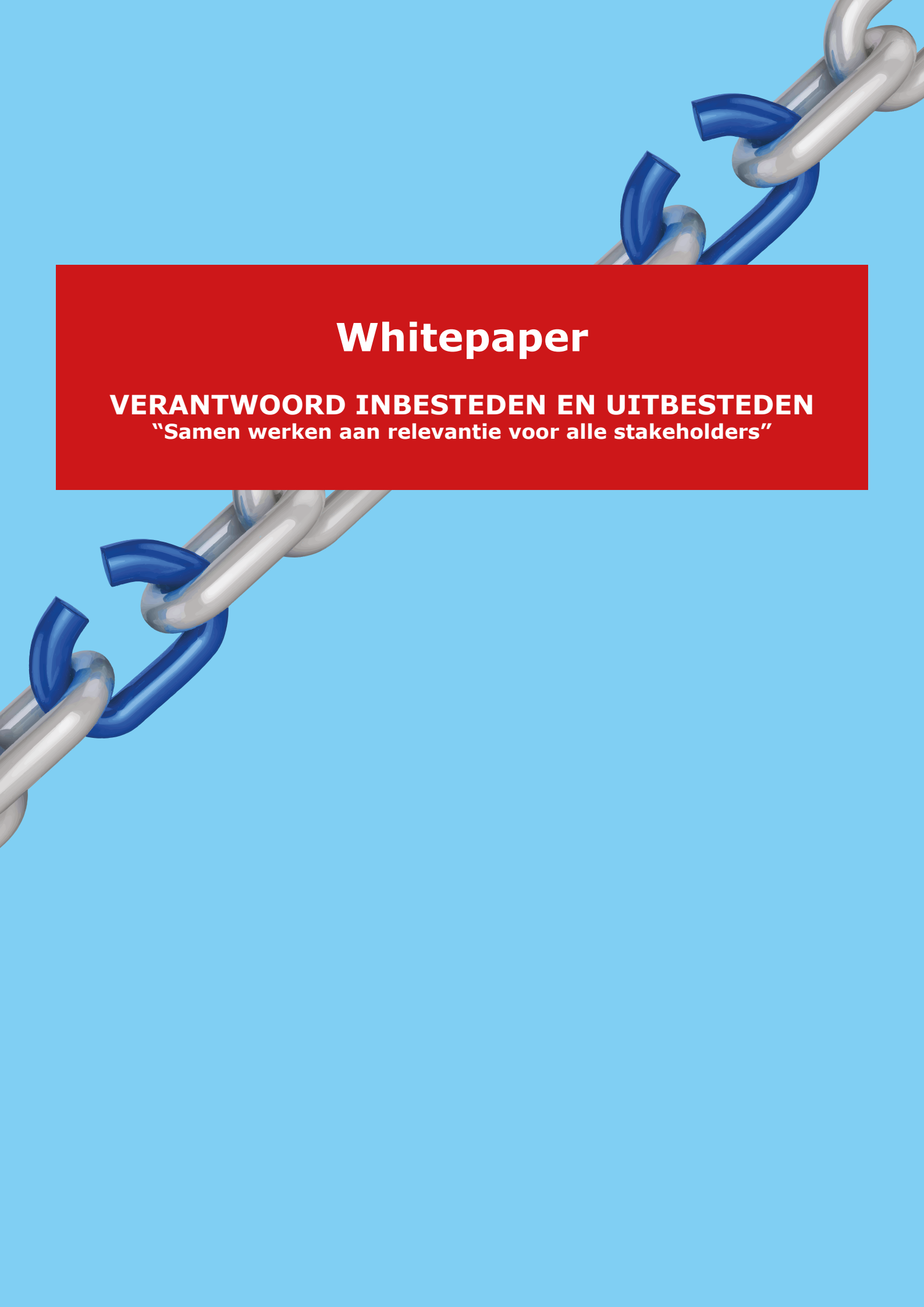




Whitepaper

VERANTWOORD INBESTEDEN EN UITBESTEDEN
"Samen werken aan relevantie voor alle stakeholders"

VERANTWOORD INBESTEDEN EN UITBESTEDEN

"Samen werken aan relevantie voor alle stakeholders"

0.	Inhoudsopgave	
1.	Waarom dit whitepaper?	4
2.	Wat is in- en uitbesteden?	6
3.	Wat is de huidige situatie rondom in- en uitbesteden?	7
4.	Waar liggen de uitdagingen en wat zijn de kansen?	8
5.	Waarom is in- en/of uitbesteden relevant voor mij?	12
6.	Waar moet ik op letten bij de keuze voor in- en/of uitbesteden?	13
7.	Hoe kom ik tot een verantwoorde implementatie en uitvoering van mijn beslissing?	19
8.	Waar gaat dit whitepaper in het kort over (samenvatting)?	21
	Verklarende lijst van begrippen	23
	Colofon	24
	<i>Bijlage 1 Informatie over de Code Verantwoordelijk Marktgedrag</i>	25
	<i>Bijlage 2 Schema Ontwikkeling van organisaties in het algemeen en Focus bij uitbesteden en samenwerken</i>	26
	<i>Bijlage 3 10-stappenplan voor implementatie en uitvoering</i>	27

'Uitbesteden kan ook heel sociaal, als je je aan de Code houdt. Inbesteden kan ook slordig en respectloos als je geen rekening met de mensen houdt. Ik kijk daarom met inbesteden net zo kritisch naar de bejegening van mensen als bij uitbesteding. Respect, vakmanschap en bejegening, daar gaat het om bij de emancipatie van de branche, los van inbesteden of uitbesteden', uit column 'Inbesteden is niet per definitie socialer dan uitbesteden' van Kees Blokland, 2015

WAAROM DIT WHITEPAPER?

1

Dit whitepaper wil vanuit een zakelijke en pragmatische invalshoek het actuele probleem van in- en uitbesteden van diensten beschrijven. Zowel de afweging om over te gaan tot in- of uitbesteden als de manier waarop de implementatie daadwerkelijk in praktijk gebracht wordt, is onderwerp van dit whitepaper. Daarmee willen we in het belang van alle betrokken partijen (opdrachtgever, opdrachtnemer, werknemer en adviesbureaus) met als invalshoek verantwoordelijk marktgedrag en voldoende ruimte voor sociaal beleid, een handreiking bieden.

