



Hago Zorg medewerkers poetsen een operatiekamer

# Gemotiveerde bezems vegen het schoonst

## Duurzaam schoonmaken bij Hago Zorg

De schoonmaakbranche ligt al geruime tijd onder vuur. Met een hoge werkdruk, veel personeelsverloop en een sterk wisselende kwaliteit dienstverlening, kampt de branche met een slecht imago. Onder druk van stakingen in het verleden, belooft de sector met een keurmerk en een code voor 'marktverantwoord gedrag' sociaal herstel. Trendsetter Hago, schoonmakers van onder meer ziekenhuizen, stelt dat borging van kwaliteit staat of valt met tevreden medewerkers.

De apparatuur in een operatiekamer schoonmaken met de poetsdoek waarmee zojuist een vensterbank is afgestoft? Of volgt de schoonmaker nauwgezet het anti-infectieprotocol dat besmetting van de OK met virussen moet voorkomen? Schoonmaak en hygiëne zijn in zorgorganisaties, en vooral in ziekenhuizen, vaak letterlijk van levensbelang. Maar het ene schoonmaakbedrijf is het andere niet. En als de opdrachtgever poetswerk ziet als sluitpost op de begroting, heb je als facilitair bedrijf niet veel te willen. Verschillen in kwaliteit van schoonmaak worden sterk bepaald door de vraag of de opdrachtgever het ingehuurde schoonmaakbedrijf ziet als 'simpele' uitvoerder, of een rol laat spelen als meedenkende, proactieve dienstverlener, die zelf oplossingen aandraagt. Ofwel als een partner die beschikt over gemotiveerde vakmensen, investeert in opleiding van medewerkers en spelregels over arbeidsomstandigheden en cao-betaling nakomt.

"De borging van kwaliteit", zegt Ingeborg Zwolsman, manager Kwaliteit en Ontwikkeling bij HAGO Zorg in 's-Hertogenbosch, "begint bij betrokken medewerkers die uiteenlopende trainingen kunnen volgen, bij voldoende aansturing op de werkvloer, bij metingen van zowel technische- als belevingskwaliteit van de schoonmaak en realistische prestatienormen. Schoonmaken is niet iets dat je tegen een dump-tarief er even bij moet doen. Het is een vak en verdient een professionele benadering, die de werkgever op sociaal innovatieve wijze kan invullen."

### 'Uitknijpen'

Die laatste richting lijkt het in de sector stilaan steeds meer op te gaan, sinds de historische schoonmaakstaking van 2010, die vele weken duurde en een kanteling in de branche veroorzaakte. Tot dan toe werden schoonmaakbedrijven hevig bekritiseerd vanwege, aldus de actievoerende werknemers, een 'gebrek aan respect en erkenning' voor schoonmakers. Het 'uitknijpen' van schoonmakers, door hen steeds meer vierkante meters kantooroppervlak of treinstellen te laten poetsen in steeds minder uren, en geen loondoorbetaling bij ziekte, waren voor de bonden de hardnekkige symptomen van een *race to the bottom*.

Ingeborg Zwolsman: "De markt werd inderdaad kapot geconcentreerd, ten koste van de werkdruk van schoonmakers en ten koste van de kwaliteit van het werk. Op het oog zag iets er schoon uit, maar in werkelijkheid was het dat vaak niet. Opdrachtgevers lieten poetsen tegen dump-prijzen. Zelfs facilitair managers, die namens de opdrachtgever verantwoordelijk is voor de schoonmaak, wisten vaak niet dat prijzen onder druk stonden. Opdrachtgevers wisselden ook om de drie jaar van schoonmaakbedrijf en schoonmakers moesten te pas en te onpas van werkgever wisselen. Als werknemer (80 procent in deze branche zijn vrouwen die parttime werken) had je ongeveer nul perspectief."

## Dossier: Product- en proceskwaliteit

In deze tijd van lean denken is er veel aandacht voor verspillingen. Terecht natuurlijk, want het wegnemen van verspillingen leidt tot aanmerkelijk besparingen. Secundaire processen als schoonmaak worden daarbij gezien als overbodig – maar noodzakelijk. Door dergelijke dienstverlening uit te besteden en dan weer in te huren via aanbestedingen, wordt alleen nog op prijs ingekocht met alle negatieve gevolgen van dien.

Dit artikel laat zien hoe schoonmaak weer ingezet wordt om toegevoegde waarde te leveren voor het primaire proces van de klant. Bijvoorbeeld door het vervlechten van schoonmaak met het primaire proces van de klant. Dat kan alleen met goed opgeleid en gemotiveerd personeel, met mensen die plezier in hun werk hebben en in de interactie met hun klanten.

