohr (Niels Bohr) waarin de werking van atoomenergie wordt uitgelegd (www.canisius.nl). De gast is hier het middelpunt, in de eerste ring wordt aangegeven wat de afdelingen met de directe contactmomenten zijn (leisure, horeca, front office en housekeeping) en in de tweede en buitenste ring worden de afdelingen zonder directe contactmomenten aangegeven (financiën, Informatie Technologie en Personeel, Organisatie & Training).

Overzicht direct gastencontact



Model :Uienschilmodel directe contactmomenten

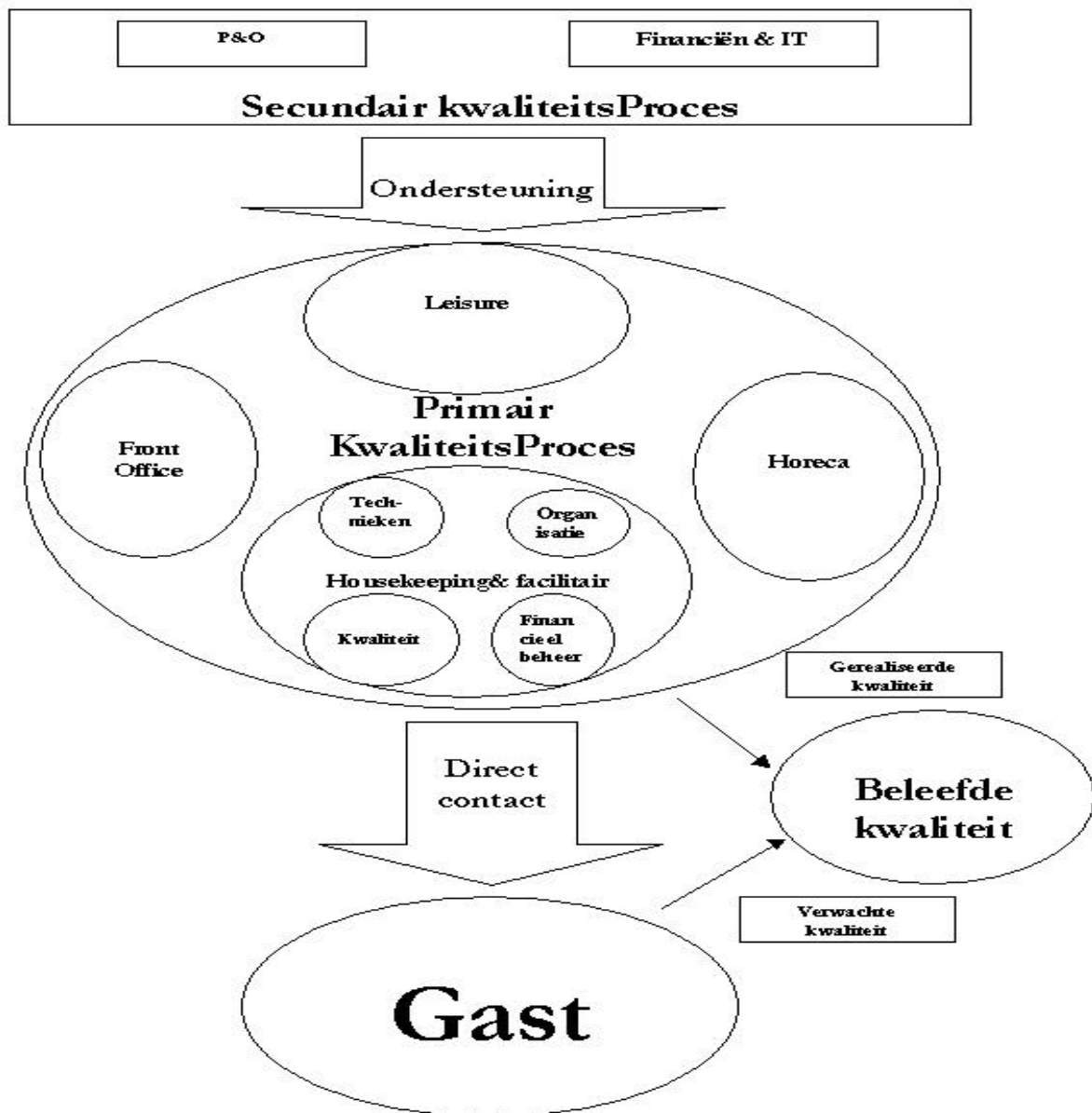
Als deze afdelingen worden verdeeld in een primair en secundair proces wordt een indeling gezien die afwijkend is van de traditionele indeling van deze processen. De afdelingen met directe contactmomenten zijn deel van het primaire proces voor wat betreft de kwaliteitsbeleving, het primaire kwaliteitsproces. De overige afdelingen vallen binnen het secundair kwaliteitsproces.



Binnen het kwaliteitsproces-model wordt de verdeling gemaakt tussen een primair en secundair kwaliteitsproces. Hierin wordt dan duidelijk welke afdelingen directe invloed hebben op de kwaliteitsbeleving van de gast, de afdelingen waar de “moments of truth” plaats vinden. Voor een hospitality-organisatie betekent dit dat de afdelingen horeca, leisure, frontoffice en housekeeping onderdeel zijn van het primair kwaliteitsproces zijn omdat daar de directe contacten in persoon of in product met de gast plaats vinden. De afdelingen personeel en organisatie en financieel beheer zijn dan onderdeel van het secundair kwaliteitsproces. Zij ondersteunen het primaire kwaliteitsproces.

Hiermee wordt duidelijk dat de housekeeping wat betreft de kwaliteitsbeleving onderdeel vormt van het primaire proces. Zij zijn van zeer groot belang voor de totale kwaliteitsbeleving van de gast. Dit betekent dat de kwaliteit van de housekeeping op een goed niveau dient te komen en te blijven.

Housekeeping als onderdeel van primair kwaliteitsproces



Model 2: Het primair kwaliteitsproces-model



Deze kwaliteit wordt binnen het model de beleefde kwaliteit genoemd. Eén van de lessen op het gebied van kwaliteit binnen de dienstverlening is dat kwaliteit datgene is wat de klanten of gasten beleven. Volgens het Grönroos-model van kwaliteitsbeleving wordt de verwachte kwaliteit bepaald door onder andere marketing, imago, pr, behoeften van de klant en culturele achtergrond. In dit model wordt duidelijk dat de kwaliteitsbeleving een confrontatie is tussen de verwachte kwaliteit en de ervaren of gerealiseerde kwaliteit (Lemmens, *Management van schoonmaakdienstverlening*, Lemma BV, Utrecht, 2001, pag 256-260).

De methodiek van dit model kan voor andere organisaties gebruikt worden door na te gaan waar de directe contactmomenten liggen met de klanten of gasten. Op deze manier kan het belang van bepaalde afdelingen voor de totale kwaliteitsbeleving bepaald worden. Dit is een belangrijke stap binnen de beheersing van de kwaliteit. Op deze manier kan op een gerichte manier gestuurd worden op het inrichten van deze contactmomenten. Er kan nu gericht onderzoek gedaan worden naar de invulling van deze momenten. Bij directe contactmomenten hebben medewerkers een essentiële functie. De scholing/ instructie van (nieuwe) medewerkers heeft een belangrijke rol.



Hoofdstuk 5

Conclusies en aanbevelingen

Aan de hand van de resultaten van de enquêtes de interviews, het onderzoek naar kwaliteitscijfers en de deskresearch in het voorgaande hoofdstuk zullen hier de conclusies en aanbevelingen worden gegeven. In dit hoofdstuk wordt dezelfde verdeling aangehouden zoals deze in het voorgaande hoofdstuk is toegepast.