Bijna elke organisatie kreeg de laatste 20 jaar te maken met de vraag hoe niet-kernactiviteiten te organiseren: inbesteden, uitbesteden of een combinatie van beide. Vanuit de gedachte dat een organisatie al haar werkzaamheden (eigen klantgerichtheid maar ook de werkzaamheden daaromheen) verantwoord wil inrichten. Dit vraagstuk is voor alle stakeholders interessant en relevant, omdat zij worden beïnvloed door de beslissing tot welke vorm van in- en/of uitbesteding dan ook. Betrokkenheid bij dergelijke vraagstukken is dus cruciaal, ook om een gelijkwaardige en respectvolle samenwerking in de keten te kunnen (blijven) realiseren. Alleen dan kunnen alle partijen verantwoordelijkheid hiervoor dragen. Wij streven ernaar organisaties te creëren die de belangen van alle belanghebbenden evenwichtig dienen en daarmee relevant zijn voor alle stakeholders: klanten, medewerkers, partners, milieu, maatschappij én aandeelhouders / financiers.

Elke organisatie neemt uiteindelijk zelf de beslissing. De specifieke situatie van die betreffende organisatie (mét de belangen van de eigen organisatie en alle stakeholders) moet leidend zijn, in plaats van een generieke voorkeur voor inbesteden of uitbesteden.

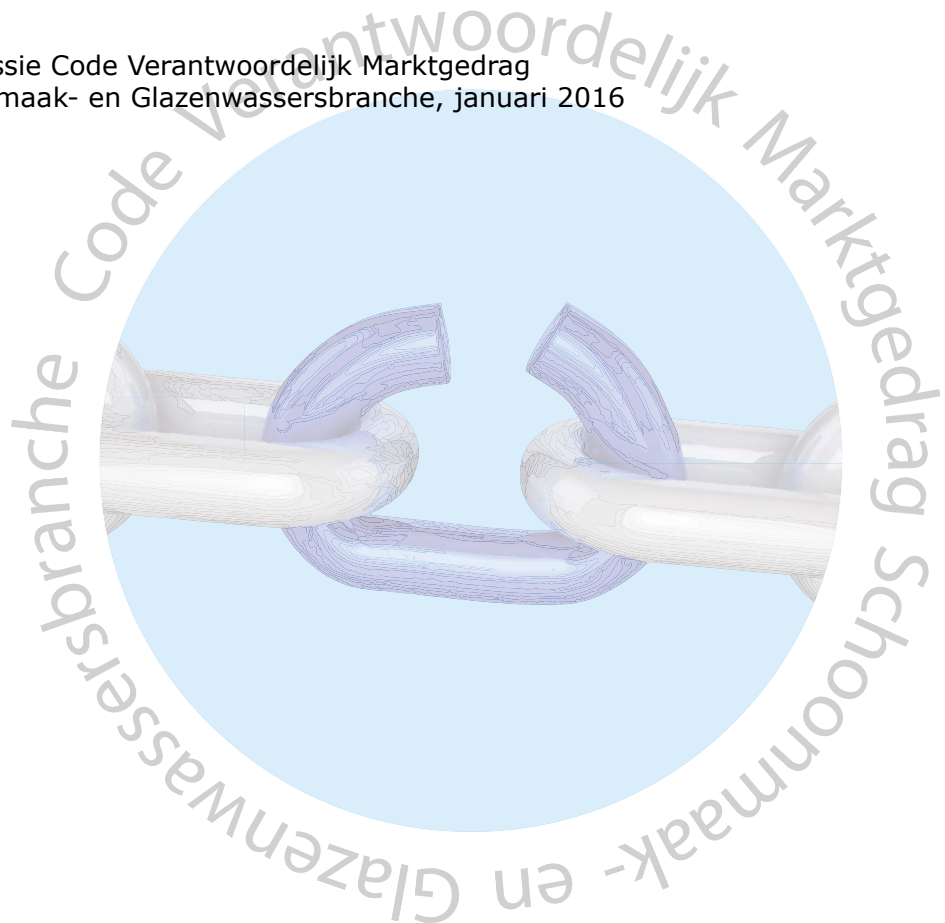
'De beslissing tot in- en/of uitbesteden moet genomen worden op basis van reële argumenten'

Ron Steenkuijl, lid directie ADG Dienstengroep

Veel organisaties worstelen met de vraag hoe ze dit vraagstuk het beste kunnen aanpakken. Dit whitepaper is dan ook bedoeld om partijen rond dergelijke afwegingen in gelijkwaardigheid en met relevantie voor alle stakeholders in het proces op te laten trekken. Om handvatten te geven om daarmee rationeel en dus zonder vooroordeel, gestructureerd en beargumenteerd de dialoog over in- en/of uitbesteding te kunnen voeren. Om een passende beslissing te kunnen nemen en deze verantwoord in te regelen en uit te voeren. Om de opdrachtgeverrol professioneel in te kunnen richten. Dit whitepaper richt zich primair op de schoonmaak, op overheden én marktpartijen.

Professioneel opdrachtgeverschap is onderdeel van de Code Verantwoordelijk Marktgedrag Schoonmaak- en Glazenwassersbedrijf. Deze Code werd op 21 juni 2011 geïntroduceerd om een einde te maken aan de doorgeschoten marktverhoudingen in de schoonmaak- en glazenwasserbranche. Dit kon alleen omdat alle partijen (opdrachtgevers, werkgevers, werknemers en adviesbureaus) in dit verband actief samenwerkten aan een sterke keten. Deze samenwerking in de keten is ook nodig in de toekomst om verantwoordelijk marktgedrag bij in- en uitbesteding te realiseren.

Commissie Code Verantwoordelijk Marktgedrag
Schoonmaak- en Glazenwassersbranche, januari 2016



WAT IS IN- EN UITBESTEDEN?

2

Het vraagstuk over in- en/of uitbesteden zal snel aan de orde komen bij gestandaardiseerde, overzichtelijke en voorspelbare werkzaamheden, die minder kritisch zijn voor de bedrijfsvoering. Het is met name bij grote(re) organisaties een onderwerp van gesprek.

Er is sprake van inbesteding als een organisatie het werk dat door derden wordt uitgevoerd vanuit haar organisatie 'opnieuw' zelf gaat inrichten en aansturen. Het werk wordt dan door een eigen dienst, sector of afdeling uitgevoerd, waarbij verschillende vormen van verzelfstandiging kunnen worden toegepast.

Dit komt bijvoorbeeld voor bij activiteiten die een onderdeel van het primaire proces vormen zoals de planning van de logistiek rond de operatiekamers in een ziekenhuis. Dit is zo nauw verbonden met het primaire proces, bijvoorbeeld de afweging van prioriteiten voor operatie, dat dit als verantwoordelijkheid binnen de organisatie kan worden belegd. Een ander voorbeeld is het restaurant binnen een luxe hotel, dat als visitekaartje en onderdeel van de sterallure integraal onderdeel van de identiteit van de organisatie uitmaakt.

De beslissing tot in- en/of uitbesteden is strategisch en situationeel bepaald, waarbij rekenschap gegeven wordt van de afweging van specifieke factoren, en met name speelt daarbij een weging van de reële belangen van de relevante interne en externe stakeholders. Het hangt dus in sterke mate af van de situatie waarin de betrokken organisatie verkeert welke beslissing het beste is.