Dossierhouder: Gerard Berendsen (gerard@tqc-net.nl)

Na beëindiging van de staking tekenden schoonmaakbedrijven (verenigd in de branche-organisatie OSB) en hun opdrachtgevers de 'Code Verantwoordelijk Marktgedrag'. Daarin spreken de opdrachtgevers af niet louter voor de laagste prijs met een schoonmaakbedrijf in zee te gaan. Ze letten ook op arbeidsomstandigheden, goed werkgeverschap van het schoonmaakbedrijf en kwaliteit van schoonmaak. Een commissie van toezicht heeft sindsdien opdrachtgevers als de gemeente Utrecht en de universiteit Groningen berispt wegens te lage uitbestedingen. Die werden dan ook ingetrokken.

### 'Fair Cleaning'

Kort na de ondertekening van de code voerde Hago als eerste schoonmaakbedrijf het concept *Fair Cleaning* in: voor de opdrachtgever zichtbare medewerkers die alleen overdag werken, extra opleidingen, korte communicatielijnen met de opdrachtgever, inzet van arbovriendelijke materialen en milieuvriendelijke schoonmaakmiddelen, een wagenpark met geringe CO<sup>2</sup>-emissie. "Het concept zet in op People, Planet, Profit, op maatschappelijk verantwoord ondernemen", zegt Zwolsman, "en is inmiddels deels of geheel ook door andere branchegeenoten overgenomen. Dat is ook wat we beogen: uitdragen dat de echte kwaliteitsborging op de werkvloer ligt."

#### In minder dan 50 woorden

- Schoonmaken draait vooral om 'meters maken' en te weinig om kwaliteit en om erkenning van vakmanschap van medewerkers.
- De Code Verantwoordelijk Marktgedrag moet de doorgeschoten marktwerking tegengaan.
- In langdurige en op duurzaamheid gebaseerde relaties tussen opdrachtgevers en schoonmaakbedrijven, is meer aandacht voor kwaliteit, hygiëne en specialisatie.

## Joint venture met zorginstellingen

Met 3000 medewerkers is Hago Zorg in Nederland marktleider in de schoonmaak van ziekenhuizen, verpleeg- en verzorgingshuizen. Al deze zorgaanbieders worden geconfronteerd met oplopende kosten. Daarnaast zijn er incidenten rond virusuitbraken en besmettingen. Eisen op het gebied van kwaliteit en hygiëne worden almaar strenger. Tegelijk worden vergroting van het marktaandeel en het bieden van meer gastvrijheid en beleving steeds belangrijker. Zwolsman: "De zorg zit in een spagaat en realiseert zich steeds beter dat specialistische schoonmaak een cruciaal en integraal onderdeel is van een organisatie die nauwlettend op de vingers wordt gekeken. Men kan zich geen risico's door slechte hygiëne veroorloven. Dus wordt besloten dat je schoonmaak, ook puur bedrijfsmatig gesproken, maar beter kunt uitbesteden."

Hago Zorg en steeds meer van haar opdrachtgevers kiezen voor langdurige samenwerking door middel van een joint venture. "Daarvan hebben we er inmiddels een stuk of tien. Strategische allianties die de helft van onze totale omzet (70 miljoen-LK) uitmaken. Zo hebben we bijvoorbeeld joint ventures met twee Groningse ziekenhuizen. In een langdurige samenwerking is veel meer te bereiken dan in een contract dat na drie jaar afloopt. Waarna weer een nieuwe aanbesteding volgt. Echt iets opbouwen, medewerkers aan je binden en betrokkenheid bij de opdrachtgever kweken met een hechte ploeg medewerkers kost tijd en geld. En vraagt om veel afstemming met afdelingen. Dat verdient je niet terug in drie jaar."

"Bij het Erasmus MC in Rotterdam", vertelt KAM-manager Ingrid Kornips van Hago Zorg, "kunnen we naar eigen inzicht

### Bedrijfsprofiel Hago Zorg

Hago Zorg is onderdeel van het internationaal opererende familiebedrijf Vebego International (hoofdkantoor in Voerendaal) dat met 50.000 medewerkers in vijf landen actief is in facilitaire dienstverlening, zoals schoonmaak, zorgondersteuning en personeelsvoorziening. HAGO Zorg heeft sinds 2011 het ISO-9001 certificaat voor kwaliteit en ISO-14001 voor milieuzorg. Eind 2013 moet het MVO-beleid van Hago Zorg voldoen aan de richtlijnen van de MVO-Prestatieladder.