5.1 De conclusies

Uit voorgaande resultaten in hoofdstuk 4 zijn enkele conclusies te trekken die nu gepresenteerd zullen worden.

5.1.1 De Organisatie

De conclusies op het gebied van de organisatie geven antwoord op de volgende, tevens in hoofdstuk 3 gepresenteerde, subprobleemstelling: Wat zijn de conclusies van het evaluatieonderzoek ten aanzien van de organisatie (inclusief de wisseltijd) van de Housekeeping op de zes parken?

De invoering

De beginperiode is op de parken als moeilijk ervaren, specifiek door de Floormanagers. De implementatie werd op meerdere parken bemoeilijkt door een gebrekkige draagkracht van de randvoorwaarden (communicatie, interne structuur, logistieke systeem). Ook speelt de gewenningstijd, vooral voor de medewerkers die al langere tijd in dienst zijn, een belangrijke rol.

De vlinder

De vlinder blijkt in de praktijk meerdere uiteenlopende taken te hebben. Hierdoor blijkt niet veel tijd over voor de vaste vlindertaken. Tevens wordt ervaren dat een vaste vlinder in de wijk vaker kan helpen bij calamiteiten. In deze gevallen is de vlinder voor de schoonmaakmedewerkers een geruststelling. Voor de actiepunten is weinig tijd. Zowel de schoonmaakmedewerker en de vlinder komen in de huidige praktijk niet toe aan de actiepunten. Hier is ten tijde van het onderzoek nog niet de structuur in aangebracht die vereist is.

De kwaliteitscontroleur

De taak van de kwaliteitscontroleur was ten tijde van de interviews nog niet overal ingevoerd. Ook wordt nog niet overal volgens een vaste structuur gewerkt. De organisatorische aspecten van de kwaliteitscontroleur zijn essentieel voor een goede werking. Op sommige parken wordt de kwaliteitscontroleur als een bedreiging gezien. Pluspunten van de kwaliteitscontroleur worden gezien in het feit dat de controleur een handvat en hulpmiddel is voor de Floormanagers en dat er extra controles plaats vinden.

Indeling wijken en cottages

Binnen de wijken werkt het grootste deel van de medewerkers in vaste cottages (82%). De medewerkers en Floormanagers vinden dit erg belangrijk. In dit zelfde oogpunt komt tevens aan de orde dat op sommige parken uitzendkrachten meelopen met een vaste medewerker en niet alleen in een cottage aan het werk zijn. Het aantal uitzendkrachten en het aantal vaste medewerkers per wijk verschillen nog.



Motivatatie en sfeer

Na de invoering van het project werd een daling van de motivatie ervaren. Redenen zijn onder andere verhoging van de werkdruk en het gewenningsproces. De sfeer en mate van zelfstandigheid, belangrijke punten voor de motivatie, worden in grote mate als positief ervaren. Zo wordt de sfeer door 80% van de medewerkers als positief of zeer positief ervaren. De waardering van de sfeer verschilt echter wel per park.

Normtijden en werkdruk

De normtijden worden als reëel ervaren, maar er worden hier wel enkele kanttekeningen bij geplaatst. De werkdruk wordt als hoog ervaren. Van de medewerkers ervaart 76% meestal of altijd een hoge werkdruk. Dit percentage verschilt per park; de parken waar voor de invoering van Albatross lage normtijden werden gebruikt, ervaren de werkdruk nu als lager dan de parken waar een groot verschil zit met de oude en nieuwe tijden. Gewenning speelt hier een belangrijke rol. De werkdruk lijkt een subjectief gegeven dat afhankelijk is van een mate van gewenning en de sfeer op de afdeling, waarbij de Floormanager een belangrijke rol speelt. Een grote meerderheid (90%) geeft aan altijd op tijd klaar te zijn.

5.1.2 De Technieken

De volgende conclusies geven antwoord op de subprobleemstelling: Wat zijn de conclusies van het evaluatieonderzoek ten aanzien van de technische aspecten (methode, middelen en materialen) van het nieuwe Housekeeping-proces?

De methode

De vaste routing sluit, op de meeste parken, niet aan bij de wisselschoonmaak van de cottages. De indeling wordt niet als logisch ervaren. Op twee parken waar de routing is aangepast met specifieke punten is de tevredenheid over de werking van de routing aanzienlijk hoger. Hier zit een significant verband met het gebruik van de routing. Het aansturen van de Floormanager bevordert ook het gebruik van de routing. Een derde stimulans voor het gebruik van de routing zijn de trainingen. Een kwart van de medewerkers zegt altijd de routing te gebruiken. Stofzuigen en dweilen per ruimte wordt als zwaar ervaren. De structuur die de routing in het werk brengt wordt als positief ervaren.

De middelen en materialen

De meeste reacties over de middelen en materialen zijn positief, 83% van de geënquêteerden is positief of heel positief. Over het gebruik van de dweil komen wel negatieve reacties binnen. De microvezeldoek vindt men snel, makkelijk en geeft goede resultaten. Het wordt positief bevonden dat men niet meer hoeft te wringen en dat er genoeg schone doeken zijn. Het vouwen van de doek gebeurt niet altijd, 30% zegt de doek altijd te vouwen. De oudere garde moet wennen aan het werken zonder sopje en de klamvochtigheid vereist veel oefening. De middelen en materialen resulteren in een afname van de lichamelijke inspanning. Deze blijft in de praktijk echter gelijk aangezien er extra werk, in de vorm van cottages is bijgekomen (53% vindt dat de lichamelijke inspanning niet is afgenomen).

5.1.3 De Kwaliteit

De volgende conclusies betreffende de kwaliteit gaan in op de volgende probleemstelling, zoals ook in hoofdstuk 3 vermeld: Wat zijn de conclusies van het evaluatieonderzoek ten aanzien van de kwaliteit van de Housekeeping op de zes parken na de invoering van het nieuwe Housekeeping-proces?



Het kwaliteitsniveau van de parken verschilt in grote mate. De situaties zijn niet overal vergelijkbaar. De kwaliteitsresultaten zijn in periode 8 op bijna alle parken hoger ten opzichte van vorig jaar. Mits de kwaliteit zich op de huidige manier doorzet zal er sprake zijn van een groei van de kwaliteit ten opzichte van vorig jaar, deze groei of stabiliteit na groei begint nu op bijna alle parken duidelijk te worden. Het gemiddelde van alle parken is in periode 8 79,2%. Vanaf periode 6 zit hier een toenemende groei in ten opzichte van vorig jaar. Verder is niet alleen het serviceproductieproces van belang voor de kwaliteitsbeleving. De mate van herstellvermogen bepaalt in belangrijke mate de tevredenheid van de gasten. De volledig tevreden gasten, de topbox, zijn in grote mate trouwer en loyaler aan de organisatie dan tevreden gasten. De housekeeping is onderdeel van het primair kwaliteitsproces wat betreft de kwaliteitsbeleving. De invulling van de directe contactmomenten bepalen de totale kwaliteitsbeleving.

5.2 Samenvatting conclusies

Er zal nu een samenvatting gegeven worden van de hierboven gegeven conclusies.