Specifiek bij overheidsorganisaties (gemeenten) kunnen bijzondere vormen voorkomen, door de uitvoering van werk op te dragen aan een bestuurscommissie of deelgemeente (als onderdeel van de bestuurlijke organisatie van de gemeente maar met een zekere mate van autonomie). De problematiek geldt evenwel voor alle bedrijfsorganisaties.

Onder uitbesteden wordt verstaan het brengen van werk naar een externe partij. In essentie wordt daarbij een werkrelatie vervangen door een marktrelatie, waarin vraag en aanbod kernbegrippen zijn. De dienst wordt aan de opdrachtgever geleverd en de opdrachtgever betaalt voor de dienstverlening. Onder uitbesteding wordt ook verstaan het proces van privatisering, waarbij de exploitatie van bepaalde voorzieningen overgedragen wordt aan een privaatrechtelijke organisatie. Onder invloed van allerlei trends en ontwikkelingen zijn er inmiddels verschillende vormen van uitbesteden ontstaan. Iedere vorm kent zijn eigen besturingsmodel, mate van betrokkenheid en controle.

'Uitbesteden zonder inzicht is als inbesteden zonder uitzicht'

Leo Laanen, director van Ifmec

Voor overheidsorganisaties zijn er nog enkele specifieke vormen van uitbesteding zoals samenwerking met andere overheden via publiek-publieke samenwerking, publiek-private samenwerking en uitbesteding via subsidiëring.

WAT IS DE HUIDIGE SITUATIE RONDOM IN- EN UITBESTEDEN?

3

Elke organisatie heeft te maken met diverse werkzaamheden. Deze zijn op te delen in kernactiviteiten en ondersteunende activiteiten. De kernactiviteiten worden door de organisatie zelf uitgevoerd. Daarover is (meestal) geen discussie. De discussie ontstaat over de activiteiten daaromheen. Wie gaat die uitvoeren? Kan de organisatie die zelf doen en zo ja, welke randvoorwaarden zijn daarvoor nodig? Of is het beter om de uitvoering van deze activiteiten uit te besteden aan een interne centrale partij (facilitaire dienst /shared service centrum) en/of (vervolgens) aan een gespecialiseerde externe partij?

Dit fenomeen is met name eind jaren negentig en aan het begin van de 21e eeuw een veel toegepaste strategie, ook internationaal. Dit leidde tot een uitbestedingspercentage schoonmaak van 81 in 2003. In 2014 wordt dit percentage geraamd op 86. Van de € 4,2 miljard jaaromzet van de schoonmaakbranche in Nederland is € 3,6 miljard uitbesteed.

In dit proces van uitbesteding was er bij de eerste aanbesteding nog veel aandacht voor sociaal beleid. Mede omdat het ging om overname van eigen personeel. Bij de tweede en de volgende aanbestedingen werden economische redenen dominant, met name prijs. Dit leidde uiteindelijk tot verharding van de markt verhoudingen door teruglopende schoonmaakbudgetten, scherpe prijsconcurrentie en kortlopende contracten. Met alle gevolgen voor de schoonmakers. Aanleiding voor de ontwikkeling van de Code Verantwoordelijk Marktgedrag in de schoonmaak- en glazenwassers-branchen¹. Deze Code heeft de marktverhoudingen binnen de branchen en tussen de sector en haar stakeholders de afgelopen jaren veranderd.

'Onder alle condities zijn zaken als een net sociaal beleid, aandacht voor vakbekwaamheid en veiligheid van cruciaal belang'

**Kees Blokland, voorzitter commissie
Code Verantwoordelijk Marktgedrag
Schoonmaak- en Glazenwassersbranche**

Opdrachtgevers herijken regelmatig de beslissing tot 'zelf doen of uitbesteden'. De aanleiding is dan meestal een bezuiniging (economisch dan wel vanuit kosten oogpunt door bijvoorbeeld concurrentie op arbeidsvoorwaarden) ofwel een andere (strategische) overweging. De rijksoverheid heeft als één van de eerste opdrachtgevers de beslissing genomen om van uitbesteding 'terug' te gaan naar inbesteding. Door KPMG² is geraamd dat het hier 1,8% van de totale jaaromzet in de branche gaat (€ 65,2 miljoen). Inmiddels hebben in navolging van de Rijksoverheid meerdere overheidsinstellingen nagedacht over de overgang van uitbesteding naar inbesteding, een combinatie van in- en uitbesteding of gunnen aan Sociale Werkvoorziening organisaties

Iedere opdrachtgever neemt daarin om hem moverende redenen zijn eigen beslissing. Die beslissing leidt soms tot zelf doen en soms tot uitbesteding. De soort primaire werkzaamheden hoeven daarbij geen doorslaggevende rol te spelen.

¹ Voor meer informatie over de Code Verantwoordelijk Marktgedrag in de Schoonmaak- en Glazenwassers-branchen: zie bijlage 1 en <http://www.codeverantwoordelijkmarktgedrag.nl/codekamer-branches/schoonmaakbranche/>

² KPMG, doorontwikkelde businesscase inbesteding schoonmaak, april 2014

WAAR LIGGEN DE UITDAGINGEN EN WAT ZIJN DE KANSEN

4

De maatschappij en daarin functionerende organisaties zijn aan verandering onderhevig. Niet alleen als gevolg van mondiale-, economische- en arbeidsmarktontwikkelingen, maar ook door veranderende inzichten in hoe om te gaan met elkaar, partners en milieu.

Dit brengt als vanzelfsprekend verschuivingen met zich mee, verschuivingen in hoe organisaties zich ontwikkelen en hoe ze zaken doen met opdrachtgevers, -nemers, leveranciers en andere businesspartners. Al deze verschuivingen hebben hun invloed op opdrachtgevers, werkgevers én werknemers. Vaak ongewilde invloed omdat individuele bedrijven (of de sector) niet worden betrokken bij de overwegingen om het een of het ander te doen. Omdat ze voor een voldongen feit worden geplaatst. Al deze situaties behoeven aandacht van alle stakeholders. Omdat het anders kan, anders moet.

Dat het anders kan, bewijst de Code Verantwoordelijk Marktgedrag in de schoonmaak- en glazenwassersbranche. Een voorbeeld van een positieve, op verandering gerichte, gedragscode.