Vebego heeft tien clusters van bedrijven. Bekende dochterondernemingen zijn inzetbureau Tence, de schoonmaakbedrijven Hago Next en Westerveld en zorgondersteuners Alpheios en Assist. De groepsomzet bedroeg in 2012 circa 1 miljard euro. Vebego is lid van MVO-Nederland en investeert via de Vebego Foundation, dat met vrijwilligers/werknemers uit de dochterbedrijven scholen bouwt in ontwikkelingslanden.

het bestek voor het schoonmaakbudget invullen. Als onderdeel van deze aanbesteding is onder medewerkers een zogeheten 'drijfverenonderzoek' gehouden, dat informatie oplevert over het profiel van de medewerker. Dan gaat het om aspecten als: Wat drijft jou om in de schoonmaak te werken? Puur voor het geld? Of is dat vanwege de sociale contacten? Ben je iemand die zich verder wil ontwikkelen? Heb je een voorkeur voor vaste werktijden of werken in vaste teams? Zo zijn we gekomen tot vijf profielen die onderling sterk verschillen in houding, gedrag en behoeften op het gebied van werk. Op grond daarvan is goed te bepalen welke opleidingen je iemand moet bieden en op welke plekken of onderdelen van schoonmaak een medewerker het best inzetbaar is. Wil iemand alleen maar meters maken met het schoonmaken van gangen? Dan kan dat."

## Nieuwe cultuur

Voor zorgorganisaties liggen de voordelen van het aangaan van joint ventures met marktpartijen in het reduceren van kosten, de inbreng van professionele kennis en het garanderen van continuïteit. Zwolsman noemt het voorbeeld van verpleeg- en verzorgingshuizen, die tegenwoordig vaak opgaan in één nieuwe fusieorganisatie. Het nieuwe bestuur wil vervolgens dat er ook een nieuwe werkcultuur ontstaat. "De facilitaire dienst komt meestal als eerste in aanmerking voor een reorganisatie. Komen wij in beeld, dan ontstaat er vaak een joint venture, een ultieme vorm van klantpartnerschap. Wij hebben de meeste joint ventures binnen deze branche. Het voordeel van zo'n samenwerkingsmodel is dat je inzicht krijgt in de zorgproblematiek van de klant. Vervolgens zijn wij de waardevolle schakel die de schoonmaak op deze problematiek afstemt: met communicatie, met gedrag en gecertificeerde werkmethoden. Voorheen waren zorg en schoonmaak bij zo'n organisatie gescheiden werelden. Dat is in veel zorginstellingen overigens nog steeds zo: geen of gebrekkige communicatie tussen zorg en schoonmaak. In zorginstellingen waar wél goed gecommuniceerd wordt, is de kwaliteit van de schoonmaak 50 procent beter, zo blijkt uit metingen. Schoonmaakmedewerkers die wij bijvoorbeeld van zo'n gefuseerde organisatie overnemen, krijgen ook allemaal dezelfde training. En dan zie je het zelfvertrouwen groeien. Jaren hebben deze schoonmakers gewerkt met oude spullen en verouderde methoden, of zijn ze ingezet als manusje-van-alles. En opeens is er aandacht voor ze."

## Drie pijlers

In de kwaliteitsfilosofie van Hago Zorg is de focus in dienstverlening gericht op een 'beter welbevinden van de cliënt, patiënt en bewoner', vertelt Zwolsman. "We noemen het VIP: Vakmanschap, Interactie en Plezier. Onze schoonmakers zijn vriendelijk, vakkundig en hebben plezier in hun werk. Het zijn juist de kleine dingen die het verschil maken.

Een schoonmaker die niet alleen standaard een programma afwerkt, maar ook de tijd neemt voor een praatje met patiënten, of de bloemen ververs die naast het bed staan.

Medewerkers moeten zelf de balans vinden tussen de drie pijlers van VIP. Een gastvrij gebaar mag geen issue zijn. Zo worden ze onderdeel van de zorg rondom de cliënt en het kost niets extra's dan reguliere schoonmaak."

In aanvulling op de basisopleiding voor schoonmaker, biedt Hago Zorg de medewerkers ook gespecialiseerde opleidingen voor schoonmaak van operatiekamers in ziekenhuizen, Intensive Care-afdelingen, patiëntenkamers en ruimtes waar medicijnen worden bereid, en zones waar cytostatica (middelen voor chemotherapie) vrijkomen en een besmettingsrisico vormen, zoals in toiletten bijvoorbeeld. Medewerkers worden getraind in werkmethodes om in operatiekamers verspreiding tegen te gaan van virussen en micro-organismen, zoals de MRSA-bacterie, die gevaarlijk is voor mensen met een verminderde weerstand.