1. Op organisatorisch gebied verlopen processen nog niet gestructureerd zodat deze het nieuwe Housekeeping-proces. kunnen dragen en dus een kwaliteitsverhoging of garantie kunnen bewerkstelligen.
2. Tijdens het invoeringsproces heeft de communicatie (in grote mate richting Floormanagers) een achterstand opgelopen.
3. Er wordt een grote subjectieve werkdruk ervaren. Deze houdt verband met de sfeer, de aansturing van de Floormanager en de gewenning.
4. De nieuwe wisseltijden worden over het algemeen als reëel ervaren. Er zijn echter wel enkele kanttekeningen.
5. De standaardrouting in cottages wordt in meerdere gevallen als onlogisch ervaren. Het gebruik van de routing heeft een significant verband met de tevredenheid over de werking hiervan en de aansturing van de Floormanager. De dweilmethode wordt niet als positief ervaren.
6. Op de meeste parken wordt binnen de kwaliteitscijfers een groei of een stabiliteit na groei waargenomen, mits deze cijfers zich doorzetten. Dienstverlenende bedrijven worden in grote mate afgerekend op het reactie- en herstellvermogen. Volledig tevreden gasten zijn in grote mate loyaler en tevreden dan tevreden gasten.
7. De afdeling housekeeping maakt deel uit van het primair kwaliteitsproces (zoals gepresenteerd in het primair-kwaliteitsmodel). De directe contactmomenten in persoon en in product zijn bepalend voor de totale kwaliteitsbeleving van de gast.

5.3 De aanbevelingen

In de volgende paragraaf worden de aanbevelingen gegeven aan de hand van de zojuist gepresenteerde conclusies. Deze paragraaf behandelt de volgende subprobleemstelling: Welke aanbevelingen (en enkele financiële consequenties hiervan) kunnen gegeven worden ter verbetering en continuering, na analyse van de conclusies van het evaluatieonderzoek, betreffende de 3 aspecten van het Housekeeping-proces? Eerst zal het continu-beheersmodel gepresenteerd worden, hetgeen onderdeel is van de aanbevelingen en vooral gericht is op de continuering en beheersing van het proces. Vervolgens zal ingegaan worden op de aanbevelingen betreffende organisatie, technieken en kwaliteit, de 3 aspecten.



5.3.1 Het continu-beheersmodel

Om de continuïteit van een veranderingsproject te kunnen verzekeren is een evaluatie van groot belang. Het mislukken of verwateren van een project kan een organisatie zich niet permitteren. De gevolgen van een mislukt of verwaterd project zijn volgens Costello (A.J. Cozijnsen, W.J. Vrakking, *Ontwerp en invoering*, Samsom, Alphen aan den Rijn, 1999, pag 197):

- Verspilling van tijd, geld en menselijke bronnen
- Een verminderde moraal
- De geloofwaardigheid van het management
- Een oorspronkelijk probleem is groter geworden
- Een (tijdelijk) kwaliteitsverlies
- Slechte veranderingshistorie, die weinig perspectief biedt voor veranderingen in de toekomst

Nu het nieuwe Housekeeping-proces is ingevoerd is het van groot belang dat de principes behorende bij dit proces continuïteit vinden binnen de organisatie. Dit onderwerp vormt een belangrijk onderdeel van de probleemstelling van dit onderzoek: het nieuwe Housekeeping-proces verbeteren en vooral continueren. De beheersing van het Housekeeping-proces is essentieel. Het onderzoek dat in dit eindverslag is beschreven mag daarom niet het laatste evaluatieonderzoek zijn. Een dergelijk onderzoek moet regelmatig terugkeren opdat de principes beheerst blijven.

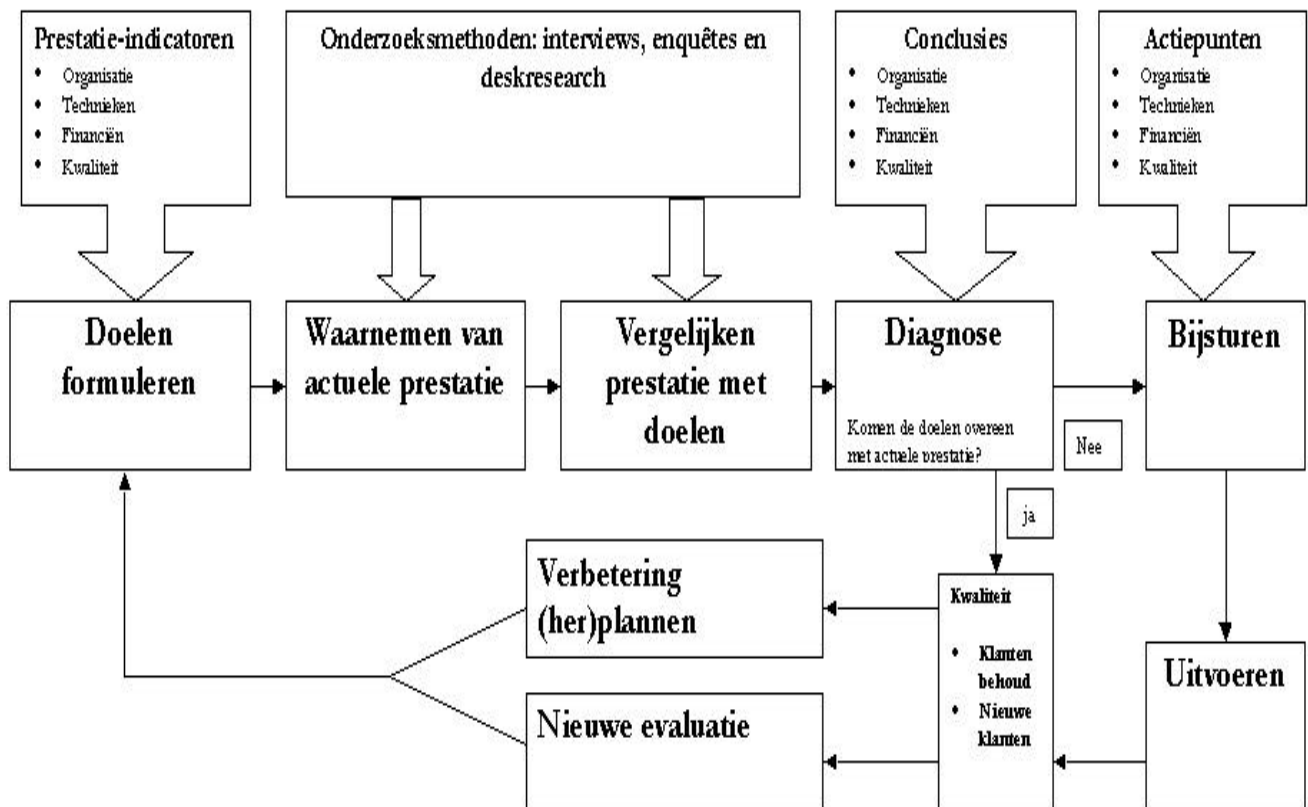
Daarom zal in dit eindverslag het continu-beheersmodel gepresenteerd worden. Dit model heb ik ontwikkeld om Center Parcs een instrument in handen te geven zodat een beleid verwezenlijkt kan worden betreffende het verbeteren en continueren van processen en kwaliteit. Dit continu-beheersmodel maakt deel uit van de aanbevelingen. Dit model is een uitkomst van de samenvoeging van drie modellen, gevonden in diverse theorieën en samengevoegd voor dit onderzoek:

- Het continuïteitsmodel (W. van der Aa, T. Elfring, *Management van dienstverlenende bedrijven*, Academic Service, Schoonhoven, 1996): Dit model betreft een continuïteitscirkel. Uit dit model komt het principe dat de continuïteit van een goed (personeels)beleid, leidt tot klantenbehoud en nieuwe klanten.
- Model van het controleproces (A.J. Cozijnsen, W.J. Vrakking, *Ontwerp en invoering*, Samsom, Alphen aan den Rijn, 1999, pag 198): Uit dit model is de lijn doelen formuleren, waarnemen, vergelijken en diagnose gebruikt.
- De beheerscyclus (A.J. Cozijnsen, W.J. Vrakking, *Ontwerp en invoering*, Samsom, Alphen aan den Rijn, 1999, pag 193): In dit model komen plannen en het herplannen van prestaties tot uiting.