Desondanks hebben de huidige ontwikkelingen, waar de sector tegenaan loopt, forse impact. Impact met niet te onderschatten risico's maar ook kansen voor opdrachtgevers, werkgevers én werknemers:

a. *Versobering van bestaande en nieuwe contracten:* tot 2010 is er sprake van een verharding van de marktverhoudingen door teruglopende schoonmaakbudgetten, scherpe prijsconcurrentie en kortlopende contracten. Dit belemmerde investeringen in personeel (scholing) en arbeidsomstandigheden, maar ook het verbeteren van de kwaliteit. Een van de redenen voor het samenwerken door opdrachtgevers, werkgevers, vakbonden en adviesbureaus bij het ontstaan van de Code. Sinds de invoering van de Code zijn deze partijen op speaking terms met elkaar. Met onder andere langere contracttermijnen als gevolg. Toch wordt een versobering van bestaande en nieuwe contracten gezien. Door de economische crisis hebben opdrachtgevers voor schoonmaak minder budget beschikbaar. Schoonmaak is letterlijk de sluitpost van de begroting, met als gevolg een bezuiniging op nieuwe contracten, vermindering van de frequentie van schoonmaak of het schrappen van schoonmaakwerkzaamheden. Dit heeft zowel in de situatie van inbesteding als van uitbesteding consequenties: verhoging van de werkdruk voor schoonmakers, vermindering van werkzame uren voor de schoonmakers, verslechterende relaties tussen gebruikers en schoonmakers (omdat opdrachtgevers gebruikers onvoldoende informeren en gebruikers dus niet weten wat de schoonmaker wel en niet schoonmaakt), vervuiling van objecten en mogelijk productiviteitsverlies³.

³ Uit onderzoek is gebleken dat een schone werkomgeving de productiviteit verhoogt.

b. *Een beweging van uitbesteding naar inbesteding:* bij opdrachtgevers ligt in toenemende mate de vraag voor of schoonmaak door een externe of interne partij uitgevoerd moet worden. Een pregnant voorbeeld is de beslissing van de Rijksoverheid om de schoonmakers in eigen dienst te nemen van een eigen, net opgerichte, Rijks Schoonmaak Organisatie. Andere overheidsorganisaties denken, in navolging van de Rijksoverheid, ook na over een beweging van uitbesteding naar inbesteding.

'Inbesteding kan voor werknemers positief uitpakken'

Jet Linssen, bestuurder FNV

Het is vooralsnog onduidelijk wat de impact van deze beslissing is voor de schoonmaak- en glazenwassersbranche.

Daarnaast zien we een omgekeerde beweging van inbesteding naar uitbesteding: de zorg is van oudsher een branche waar schoonmaakwerk door eigen medewerkers werd gedaan. Bij ziekenhuizen is het toenemend besef dat schoonmaak een wezenlijke bijdrage levert aan het primaire proces, o.a. door de strengere hygiëneregels, en dus een strakke professionaliteit vereist in de uitvoeringsorganisatie. Concurrentie op arbeidsvoorwaarden is er mogelijk de oorzaak van dat uitbesteding van schoonmaak (geheel of gedeeltelijk) steeds meer plaats vindt. De zorgmarkt (extramuraal en intramuraal) biedt mogelijk dus kansen aan de schoonmaakbranche. In hoeverre deze kansen zich in de zorgsector zullen voordoen is nog onduidelijk: het aantal ziekenhuizen zal, onder grote druk van verzekeraars, afnemen, mogelijk zal ook het aantal locaties wijzigen. Verder is er een overschot in vastgoed in de zorg onder andere door een gewijzigde denkwijze over de woonsituatie van ouderen (afstoten van verzorgingshuizen).

c. *Verdringing van schoonmakers via de draaideurconstructie:* overheidsorganisaties besteden de schoonmaak steeds meer uit aan SW-organisaties, organisaties met werknemers met een WSW-indicatie of organisaties die werken met de doelgroep van de Participatiewet. Al dan niet via Social Return On Investment. Voor deze organisaties en doelgroepen zijn gemeenten verantwoordelijk, ook financieel, welke gevolgen ze zoveel mogelijk proberen te beperken. Dit kan o.a. door deze doelgroepen eenvoudige werkzaamheden, zoals de schoonmaak, te laten uitvoeren. Vanuit de schoonmaak- en glazenwassersbranche wordt dit idee van harte ondersteund. Op dit moment wordt dan ook actief geïnventariseerd hoeveel banen beschikbaar zijn voor deze doelgroep. Dit zal worden aangeboden aan de staatssecretaris van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, mevrouw Klijnsma. Het principe is goed maar in de wijze van implementeren gaat het in de praktijk helaas nogal eens mis met als gevolg verdringing van de schoonmakers. Dit is onverantwoordelijk marktgedrag in de praktijk. Er wordt dan onvoldoende nagedacht over de gevolgen van de beslissing voor bijvoorbeeld de 'zittende' schoonmakers. Voor hen kan dit onverantwoordelijk marktgedrag uitlopen op werkloosheid vanwege het lage opleidingsniveau van schoonmakers en de geringe arbeidsmogelijkheden.



De schoonmaker is dan veranderd van werkende in een moeilijk bemiddelbare en plaatsbare werkloze, voor wiens arbeidsmarktpositie uiteindelijk de gemeente verantwoordelijk wordt. De creatie van een draaideurconstructie, waartegen sociale partners uit de schoonmaaksector al jaren ageren. De schoonmaker, die vaak al jaren op het object werkzaam is, is immers de dupe.

Sociale partners in de schoonmaak dringen daarom aan op overleg met de schoonmaakbedrijven en werknemers, eventueel een samenwerkingsverband tussen schoonmakers en doelgroepen en vooral een organische instroom.

Het is nog onduidelijk of de nieuwe Aanbestedingswet (met het idee van een minimumeis van 30% - in plaats van 50% - voor werknemers met een SW-indicatie) dit verergert of mogelijk een oplossing biedt.

d. *Uitbreiding van diensten:* grote schoonmaakbedrijven in de branche kennen al jaren een full- of multi-service concept (ook wel facilitair totaalconcept genoemd) voor hun opdrachtgevers. Ook kleine bedrijven kunnen een full- of multi-service concept bieden, door gezamenlijke combinaties. Het gaat dan om schoonmaak, conciërgewerkzaamheden, andere onderhoudswerkzaamheden, catering, receptie- en beveiligingsdiensten, groenvoorziening e.d. Ook zien kleinere bedrijven de kans om zich juist te specialiseren, door zich bijvoorbeeld te onderscheiden op het gebied van hoge kwaliteit of flexibiliteit. In hoeverre deze uitbreiding van diensten kansen biedt aan de schoonmaaksector is op dit moment nog onduidelijk en is grotendeels afhankelijk van de (mogelijk deels beïnvloedbare) wensen van opdrachtgevers op dat gebied.