Hago Zorg heeft daarnaast een Infectie Preventie Programma ontwikkeld dat alle schakels die een infectie-uitbraak veroorzaken in kaart brengt. "Een schoolvoorbeeld", onderstreept Zwolsman, "van hoe je de scheiding tussen schoonmaak, als onderdeel van facilitair management, en

kapotte lamp en scannen ze of een ruimte schoongemaakt is. Door met de smartphone een sticker op een verpleegafdeling te scannen, weet de schoonmaker ook waar welk bed door wie is gereinigd. Beddenreiniging is altijd een heikel punt in een zorgomgeving. Was het een tussenbeurt of een grote reiniging? Aan de schoonmaker vervolgens de keuze wat hij gaat doen. Bij het verlaten van de verpleegafdeling checkt hij uit en kan ook de facilitair manager nagaan wat precies aan schoonmaak is gebeurd. Dat een schoonmaker met een smartphone rondloopt, is overigens wel wettelijk voor 'n opdrachtgever. Je zet schoonmakers immers neer als vakmensen, want werken met een smartphone geeft een zekere status. Medewerkers mogen de smartphone trouwens ook mee naar huis nemen. Gratis abonnement."

### Schoonmaakkwaliteit meten

In een poging de kwaliteit van schoonmaakdiensten te objectiveren, is in het verleden door de Vereniging Schoonmaak Research (VSR) een meetsysteem voor technische schoonmaakkwaliteit ontwikkeld. Drie kwaliteitsfunctionarissen van Hago Zorg reizen continu het land door om metingen uit te voeren.

## De echte kwaliteitsborging ligt op de werkvloer.

zorg kunt wegnemen, en kwaliteit en innovatie aan elkaar koppelt. Onderdeel van het programma is een preventie-monitor, bedacht door ons zusterbedrijf Alpheios, dat verantwoordelijk is voor de levering van schoonmaakproducten- en systemen. De monitor laat zien in welke mate protocollen worden opgevolgd om besmettingsrisico's te voorkomen. Maar het controlesysteem gaat verder dan schoonmaak alleen. Ook wondverzorging en omgang met maaltijden worden gemonitord. Het Infectie Preventie Programma is de verbindende schakel tussen de facilitair manager van het ziekenhuis en de microbioloog, die formeel verantwoordelijk is voor de uitvoering van protocollen om infecties tegen te gaan."

### Smartphone voor de schoonmaker

Innovatief is Hago Zorg ook in het gebruik van mobiele technologie, waarmee de schoonmaker of de leidinggevende dagelijks het kwaliteitssysteem en klanttevredenheids-onderzoeken kunnen uitvoeren. Schoonmakers hebben sinds een jaar de beschikking over een smartphone waarmee de app @lly te bedienen is. "Hiermee wordt het werk makkelijker en krijgt de schoonmaker meer verantwoordelijkheid en zelfstandigheid", zegt Ingrid Kornips. "Met de app op hun smartphone doen schoonmakers bestellingen voor schoonmaakmiddelen, melden ze calamiteiten of defecten als een

Zwolsman: "Het systeem turft per vierkante meter in een gebouw hoeveel fouten er zijn gemaakt. Is iets alleen visueel schoongemaakt door er snel een stofdoek overheen te halen, of is sprake van grondige reiniging? Veel schoonmaakcontracten zijn gebaseerd op de VSR-normen. Het meten van technische kwaliteit is echter beperkt. Het zegt namelijk nog niks over hoe de klant de schoonmaak werkelijk beleeft. Wij meten ook de belevingskwaliteit door middel van een tevredenheidsonderzoek bij de klant en een rapportcijfer. Een hoge belevingskwaliteit bereik je vooral door vanaf het eerste contact, bij de aanbesteding, met de opdrachtgever en eindgebruikers, ofwel de mensen die in een ruimte moeten werken, in dialoog te gaan. Schoon is immers een abstract en subjectief begrip, dat je wel moet vertalen naar kwaliteitsdefinities. Accepteren we dat niet altijd alles even schoon hoeft te zijn? Wanneer is vervuiling hinderlijk voor het primaire proces? Vooraf maak je dus een heldere kwalitatieve analyse over wat je wel of niet van het schoonmaakbedrijf mag verwachten. En is er minder geld bij de opdrachtgever? Laat ons dan ook wat minder doen."

### Auteur

Loek Kusiak is freelance journalist.