Voor het gebruik van het continu-beheersmodel binnen de Housekeeping wordt het huidige evaluatieonderzoek van het Housekeeping-proces, de nulmeting, als basis beschouwd. Vanuit deze onderzoeksresultaten worden de doelen voor een volgend onderzoek vastgesteld. Vervolgens wordt de actuele prestatie onderzocht en vergeleken met de gestelde doelen. Vervolgens vindt er een diagnose plaats waar conclusies uitkomen. Indien de actuele prestatie niet voldoet aan de doelen dienen actiepunten opgesteld te worden om toch tot het doel te komen. Deze moeten gemeten worden in een volgend onderzoek. Indien de prestatie wel voldoet kan een hoger doel gesteld worden. Op deze manier wordt het Housekeeping-proces continu beheerst. Ook kunnen voortdurend verbeteringen aangebracht worden.



Continu-beheers model



Model 3: Continu-beheersmodel

In dit beheersmodel staat de verdeling centraal die te vinden is in dit eindverslag en in het primair kwaliteitsproces-model, opdat deze huidige evaluatie als goede basis kan dienen voor toekomstige onderzoeken. De resultaten van dezelfde items kunnen vergeleken worden, als volgens dezelfde methoden van onderzoek (vergelijkbare vragenlijsten en enquêtes) gewerkt wordt. Een dergelijk onderzoek zal met regelmaat moeten plaatsvinden opdat een continue beheersing en verbetering gerealiseerd wordt. Een zogenaamd continu-beheersonderzoek betekent dat het project Albatross is afgerond, maar dat men tracht de stabilisatiefase te beheersen. Lewin meende dat na ieder veranderingsproces een stabilisatiefase ("freezing") moet komen (A.J. Cozijnsen, W.J. Vrakking, *Ontwerp en invoering*, Samsom, Alphen aan den Rijn, 1999, pag 200). Dit model sluit daarbij aan, het voegt echter een instrument toe dat na het veranderingsproces de principes of doelen niet verwateren maar verbeteren.

Als het continu-beheersmodel wordt bekeken met het primair-kwaliteitsmodel kan gesteld worden dat het primair-kwaliteitsmodel zich vooral richt op de operatie van de organisatie (de operatie op de parken van Center Parcs). Het continu-beheersmodel wordt vooral gebruikt door het management van een organisatie (management op de parken en het hoofdkantoor). De actiepunten die uit het beheersmodel komen, zullen binnen het primair kwaliteitsprocesmodel tot uiting komen en invloed hebben op de beleefde kwaliteit.

Deze systematiek is, met kleine aanpassingen, bruikbaar voor zowel andere afdelingen van Center Parcs als externe organisaties. Er wordt aanbevolen om in eerste instantie te kijken welke afdelingen onderdeel zijn van het primaire kwaliteitsproces. Het continu beheersmodel dient met name bij deze afdelingen gebruikt te worden. Eerst zal een nulmeting plaats moeten vinden vergelijkbaar met het beschreven onderzoek in deze eindschrift, hoofdstuk 3. Met het gebruik

van dit model heeft de directie van een organisatie een instrument in handen om een beleid te implementeren om continu de kwaliteit te kunnen verbeteren en beheersen, gericht op de lange termijn.

De kosten-batenanalyse van het gebruik van het continu-beheersmodel (betreft vertrouwelijk informatie) zijn te vinden in bijlage 12.

5.3.2 Aanbevelingen organisatie, technieken en kwaliteit

Nu worden de aanbevelingen naar aanleiding van de conclusies betreffende de organisatie, technieken en de kwaliteit behandeld. Deze richten zich op het verbeteren van de 3 aspecten zoals genoemd in de subprobleemstelling van deze paragraaf. Dit zal gepresenteerd worden volgens de indeling zoals deze gebruikt is in het gehele verslag.

De organisatie

De invoering van het project

- De randvoorwaarden, interne structuur, logistieke structuur en communicatie, moeten dragers zijn van het project op de parken. Deze moeten in orde zijn en aansluiten bij Housekeeping-proces. Momenteel verdient de voorwaarde communicatie extra aandacht. Op verschillende gebieden moet de communicatie een inhaalslag maken. Zo moet het doel van Albatross duidelijk worden gemaakt. De werking van de vlinder en kwaliteitsmedewerkers moet ook onder de aandacht worden gebracht. Het vouwen van de microvezeldoek en de voordelen van het stofzuigen en dweilen per ruimte dienen tevens aan de orde te komen in deze communicatie-inhaalslag. Het verdient aanbeveling om dit door middel van een medewerkerbijeenkomst starten.
- De Floormanagers moet extra begeleiding krijgen in het leidinggeven op de werkvloer. Dit zal vooral betrekking moeten hebben op het stimuleren en motiveren, timemanagement en het aansturen van de medewerkers; het professioneel leiding geven. De Floormanagers hebben een schakelrol binnen de continuïteit van het project. De aansturing en stimulatie van de Floormanagers zijn bepalend voor het draagvlak van de medewerkers. Tevens heeft de floormanager een belangrijke rol in de ervaring van subjectieve werkdruk.

De vlinder

- De vlinder zal zich alleen met de vlindertaken bezig moeten gaan houden. De taken van de vlinder:
 - Het inspringen bij calamiteiten
 - Uitvoeren van punten uit de DCS-lijstenOp deze manier heeft de taak van de vlinder een geruststellende functie voor de medewerkers en vervult deze een kwaliteitsverhogende rol binnen de schoonmaak. Een goed takenpakket en een goed toepassing van dit takenpakket zal de continuïteit van de toegevoegde waarde van de vlinder ten goede komen.
 - De vlinder moet worden ingedeeld in een vaste wijk.
- Deze aanpassingen hebben een belangrijke rol binnen het wegnemen van de subjectieve werkdruk.



De kwaliteitscontroleur

- Er is een communicatieslag nodig om de taak en het doel van de kwaliteitsmedewerkers duidelijk te maken.
- Een vaste structuur betreffende de werking van de kwaliteitscontroleur is essentieel voor de toegevoegde waarde van deze taak. De volgende punten worden aanbevolen
 - De indeling en terugkoppeling dient via de Unit Manager te geschieden
 - Zogenaamde noodpunten (gebreken die voor de aankomst van de gast veranderd dienen te worden) dienen voor 15:00 uur bij de Unit Manager bekend te zijn, opdat deze punten kunnen worden verholpen voordat de gast arriveert in zijn cottage.
 - De DCS-lijsten worden door de Unit Manager uitgereikt aan de Floormanagers.
 - Iedere kwaliteitscontroleur neemt een microvezeldoek mee opdat kleine onregelmatige meten kunnen worden weggewerkt. Op deze manier is het niet nodig dat Floormanagers of medewerker voor kleine zaken terug naar een cottage moeten.