e. *Ontwikkeling vakmanschap:* schoonmaken is een vak en vakmanschap is hierbij cruciaal. Daarom investeren sociale partners veel in scholing, via verschillende projecten en middelen. Dat gaat van vakinhoudelijke opleidingen, met een onafhankelijk examen, tot het scholen in de Nederlandse taal om de functie beter te kunnen uitoefenen tot opleidingen voor leidinggevers. Vakmensen die door vakmensen aangestuurd moeten worden om tot het beste resultaat te komen. Schoonmaakbedrijven hebben met hun werknemers dan ook de kennis van, expertise in en deskundigheid over schoonmaak. Dit alles in een periode van overgang naar resultaatgerichte contracten met focus op outputspecificaties en daarmee meer verantwoordelijkheid voor regie van het schoonmaakwerk bij de schoonmaker en de werkgever. Bovendien ontstaan binnen de huidige ontwikkelingen andere ontwikkel-, doorstroom- en re-integratiemogelijkheden voor werknemers, zoals bij een betere samenwerking met de opdrachtgever of een inbesteding. Zo wordt voor werknemers de impact van de inbesteding door de Rijksoverheid als positief beschouwd: zij komen in dienst van de organisatie waarvoor ze werken en worden directe collega van de gebruikers.

f. *Vermindering van know how bij opdrachtgevers:* bij opdrachtgevers is de zorgelijke trend waar te nemen dat de know how is afgenomen respectievelijk uitbesteed om schoonmaakwerk, en breder facilitair werk, goed te regisseren.

Als je rotzooi uitvraagt, krijg je rotzooi terug'

**Kees Blokland, voorzitter commissie
Code Verantwoordelijk Marktgedrag
Schoonmaak- en Glazenwassersbranche**

Het 'demand management' aan de kant van de opdrachtgever is verzwakt, en dat resulteert in gebrekkige uitbestedingsuitvragen, en in onevenwichtige sturing op lopende contracten. In de praktijk is dan ook een verschraling te zien in het toezicht op schoonmaakwerk bij opdrachtgevers en is er te weinig focus op kwaliteit, zowel van de output als van de arbeid. Als het demand management onvoldoende body heeft, helpt uitbesteden niet. De transitie van traditionele inspanning en zelf doen naar aansturen van externe leveranciers op resultaat vraagt andere competenties van de aansturende mensen.

Het bovenstaande in aanmerking genomen, zijn er aanzienlijke verbeteringen mogelijk en ook nodig om goed op de veranderingen in te kunnen spelen en een goed sociaal beleid te kunnen garanderen. Zaken waar de schoonmaakbranche al jaren aandacht aan besteedt en voor ijvert. Omdat de branche een opstapbranche is, voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en de schoonmaakbranche aan mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt een kans biedt. Kansen om aan het werk te komen, Nederlands te leren, een vak te leren en te participeren in de maatschappij. Omdat de schoonmaakbranche bij het bieden van die kansen de samenwerking en synergie zoekt met gemeenten, SW-organisaties, re-integratiebedrijven en onderwijsinstellingen. Maar ook omdat de schoonmaakbranche aan veel schoonmakers een werkplek voor langere tijd biedt. Met werk waar die schoonmakers trots op zijn en dat schoonmakers met plezier uitvoeren. Hiermee bewijzen schoonmaakbedrijven hun maatschappelijke relevantie.

WAAROM IS IN- EN/OF UITBESTEDEN RELEVANT VOOR MIJ?

5

Organisaties dienen verantwoordelijkheid te nemen voor alle activiteiten die zij uitvoeren, ook wanneer deze niet tot het kernproces behoren. De ondersteunende activiteiten zijn vaak onderbelicht. Organisaties dienen ook voor deze ondersteunende activiteiten bewuste keuzen te maken hoe zij daar duurzaam invulling aan geven. En daarbij dus niet alleen de belangen van stakeholders te respecteren (het traditionele principe van 'do no harm'), maar een stap verder te gaan en de potentie en creativiteit van iedere stakeholder te benutten om samen tot een nóg beter resultaat te komen (volgens het principe van 'doing good'). Dat vraagt om lef, openheid, vertrouwen en de absolute wil naar elkaar te luisteren, zich te verdiepen in elkaars belangen en te kiezen voor een gezamenlijke toekomst.

Waar het om gaat is dat we ernaar streven organisaties te creëren die de belangen van alle belanghebbenden evenwichtig dienen en daarmee relevant zijn voor alle stakeholders: klanten, medewerkers, partners, milieu, maatschappij én aandeelhouders / financiers. Alleen op die manier wordt het volledige potentieel van een organisatie benut. Dit kan via de lijn van een social enterprise maar evengoed via andere vormen van sociaal ondernemen.

Bij de discussie tot in- en/of uitbesteding is het belangrijk te weten 'waar de organisatie van is'. Wat is de corebusiness van de organisatie? Welke werkzaamheden doet de organisatie vanuit zijn bestaansrecht (klantspecifieke werkzaamheden) en passen daar de werkzaamheden in waarover een beslissing moet worden genomen (niet klantspecifieke werkzaamheden)? Maar even belangrijk is te weten met wie de organisatie samenwerkt en waarom wordt gekozen voor juist die partij? Heeft die partij dezelfde professionele en intentionele achtergrond? Is die partij net als de betrokken organisatie maatschappelijk relevant? Zijn het beide Sociale Ondernemingen? Ook hiermee is de beslissing tot in- en/of uitbesteden situationeel bepaald. Het hangt in sterke mate af van de situatie waarin de betrokken organisatie verkeert welke beslissing het beste is.

'Discussies over in- of uitbesteden zijn niet het exclusieve domein van inkoop, maar van de business als geheel. En daar kan inkoop een zeer waardevolle rol in spelen'

Ivar Davids, managing partner van Kirkman Company

WAAR MOET IK OP LETTEN BIJ DE KEUZE VOOR IN- EN/OF UITBESTEDEN?

6

Waarvoor ook wordt gekozen, bij alle opties zal een aantal zaken gewaarborgd moeten zijn. Dat zijn een goed sociaal beleid, aandacht voor vakbekwaamheid en veiligheid en een belangenafweging voor alle stakeholders.

Zelf doen, uitbesteden of samenwerken?

Als een organisatie staat voor een heroverweging van een aantal (kern)activiteiten, dan gebeurt dat volgens een proces en argumentatie waarmee de organisatie haar stakeholders maximaal bedient. De overwegingen hierbij dienen los te staan van het eenzijdig belang of de eenzijdige redenering vanuit kosten, efficiëntie of centralisatie. De kernvraag is waarmee de organisatie en alle stakeholders duurzaam zijn gediend.

De financiële situatie in de afgelopen jaren is voor veel organisaties een reden om op zoek te gaan naar besparingspotentieel. Ondersteunende afdelingen zijn doorgaans een makkelijke prooi in deze jacht op besparingen. Hiermee ontstaat een ongezonde dynamiek van eenzijdig kijken naar dergelijke afwegingen en vaak met een beperkte scope en horizon. Met als effect dat er talloze consequenties, onvoorzien en ongewenst, naderhand de kop op steken.

Doel is om dergelijke afwegingen gestructureerd en beargumenteerd te maken. Organisaties dienen daarbij het sourcing vraagstuk breder te benaderen; zowel in scope (welke activiteiten te overwegen) als in mogelijke opties (meer keuzen dan enkel in- of uitbesteden). Organisaties moeten streven naar geobjectiveerde en beargumenteerde keuzen over hoe zij hun activiteiten vormgeven. Dit leidt daarmee tot het maken van een bewuste keuze tussen welke activiteiten zelf te doen (Make), welke activiteiten uit te besteden (Buy) en waar samenwerking op te zoeken met andere partijen (Ally).

Kiezen tussen zelf doen, uitbesteden of samenwerken – ook wel “Strategic [out] sourcing” genoemd – gaat over het realiseren van de organisatiestrategie en -doelstellingen door het maken van een bewuste keuze die het beste de belangen van alle stakeholders dient. Enkele noties hierbij:

- Het is meer dan de keuze tussen uitbesteden of niet
- Het is geen eenrichtingsverkeer naar uitbesteden
- Sourcingopties kunnen gelijktijdig naast elkaar bestaan
- Het is een organisatievraagstuk
- Het is een terugkerende verantwoordelijkheid
- De transitie dient de keuze van de bestemming

‘Niet alleen inkoop maar ook HR moet betrokken zijn bij de beslissing tot in- en/of uitbesteden’

Ron Steenkuijl, lid directie ADG Dienstengroep

Een keuze voor 'zelf doen' is logisch als het noodzakelijk of wenselijk is om ambities en doelstellingen te bereiken door binnen de eigen organisatie activiteiten op te zetten en uit te voeren met eigen mensen en middelen. Vaak gedreven vanuit de overtuiging dat deze activiteit behoort tot de kernprocessen, dat er unieke en specifieke behoeftes zijn waarbij de eigen identiteit van belang is, dat integraal verantwoordelijkheid wordt genomen voor de besturing en de operationele organisatie, met eigen mensen en middelen.

Een keuze voor 'uitbesteden' is logisch wanneer het wenselijk is producten en/of diensten van een andere partij te betrekken vanuit een traditionele klant-leverancier relatie. Deze keuze is vaak gedreven vanuit het aanbod van marktstandaarden, veel aanbieders, concurrentiestelling en transactionele relaties.

Een keuze voor 'samenwerken' is logisch als twee of meer partijen gericht elkaars kennis en kunde gebruiken om gezamenlijk tot een optimaal resultaat te komen. Gedreven vanuit een gemeenschappelijk doel en zekere gelijkwaardigheid, waarin partijen niet zonder elkaar kunnen, over en weer specifieke competenties, kennis en faciliteiten delen en een duurzame relatie opbouwen.

Hieronder is dit schematisch weergegeven:

Zelf doen	Uitbesteden	Samenwerken
Eigen kernactiviteit die bijdraagt aan het concurrerend vermogen, nu of in de toekomst	Geen kernactiviteit maar wel die van een ander	Versneld stappen zetten en dat kan niet alleen
Het hebben en behouden van deze kennis en ervaring is van cruciaal belang	Eigen vraag is gestandaardiseerd en voorspelbaar	Afhankelijk van specifieke materiedeskundigheid
De activiteit is sterk vervlochten met de kernprocessen	Activiteit kan redelijk geïsoleerd blijven bestaan en is bestuurbaar	Sterke vervlechting met andere activiteiten
De activiteit kan niet (met dezelfde kwaliteit) door derden worden geleverd	Onvoldoende marktpotentieel en concurrentie	Risico's op slimme manier delen
Extern gaan is onmogelijk	Volwassen markt met standaarden	Samen iets ontwikkelen en sturen
	Mogelijkheid om op output te sturen	

Bron: Kirkman Company®

Om een eerste snelle indruk te krijgen van de meest logische keuze, kan een organisatie zichzelf de volgende 6 vragen stellen. Dit helpt het opstarten van een dialoog met stakeholders, het ontdekken van kansen en bedreigingen en leggen van prioriteiten. Veel groen geeft redenen om de markt maximaal te benutten, terwijl veel rood/oranje reden kan zijn om de kracht van de eigen organisatie te benutten.

	WAAR	GROTENDEELS WAAR	NEUTRAAL	GROTENDEELS ONWAAR	ONWAAR
1. De aard en omvang van de behoefte naar de betreffende dienst/activiteit zijn bekend en te beschrijven					
2. Voor de dienst/activiteit hoeven geen specifieke eisen te bestaan die een belemmering vormen voor uitbesteding naar of samenwerking met tweede of derde					
3. Voor de inrichting en uitvoering van de dienst/activiteit is marktpotentieel beschikbaar					
4. Voor de inrichting en uitvoering van de dienst/activiteit zijn mogelijkheden om tot marktstandaarden te komen					
5. De dienst/activiteit kan zelfstandig en zonder operationele risico's voor de publieke taak worden ontvolgten van het primaire proces					
6. Het is te veronderstellen dat met de uitbesteding verbeteringen in doeltreffendheid en/of doelmatigheid te realiseren zijn					

Bron: Kirkman Company®

Een inkoopbeslissing (inbesteden of uitbesteden of een combinatie van beide) moet dan ook in ketenverband worden gezien en met kennis van de markt, innovaties en ontwikkelingen in dienstverlening, sociale omstandigheden en prijsontwikkeling. Hieronder een aantal essentiële vragen bij het maken van een bewuste keuze:

1. Wat is het bestaansrecht van de organisatie en waaruit ontleent deze haar eigen identiteit?
2. Wie zijn haar stakeholders en wat zijn hun belangen bij en bijdragen aan de organisatie?
3. Wat wil de organisatie bereiken en wie is daarmee op welke wijze gediend?
4. Wat zijn de kerntaken en wat rekent de organisatie tot haar 'onderscheidend vermogen'?
5. Wat zijn de assets waar de organisatie over beschikt en waar ze waarde aan kan ontfangen?
6. Wat is de dienstverlening, de vraag, het aanbod en prestaties waar de organisatie naar kijkt en hoe dynamisch en (on)zeker zijn deze over de komende jaren?
7. Wat weet de organisatie van de markt en hoe deze zich ontwikkelt?
8. Wat zijn de risico's per stakeholder en hoe gaat de organisatie hiermee om?
9. Wat moet de organisatie meenemen in haar keuze om een duurzame transitie te bewerkstelligen?
10. Wat heeft de organisatie geregeld om op te kunnen treden als professioneel en verantwoordelijk opdrachtgever?
11. Wat voor soort bedrijf wil de organisatie zijn voor haar werknemers (met doorstroommogelijkheden, re-integratiemogelijkheden per (uitbestedend) bedrijf of een samenwerking, of juist daarom inbesteden)?