Indeling medewerkers

- Het verdient aanbeveling uitzendkrachten niet alleen te laten werken in een cottage, maar te laten meewerken met een vaste medewerker. De vaste medewerker kan dan meerdere cottages schoon maken. De kritieke zaken, badkamer, WC en keuken, worden door een ervaren medewerker schoon gemaakt, hetgeen ten goede komt aan de kwaliteitsgarantie.

Motivatie, sfeer, werkdruk en normtijden

- De kanttekeningen die bij de normtijden zijn aangegeven dienen nader geanalyseerd te worden opdat ook in deze situaties de normtijden reëel zijn voor de cottageschoonmaak. Vooral de beddenopmaak (afhalen en inbrengen), de hogere vervuilingsgraad en de specifieke punten verdienen extra analyse.
- De gewenning van de medewerkers speelt een belangrijke rol bij het verlagen van de subjectieve werkdruk. Ook is de rol van de vlinder belangrijk en zullen de gevolgen van de analyse van de normtijden van invloed zijn op het wegnemen van de subjectieve werkdruk. De Floormanagers zal door middel van begeleiding een belangrijke rol spelen in het verminderen van deze werkdruk.

De Technieken

Methode

- De routing van alle types waar dit noodzakelijk is, dienen aangepast te worden naar de parkspecifieke punten. Een hogere tevredenheid over de werking van de routing zal het gebruik in de toekomst bevorderen.
- Het zuigen en dweilen per ruimte zal nader geanalyseerd dienen te worden als blijkt dat na de aanpassingen van de routing dit nog steeds als onlogisch wordt beschouwd.
- Na de aanpassing is het van groot belang dat de Floormanagers hierop aansturen, dit is van groot belang voor blijvend gebruik van de routing.
- De trainingen zijn belangrijk voor het gebruik van de routing. Nieuwe medewerkers zullen dus getraind moeten worden.

Middelen & Materialen

- De dweilmethode moet nader onderzocht worden. Vooral extra vuile vloeren en tegels en laminaat verdienen extra analyse.

- Het belang van het vouwen van de doek moet extra onder de aandacht gebracht worden. Het vouwen van de doek bevordert de schoonmaakresultaten aangezien het vouwen onderdeel is van de microvezelmethode.

De Kwaliteit

- Er zal een professionele nazorg tijdens de wisseldagen op de parken gerealiseerd moeten worden. Het reactie- en herstel vermogen zal verbeterd moeten worden.
- In de toekomst zal de focus op de topbox gericht moeten worden aangezien deze gasten aanzienlijk trouwer en loyaler zijn.
- De invulling van de contactmomenten in product en in persoon verdienen de benodigde aandacht tijdens de wisseldag en de nazorg. De introductie en scholing moet hier rekening mee houden. Dit moet verder geanalyseerd worden.

5.4 Samenvatting aanbevelingen Housekeeping

Aan de hand van bovenstaande aanbevelingen kunnen enkele samenvattende adviezen gegeven worden. Deze punten vormen aanbevelingen om het nieuwe Housekeeping-proces te verbeteren en te continueren om het gestelde kwaliteitsdoel te behalen en te behouden. De genoemde aanbevelingen geven dus antwoord op de probleemstelling van de afstudeeropdracht:

Hoe kan het vernieuwde Housekeeping-proces verbeterd en gecontinueerd worden op de zes betreffende parken van Center Parcs opdat het gestelde kwaliteitsdoel behaald wordt?

1. Het verdient aanbeveling enkele structurele, organisatorische veranderingen of aanscherpingen door te voeren op het gebied van de vlinder, de kwaliteitscontroleur, de indeling van uitzendkrachten en de begeleiding en aansturing van de Floormanagers.
2. De communicatie moet een inhaalslag maken als bijdrage aan de verbetering en de continuïteit van Albatross en de kwaliteitsgarantie op de parken.
3. Om de (subjectieve) werkdruk weg te nemen heeft de vlinder een belangrijke betekenis. Ook moeten enkele punten in de vaststelling van de wisseltijden nader onderzocht worden. De aansturing van de Floormanagers moet een focus hebben op werkdruk en sfeer.
4. Opdat de tevredenheid en het gebruik van de routing verhoogd worden, dienen alle routings waar nodig aangepast te worden. Binnen deze routing moet de dweilmethode verder geanalyseerd worden.
5. Een verhoging van de kwaliteit en een hogere terugkeerintentie kan gerealiseerd worden door een professionele nazorg op de wisseldagen en een focus op het verkrijgen van volledig tevreden klanten. Het invullen van de directe contactmomenten in persoon en product verdient hier dan ook de benodigde aandacht.
6. Opdat de principes van Albatross gecontinueerd worden is het van groot belang deze principes te beheersen. Hiervoor wordt regelmatig gebruik van het continu-beheersmodel aanbevolen.

Project Albatross heeft absoluut de potentie om een succes te worden. Het vereist echter nog wel een aantal verbeteringen, aanpassingen en aanscherpingen, zoals hierboven beschreven. Dit dient integraal te gebeuren met een controlerende en ondersteunende functie van het hoofdkantoor. Deze verbeteringen zijn nodig opdat het de Albatross-principes, basis van het huidige Housekeeping-proces, blijven bestaan en niet verwateren. Na verbetering van de basis van Albatross is een continue beheersing, zoals aanbevolen, noodzakelijk.



5.5 Algemene aanbevelingen

De bovengenoemde aanbevelingen hebben betrekking op het verbeteren en continueren van het huidige Housekeeping-proces. Er zijn echter nog een aantal aanbevelingen die niet alleen de housekeeping betreffen, maar zeker de moeite waarde te noemen. Deze aanbevelingen betreffen het strategisch niveau, aangezien deze meerdere afdelingen betreffen en ingevoerd dienen te worden binnen het algemeen beleid. Deze aanbevelingen richten zich in het bijzonder op de directie van Center Parcs Europe.

1. Het continu-beheersmodel wordt binnen deze scriptie gepresenteerd om te gebruiken voor de housekeeping van Center Parcs Europe. Het verdient aanbeveling dit model te gebruiken voor andere afdelingen binnen de organisatie. Dit geldt met name voor de afdelingen die onderdeel zijn van het primair kwaliteitsproces (zoals gegeven binnen het uienchilmodel) aangezien deze bepalend zijn voor de primaire kwaliteitsbeleving. Door het gebruik van dit model heeft de directie van Center Parcs Europe een instrument in handen om een beleid betreffende het continu beheersen en verbeteren van de kwaliteit, op lange termijn, te verwezenlijken.
2. Binnen het primair kwaliteitsproces-model wordt een herverdeling gegeven van de primaire en secundaire processen op basis van de totale kwaliteitsbeleving van de gasten. De afdelingen die onderdeel zijn van het primair kwaliteitsproces, housekeeping, horeca, leisure en frontoffice, moeten ook op het strategische niveau deze plaats krijgen.
3. Door verder in te gaan op de materie van het primair kwaliteitsproces krijgt men een beheersmethodiek in handen. De verdeling van de primaire en secundaire processen is op basis van de directe contactmomenten geschied. Deze directe contactmomenten bepalen de beleefde kwaliteit van de gasten. Door dit inzicht wordt een extra middel toegevoegd aan het huidige kwaliteitsbeleid. De kwaliteit kan verhoogd worden door deze contactmomenten in persoon of in product bewust in te vullen. Dit betekent dat iedere medewerker een belangrijk aandeel heeft in de totale beleving. De invulling en scholing/ instructie van (nieuwe) medewerkers dient op dit gebied verder onderzocht worden.
4. Een cottage die keurig netjes in orde is, wordt ook bepaald door de staat van onderhoud, de technische kant van de cottage. Uit de resultaten van de gastenenquête blijkt dat het oordeel over schoonmaak vaak gelijk loopt met het oordeel over het onderhoud. Dit betekent echter ook dat het onderhoud van de cottage, verantwoording van de afdeling Technical Service, onderdeel van de Facility op de parken, op het gewenste kwaliteitsniveau dient te zijn. Dit betekent dat de directie van Center Parcs Europe hiervoor voldoende budget vrij moet stellen.
5. Binnen veranderingstrajecten die in de toekomst plaats vinden binnen Center Parcs Europe, moet het belang van de communicatie niet onderschat worden. Meerdere zaken die momenteel niet goed verlopen binnen project Albatross zijn toe te schrijven aan een onduidelijke en incomplete communicatie. Een eerlijke en duidelijke communicatie moet onderdeel zijn van het veranderingsproces. Belangrijk hierbij is dat de leidinggevenden een stap voorop lopen teneinde de aansturing in een nieuwe werkwijze beter te laten verlopen.
6. De focus op volledig tevreden gasten zal door de gehele organisatie gerealiseerd moeten worden.