'Sourcing gaat primair over inhoud en kwaliteit, kosten zijn een randvoorwaarde'

Ivar Davids, managing partner van Kirkman Company

Met dit proces wordt het vraagstuk vanuit verschillende invalshoeken benaderd :

- *Strategisch*: kerntaken, grotere toegang tot expertise en technologie met als risico de toename van afhankelijkheid van een derde partij en de onomkeerbaarheid van het proces;
- *Operationeel*: de mate waarin professioneel handelen de kwaliteit van het werk beïnvloedt, het verbeteren van kwaliteit, het in huis halen van gespecialiseerde kennis, het verzakelijken van interne relaties en waarborgen van continuïteit met als risico het niet waarborgen van een goede dienstverlening, het verlies van kennis als wordt uitbesteed waardoor de concurrentiepositie op de markt kan verslechteren en onzekerheid en onrust en negatieve sfeer;
- *Economisch*: hoeveel potentiële marktpartijen zijn er: hoe minder, des te lastiger is het om over te gaan tot uitbesteding; specifiek voor de overheid gelden nog bedrijfsmatige aspecten (welke organisatievorm wordt gekozen, voor wie en door wie worden de taken en het toezicht daarop uitgevoerd);
- *Financieel*: welke vorm van inkoop heeft efficiencyverbetering en/of kostenbesparing tot gevolg en spreidt de risico's en investeringen (met als risico dat kostenvergelijking voor de opties in- en uitbesteden steeds lastiger wordt naarmate een proces langer uitbesteed blijft); welke vorm geeft de laagste totale kosten voor de uitvoering van taken (productiekosten + transactiekosten)⁴;
- *Sociaal*: werving / selectie van personeel, gevolgen voor huidig personeel, overleg met vertegenwoordigers van personeel, arbeidsomstandigheden, ontwikkelen en re-integratiemogelijkheden door bijvoorbeeld doorstroming en verbreding van functies;
- *Juridisch (overheid)*: borging van doelmatigheid, rechtmatigheid, democratische legitimatie, rechtsgelijkheid en rechtszekerheid en
- *Politiek (overheid)*: politiek-bestuurlijk omstreden taken worden uitgevoerd door de traditionele publieke dienst, meest adequate borging van het (publieke) belang, politiek gewin.

⁴ Als bij uitbesteding het gat tussen verschillende geldende CAO's afgekocht of anderszins in een regeling moet worden afgedekt zullen er overgangskosten ontstaan.

Professioneel en verantwoordelijk opdrachtgeverschap

Al op het moment dat een organisatie nadenkt over een keuze moet deze een aantal principes en competenties van 'goed opdrachtgeverschap' organiseren.

Niet pas op het moment dat er een contract is getekend en de relatie met een externe partij moet worden bestuurd. Immers, veel van de voornoemde vragen hebben een groot effect op het maken van de keuze, de uitvoering hiervan en het managen van alle bijkomende consequenties. En dat geldt zeker als de organisatie dat op een verantwoorde manier naar alle stakeholders, hun belangen en bijdragen, wil doen.

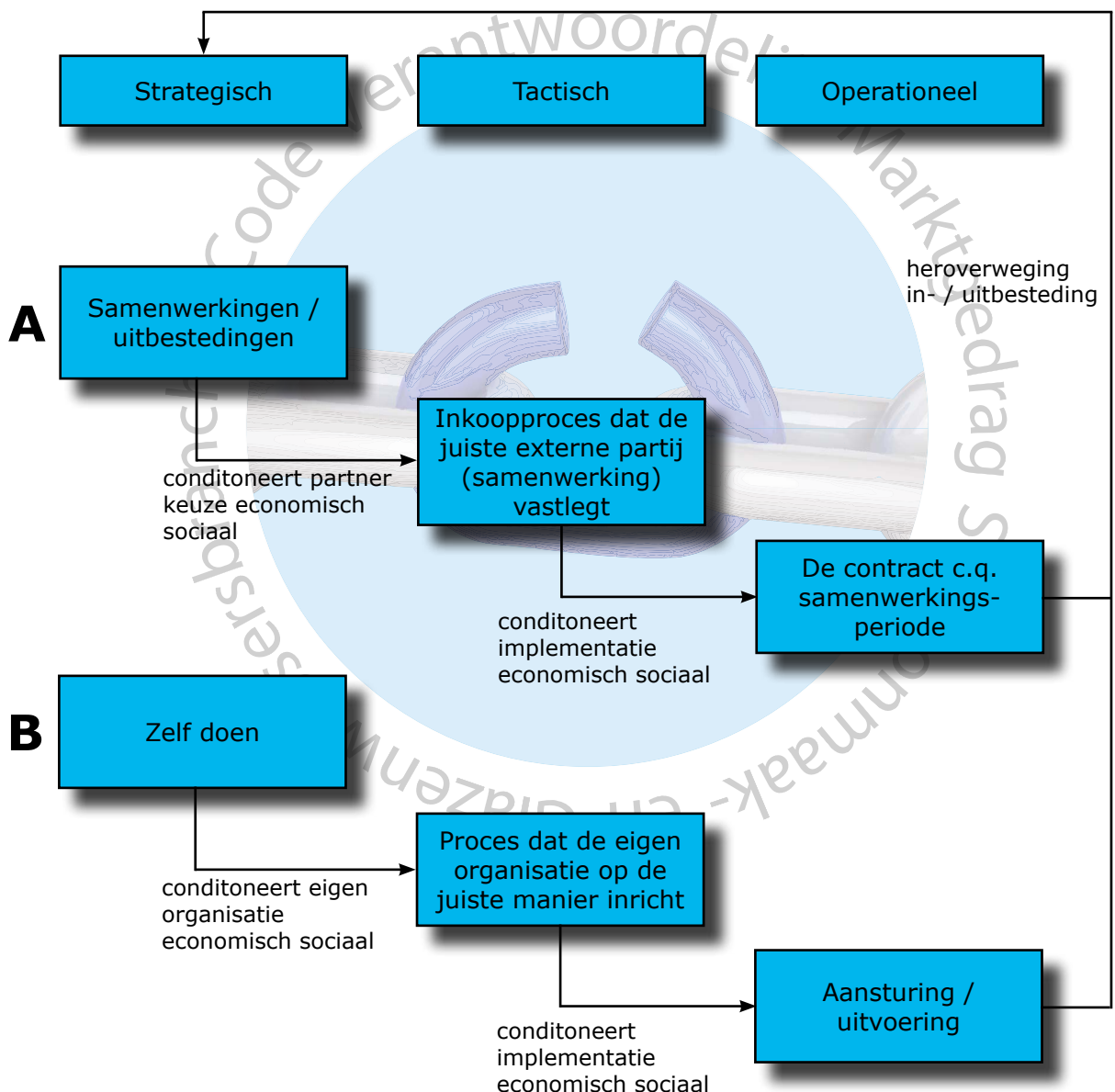
'Sourcing begint én eindigt met professioneel opdrachtgeverschap'