5.6 Relatie met beleidsdoelstellingen

De bovengenoemde aanbevelingen voor de housekeeping en algemene aanbevelingen hebben niet alleen betrekking op het beantwoorden van de probleemstelling. De aanbevelingen hebben ook een groot verband met de beleidsdoelstellingen zoals deze in het eerste hoofdstuk zijn beschreven. Uit deze missie en beloftes (zie paragraaf 1.2 en 1.3) worden nu enkele punten besproken waar de aanbevelingen uit deze scriptie aan bijdragen.

Missie

De medewerkers van Center Parcs voelen zich geen werknemer maar gastheer en gastvrouw. Zij doen al het mogelijke om de gast thuis te laten voelen.

Deze missie komt tot uiting waar contactmomenten met de gast bestaan. Deze missie dient tot uiting te komen binnen de afdelingen van het primair kwaliteitsproces. Het primair kwaliteitsproces-model laat zien welke afdelingen behoren tot het primair kwaliteitsproces. Het advies om deze afdelingen op strategisch niveau als primair te beschouwen is een belangrijk inzicht om de verwezenlijking van deze missie, richting de gasten, te beheersen. Het volgende advies richting de directie gaat hier verder op in. De invulling van de directe gastencontacten is bepalend voor het realiseren van deze missie in de praktijk. De genoemde instructie en scholing van (nieuwe) medewerkers speelt een belangrijke rol.

Beloftes

Alles is orde. Wij zorgen ervoor dat uw cottage keurig netjes in orde is. Schoon, fris en hygiënisch. De eisen aan waterkwaliteit, veiligheid en hygiëne zijn strikter dan de strengste eisen.

De eerste belofte die aan de gast wordt gedaan betreft de housekeeping van de cottage. Deze moet in orde zijn om deze belofte te realiseren. De aanbeveling om aanpassingen en verscherpingen in de organisatie van de Housekeeping door te voeren zal hier in grote mate aan bijdragen aangezien dan de taken beter verdeeld zijn. Het aanpassen van de wisseltijden en de routings binnen de cottages zal direct bijdragen aan de kwaliteit van de schoonmaak. Zo speelt de communicatie een belangrijke rol in een beter gebruik van de middelen en materialen en de motivatie. Het implementeren van een professionele nazorg zal fouten die binnen het productieproces zijn opgetreden kunnen herstellen. Het advies gericht aan de directie om voldoende budget uit te trekken voor het onderhoud van de cottages heeft tevens een directe bijdrage aan de beleving van kwaliteit in de cottage. Deze aanbevelingen hebben een directe invloed op een schone, frisse en hygiënische cottage zoals de belofte meldt.

Wij luisteren naar de gast. Center Parcs staat open voor suggesties van de gast. Via gastenenchêtes, mystery gasten en in rapportages wordt onderzocht hoe het nog beter kan.

Bij deze toelichting wordt bedoeld op het onderzoek naar hoe het beter kan. In het eerste advies aan de directie wordt aanbevolen om het gepresenteerde continu-beheersmodel niet alleen voor de Housekeeping te gebruiken maar tevens voor andere afdelingen. Dit is een instrument voor regelmatig onderzoek teneinde bepaalde principes te beheersen en te verbeteren gericht op de lange termijn. Hierin worden tevens de gastenenchêtes meegenomen. Om deze belofte te realiseren, onderzoeken naar hoe het beter kan, is het continu beheersmodel een juist middel.



Hoofdstuk 6

Implementatieadvies

Voor de aanbevelingen die in het vorige hoofdstuk zijn gegeven, zal nu het implementatieadvies gegeven worden. Dit zal in de vorm van een tabel gepresenteerd worden.

6.1 Implementatietabel

In de volgende tabel wordt duidelijk welke acties behoren bij de aanbevelingen. Duidelijk wordt wie de uitvoerend verantwoordelijken dienen te zijn. Tevens wordt een advies gegeven ten aanzien van de planning en worden er eventueel extra opmerkingen gegeven. De tabel is gegroepeerd in de verschillende uitvoeringsverantwoordelijken per organisatieniveau.

Directie Center Parcs

Adviezen	Initiërend verantwoordelijke	Planning	Opmerkingen
Continue beheersing overige afdelingen	Directie Center Parcs Europe	Realisatie binnen een jaar, maart 2005, en vervolgens uitvoering model tweejaarlijks	Er zal eerst een nulmeting plaats moeten vinden. Met behulp van continubeheersmodel.
Strategische plek afdelingen in primaire kwaliteitsproces	Directie Center Parcs Europe	Dit moet een continu beleid zijn. Met ingang van boekjaar, april 2004.	
Invulling directe contactmomenten	Directie Center Parcs Europe	Alvorens een nulmeting voor het continubeheersmodel (principes kunnen vorm geven aan de nulmeting)	Dit betekent een nadere analyse over hoe deze contactmomenten ingevoerd dienen te worden.
Reserveren extra budget onderhoud cottages	Directie Center Parcs Europe	Met ingang van het nieuwe boekjaar (april 2005)	
Belang van communicatie binnen veranderingstrajecten	Directie Center Parcs Europe	Alvorens en gedurende veranderingstrajecten in de toekomst	
Focus op volledig tevreden gasten	Directie Center Parcs Europe	Wanneer alles op orde is en de posbox het gewenste niveau van 85% heeft bereikt (maart 2005).	

Aangezien bovenstaande punten adviezen betreffen op strategisch niveau worden het initiërende niveau aangegeven. De directie heeft hiernaast ook een controlerende functie



Cleaning Specialist

Adviezen	Uitvoerings-verantwoordelijke	Planning	Opmerkingen
Continue beheersing van de principes	Cleaning Specialist	Over twee jaar (oktober 2005) en dan tweejaarlijks	Met behulp van continu-beheersmodel (zie paragraaf 5.1). Dit kan wederom een stageopdracht zijn.
Analyse kanttekeningen normtijden	Cleaning Specialist	Zo snel mogelijk	Specifiek: afhalen bedden, in en uitbrengen pakketen, cara, extra verdiepingen (PZ).
Analyse dweilmethode	Cleaning Specialist	Zo snel mogelijk	
Analyse zuigen en dweilen (indien nodig)	Cleaning Specialist	Besluit aan de hand van een inventarisatie nadat routings is aangepast	
Nazorg op wisseldagen	Cleaning Specialist i.s.m. Unit Manager	Invoering per april	
Focus op topbox	Alle op initiëring van Cleaning Specialist	Wanneer alles op orde is en de posbox het gewenste niveau van 85% heeft bereikt	

De Cleaning Specialist is een functie binnen de afdeling Maintenance, Cleaning & SHE van het hoofdkantoor. Deze functie is de uitvoerend verantwoordelijke van de zojuist genoemde punten. Duidelijk is dat de verdere analyses en het overschrijdende ten aanzien van de parken (betrekking hebbende op meerdere parken) onder dit takenpakket vallen. De Cleaning Specialist heeft de initiërende functie betreffende het continu-beheersmodel opdat de principes van Albatross gecontinueerd worden. De leidinggevende en eindverantwoordelijke is de Manager Maintenance & Cleaning. Zoals eerder is vermeld, is voor extra duidelijkheid het organogram bijgevoegd in de bijlagen.

Verder hebben de Cleaning Specialist en de Manager Maintenance & Cleaning een controlerende en ondersteunende functie in de uitvoering en realisatie van de volgende adviezen op de parken (waarbij de uitvoeringsverantwoording bij de Unit Manager ligt). De adviezen en aanbevelingen moeten gezien worden als beleid van de afdeling Maintenance, Cleaning & SHE van het hoofdkantoor. Enkele zaken als de continue beheersing, de uitkomsten van de analyses van de dweilmethode en normtijden, de nazorg en de aanpassingen in de structuur zullen opgenomen dienen te worden in het vernieuwde Albatross Masterplan, het naslagwerk voor alle Albatross-principes.



De Unit Manager

Adviezen	Uitvoerings-verantwoordelijke	Planning	Opmerkingen
Organisatie bijeenkomst voor medewerkers en Floormanagers	Unit Manager	Na realisatie aangepaste routings	
Organisatie bijeenkomst Floormanager	Unit Manager	Na realisatie aangepaste routings en alvorens de medewerkerbijeenkomst	
Begeleiding Floormanager op de werkvloer	Unit manager	Met ingang van de bijeenkomsten	
Waar nodig routing aanpassen	Unit Manager	Zo snel mogelijk	Dit kan een stageopdracht zijn (derdejaars Facility Management). De nieuwe concept-routings moeten worden voorgelegd aan de Floormanager.
Realiseren structuur kwaliteitsmedewerkers	Unit Manager	Realisatie voor de bijeenkomst. Invoering met ingang van de bijeenkomst	

De Unit Manager is verantwoordelijk voor de gehele Housekeeping op een park. De leidinggevende van de Unit Manager en eindverantwoordelijke is de Facility Manager. De Unit Manager zal de begeleiding van de floormanagers op zich moeten nemen. Het verdient aanbeveling dat de Unit Manager een aantal uur meeloopt op de wisseldagen met iedere Floormanager. Op deze manier kan de Unit Manager meer duidelijkheid verkrijgen over de manier van werken van de Floormanagers betreffende tijdsplanning van eigen werk, de coaching en motivering van de medewerkers en het aansturen in de diverse Albatross-principes. Aan de hand van deze ervaringen vinden dan evaluatiegesprekken plaats. De Unit Manager kan als adviserende en coachende functie gezien worden tijdens deze begeleiding.

De medewerkerbijeenkomst

In de aanbevelingen wordt duidelijk dat meerdere Albatross-principes een communicatieslag nodig hebben. Binnen deze communicatie-inhaalslag kunnen bepaalde zaken duidelijk worden gemaakt die in het verleden zijn blijven liggen. Als deze zaken nu niet duidelijk worden komt de continuïteit van Albatross in gevaar. Immers, als zaken nu niet duidelijk zijn of negatieve gevoelens oproepen, moet daar nu actie op worden ondernomen. Anders zullen deze gevoelens continueren in plaats van het nieuwe Housekeeping-proces. Binnen de veranderingsprocessen is een heldere en duidelijke communicatie van groot belang.

Bij een grote medewerkerbijeenkomst, waar tevens de Floormanagers aanwezig zijn, komen de volgende punten aan bod:

- Het doel van Albatross
- De belangrijkste punten van Albatross
- De huidige stand van zaken
- Presentatie nieuwe routings
- Het vouwen van de doek
- Werking vlinder
- Werking kwaliteitsmedewerker
- Voordelen stofzuigen en dweilen per ruimte

Het verdient aanbeveling om tevens een aparte Floormanagerbijeenkomst te organiseren waarin dezelfde punten aan de orde komen. Hierin moet ook het belang worden uitgelegd van het aansturen op het gebruik van de (nieuwe) routing en het vouwen van de doek. Ook zal hier de extra begeleiding aan de Floormanagers verder moeten worden toegelicht. Op deze manier hebben de Floormanagers een voorsprong ten opzichte van de medewerkers hetgeen de aansturing ten goede zal komen.

Unit Manager en Floormanager

Adviezen	Uitvoerings-verantwoordelijke	Planning	Opmerkingen
Vlinder uitvoering eigen taken en werkzaam in eigen wijk	Unit Manager en Floormanager	Met ingang van de medewerkerbijeenkomst	
Extra aandacht aan vouwen en de nieuwe routing.	Unit Manager en Floormanager	Zo snel mogelijk en tijdens en na bijeenkomst	
Subjectieve werkdruk wegnemen (mede door hernieuwde inzet vlinder)	Unit Manager en Floormanager	Zo snel mogelijk en actief na bijeenkomst	Gaat samen met implementatieadvies vlinder
Nieuwe uitzendkrachten niet alleen in cottage	Unit Manager en Floormanager	Bij inzet nieuwe uitzendkrachten	Vooraf belangrijk binnen de zomerperiode

Deze implementatietabel sluit aan bij de tabel zoals die gegeven is bij de Unit Manager. De toelichtingen zijn hier tevens van toepassing. Verschil is echter dat de Floormanager bij deze adviezen/ actiepunten een belangrijke rol heeft. Hierin wordt nogmaals de schakelfunctie van de Floormanager duidelijk. De essentie van de begeleiding van de Floormanager, zoals toegelicht bij de vorige tabel wordt hier wederom duidelijk. De Unit Manager moet ervoor waken dat tijdens de planning van de wisseldag de vlinder alleen op de basistaken en de nieuwe uitzendkrachten niet alleen in een cottages worden ingedeeld. De Floormanager heeft deze verantwoording tijdens de wisseldagen zelf. De Floormanager heeft een belangrijke taak wat betreft de extra aandacht aan het vouwen van de microvezeldoek en het gebruiken van de (nieuwe) routing. Deze moet iedere medewerker die dit niet of niet goed doet hierop aanspreken.

Bronnenlijst

Literaire bronnen

- N. Lemmens, *Management van schoonmaakdienstverlening*, Lemma BV, Utrecht, 2001
- A.J. Cozijnsen, W.J. Vrakking, *Ontwerp en invoering*, Samsom, Alphen aan den Rijn, 1999
- H.B. Kok, *Marketing van de facilitaire organisatie*, Samsom, Alphen aan den Rijn, 1999
- J.D. van der Bij, H. Broekhuis, J.F.B. Gieskes, *Kwaliteitsmanagement in beweging*, Kluwer, Deventer, 1999
- W. van der Aa, T. Elfring, *Management van dienstverlenende bedrijven*, Academic Service, Schoonhoven, 1996
- L.Th. R. Wijchers, L.A.F.M. Kerklaan W.F.G. Mastenbroek, *Kwaliteitsmanagement in de dienstverlening*, Kluwer bedrijfswetenschappen Deventer, 1992
- T. Bisseling, J. Iskes, *Organisatie en beheer van schoonmaakdienstverlening*, Samsom, Alphen aan den Rijn, 1994
- P. Block, *Feilloos adviseren*, Academic Service, Schoonhoven, 2001
- P.M. Kempen, J.A. Keizer, *Advieskunde voor praktijkstages*, Wolters-Noordhoff, Groningen, 2000
- M.H.K. van der Graaf en L.A. ten Horn, *Psychologische aspecten van de organisatie*, Samsom Bedrijfsinformatie bv, Alphen aan de Rijn, 1993
- N. Assegaff, J.P. Kottenhagen, *Kwaliteitsaudit*, Samsom Bedrijfsinformatie, Alphen aan den Rijn, 1998
- D.B. Baarda, M.P.M. de Goede, *Methoden en technieken*, Educatieve Partners Nederland BV, Houten, 1997
- R. Bouter, *Handleiding voor de afstudeeropdracht 2002-2003*, Haagse Hogeschool, Den Haag, 2002
- W. Heijnen, *Een kind kan de was doen*, Afstudeerscriptie, december 2002- mei 2003
- NFO Trendbox, *de nabije toekomst van georganiseerde vakanties*, i.o. ANVR, 2002

Interne rapportages

Albatross Masterplan Cleaning 2003

Center Parcs Cleaning Organisatie, Cleaning tour 2002

Albatross, Management informatie, sessie Zandvoort 2002

Center Parcs, *Guest Satisfaction Monitor*, Management Report, periode 1 t/m 8 2002-2003

Center Parcs, brochure, 2004

Helicon opleidingen, BBL Housekeeping Center Parcs, trainingsmap

Internetsites

www.vsr.nl

www.centerparcs.nl

www.drinkfilter.nl

www.Rabobank.nl

www.anvr.nl

www.telegraaf.nl

www.TRN.nl

www.vandale.nl

www.tevredenheidsindex.nl

www.skynet.be

www.goc.nl

www.kvk.nl



Procesevaluatie

De afsluiting van deze scriptie zal een beschrijving van het proces rond de afstudeeropdracht betreffen. Dit zal aan de hand van het Tien Stappen Plan gebeuren (P.M. Kempen, J.A. Keizer, *Advieskunde voor praktijkstages*, Wolters-Noordhoff, Groningen, 2000).

Externe oriëntatie

Een deel van deze oriëntatie heeft tevens plaats gevonden tijdens mijn managementstage op Park Zandvoort van Center Parcs. Voor de oriëntatie betreffende mijn afstudeeropdracht ben ik echter dieper ingegaan op de trends en ontwikkelingen binnen de Nederlandse vakantiebranche. Hierbij heb ik ook de aanwezige informatie gerelateerd aan Center Parcs en de Housekeeping van deze organisatie.

Intakegesprek

Tijdens dit gesprek is de voorlopige opdrachtbeschrijving bekend gemaakt. Ook zijn hier de aandachtgebieden besproken. Hierbij kwam het zelfstandige karakter van de opdracht aan de orde, hetgeen gedurende de uitvoering van de opdracht werkelijkheid is geworden.

Oriënterende interviews en analyse

Ik heb de oriënterende interviews voor een groot deel betrokken in mijn onderzoeksfase aangezien het evaluatieonderzoek een nulmeting betrof. De opdracht was te onderzoeken in welke fase het Housekeeping-proces zich momenteel bevond. De nadruk moest liggen op het verbeteren en continueren van het Housekeeping-proces aan de hand van de gegevens die uit het onderzoek kwamen. Wat betreft de opdracht heeft een groot deel van de oriëntatie plaats gevonden tijdens mijn stage op Park Zandvoort. Ik heb daar gezien en geleerd hoe het nieuwe Housekeeping-proces in de praktijk op een park functioneert. Ik heb dit gezien als een zeer uitgebreide oriëntatie.

Terugkoppeling / contractering

Met de opdrachtgever was kort gesloten dat de nadruk moest liggen op het verbeteren en het continueren van het nieuwe Housekeeping-proces. In de contractering is dit vastgesteld in de probleemstelling. Het is geen makkelijke taak een probleemstelling te maken die voor vier partijen akkoord is. Aan de hand van de probleemstelling zijn 5 subprobleemstellingen aan de orde gekomen. Hierin worden tevens de aandachtgebieden belicht.

De werkplanning / projectorganisatie

De werkplanning heb ik in een eerder stadium behandeld dan is aanbevolen in de theorie. Ik vond het belangrijk dat ik alvorens de start van de opdracht al een globale kijk had op de tijd en werkindeling. Deze planning is gedurende de uitvoering van de opdracht verder gedetailleerd en een aantal keer aangepast. Ik had graag gezien dat alles met de eerste planning vast lag, echter een flexibele instelling is vereist op dit gebied. Onderdeel van de planning en de projectorganisatie was tevens het plannen van de bezoeken en interviews op de parken.



Diepteonderzoek

Zoals in het derde hoofdstuk van de scriptie duidelijk wordt, bestond mijn onderzoek uit interviews, enquêtes, de kwaliteitscijfers en de deskresearch. Dit was het daadwerkelijke evaluatieonderzoek. Binnen de planning van het onderzoek heb ik mij verkeken op het invoeren van de enquêtegegevens. Dit heeft veel meer tijd gekost dan ik in eerste instantie verwacht had. Dit heeft betekend dat ik mijn planning met twee weken heb moeten opschuiven. Een grote meevaller was dat ik hulp heb gekregen bij de analyse van de gegevens in het computerprogramma SPSS. De resultaten van deze gegevens zijn de basis van de conclusies die vervolgens hebben geleid tot de aanbevelingen.

Oplossingsplan

De aanbevelingen die zijn gegeven in het vijfde hoofdstuk vormen de oplossing voor het geschetste probleem van de probleemstelling. Deze aanbevelingen zijn in eerste instantie gericht op de Housekeeping. Gedurende het onderzoek en het formuleren van de aanbevelingen kwamen echter ook een aantal adviezen aan de orde die niet alleen gericht zijn op de Housekeeping van Center Parcs Europe. Deze adviezen hebben tevens betrekking op de directie van de Center Parcs Europe aangezien deze adviezen het gehele beleid betreffen.

Invoering

Aan de daadwerkelijke invoering heb ik geen bijdrage kunnen leveren. Wel geef ik een implementatieadvies in het zesde hoofdstuk. Hier worden de uitgebreide adviezen per uitvoeringsverantwoordelijk organisatieniveau besproken. Ook wordt er een globaal planningsadvies gegeven. Mijn doel is dat dit implementatieadvies als hulpmiddel en handvat functioneert voor de organisatie bij het verwezenlijken van de adviezen.

Afronding

Bij het schrijven van dit laatste stuk bevind ik mij in de afrondingsfase. Deze fase begon met twee presentaties van conclusies en aanbevelingen aan zowel de Unit Managers als de directie van Center Parcs Europe. Erg spannend en zeer leerzaam. Een afrondingsfase lijkt de eigenschap te hebben om, ondanks een goede planning, nooit helemaal soepel te verlopen. De laatste dagen lijken altijd tekort. Voor wat betreft de afstudeeropdracht kan gesproken van een afronding, voor de arbeidsrelatie met de opdrachtgever is dit misschien niet van toepassing.