Ivar Davids, managing partner van Kirkman Company

Hierbij heeft men de verantwoordelijkheid om duidelijke Kritische Prestatie Indicatoren vast te stellen die de doelen van de organisatie en de belangen van de stakeholders goed weerspiegelen. Onder andere daarmee kunnen heldere normen vastgesteld worden waarbij recht wordt gedaan aan redelijkheid in de omgang met alle stakeholders. Uiteraard dient de organisatie ook de geleverde prestatie adequaat waar te nemen en te controleren en afwijkingen op gemaakte afspraken te benoemen en bespreken. Dit kan alleen als je als goed opdrachtgever de juiste kerncompetenties hebt: goed demand management (verwachtingen van alle betrokkenen helder en eenduidig kunnen verwoorden, prestaties en afwijkingen ten opzichte van gemaakte afspraken eenduidig vaststellen en tijdig voorzien in de juiste besluitvorming). Daarbij past het hanteren van de juiste stuurinstrumenten die recht doen aan de belangen van iedere stakeholder en die redelijk passen bij de ontstane situatie. En last but not least: neem je verantwoordelijkheid over de knip heen: wees ook verantwoordelijk voor het sociaal beleid dat de opdrachtnemer hanteert naar de betrokken werknemers en zet de mensen niet als 'pakjes over de heg'.

De aard van de gemaakte keuze – zelf doen, uitbesteden of samenwerken? – bepaalt sterk de uiteindelijke invulling van de opdrachtgeverrol. In de gevallen van een uitbestedingrelatie moet een zeker evenwicht aanwezig zijn in de verschillende belangen, zodat een veelal 'ongelijkwaardige' relatie met wederzijds respect en naar redelijke weging van belangen wordt bestuurd. In het geval van een samenwerkingsrelatie vraagt de verhouding nog meer van beide organisaties. Naast de contractuele hardere kanten die in geval van uitbesteding centraal staan, zal er meer aandacht moeten zijn voor een gezamenlijke besturing en de zachte kanten van samenwerking: de cultuur, de interactie en de individuen die in de praktijk samenwerken.

Welke beslissing ook genomen wordt, elke beslissing heeft zijn goede kanten en zijn minder goede kanten. Belangrijk is te beseffen dat als de vraag tot in- of uitbesteding of samenwerking op strategisch niveau wordt beantwoord, dit op tactisch niveau en operationeel niveau doorwerkt. De keuze op strategisch niveau is conditioneert voor het proces daarna. En zo is ook de keuze op tactisch niveau bepalend voor de feitelijke invulling van het contract of de inrichting van de organisatie, dat vervolgens conditioneert voor de uitvoering op operationeel niveau. Dit proces van achtereenvolgens strategische, tactische en operationele beslissing is hieronder weergegeven.



HOE KOM IK TOT EEN VERANTWOORDE IMPLEMENTATIE EN UITVOERING VAN MIJN BESLISSING?

7

Onderstaand geven we tips voor de eenmalige implementatie van het genomen besluit en het inregelen van de uitvoering op een continue basis.

Tips voor de eenmalige implementatie

In de praktijk zien we dat de implementatie van een goed besluit op een verkeerde manier kan gebeuren. Implementatie vergt gerichte managementaandacht, met name van opdrachtgeverszijde, en meer dan we nu in de praktijk zien. Onderstaand geven wij een aantal aandachtspunten met betrekking tot de implementatie die we aan de praktijk ontleend hebben.

- Laat de nieuwe constructie (in-, uitbesteden of een combinatie) duurzaam zijn (intentioneel gericht op het aangaan van een lange relatie met tussentijdse markttoetsing);
- Breng de gevolgen voor de verschillende stakeholders in kaart;
- Voer vooraf overleg met sociale partners en betrokken werknemers ingeval van insourcing of outsourcing met een substantiële omvang;
- Stel een plan op voor de implementatie en volg dit plan;
- Informeer alle stakeholders en wees duidelijk over waarom de beslissing genomen is en wat de gevolgen zijn voor de stakeholders;
- Geef stakeholders de gelegenheid (tijd, ruimte en eventueel budget) om de gevolgen van de beslissing te verwerken en te implementeren in hun eigen organisatie;
- Dien lopende contracten netjes uit. Hanteer een fatsoenlijke opzegtermijn bij voortijdige opzegging van contracten;
- Neem voldoende tijd voor de implementatie.

‘Niet alleen bij inbesteding maar ook bij uitbesteding zou overleg met sociale partners moeten plaatsvinden’

Jan Kampherbeek, bestuurder CNV Vakmensen

Tips voor de uitvoering op een continue basis

Voor het goed inregelen van de nieuwe situatie op basis van continuïteit, zodat een verantwoorde uitvoering van de dienstverlening op langere termijn wordt gegarandeerd, hebben we onderstaand een aantal praktijktips:

- Voer gedegen contractmanagement en leg afspraken schriftelijk vast;
- Bespreek de voortgang van de uitvoering van de beslissing met stakeholders en spreek een ruim voldoende overgangstermijn af om te wennen aan de nieuwe situatie;
- Voldoe aan de eisen van goed werkgeverschap en verwacht van partners dat zij hetzelfde doen;
- Leef de van toepassing zijnde CAO en wet- en regelgeving na en verwacht van partners dat zij hetzelfde doen (zonder daarbij te concurreren op arbeidsvoorwaarden en te gaan voor de minste arbeidsvoorwaarden);
- Voer een actief en activerend gezondheids- en veiligheidsbeleid en verwacht van partners dat zij hetzelfde doen;
- Neem medeverantwoordelijkheid voor de kwaliteit van en condities waaronder het werk wordt verricht;
- Neem verantwoordelijkheid over de knip heen voor ingehuurd personeel (zonder onderscheid in vast of tijdelijk personeel) en houd rekening met de positie en het welzijn van eigen en ingehuurd personeel, ook en zeker bij veranderingen;
- Organiseer een goede opkomstruimte voor schoonmakers in geval van outsourcing;
- Stimuleer het volgen van opleidingen, ook door ingehuurd personeel;
- Maak de verwachtingen van partners duidelijk en blijf in gesprek met partners;
- Organiseer minimaal één maal per jaar een gesprek met de uitvoerend schoonmakers, in geval van outsourcing;
- Meet de werkdruk en werkbeleving bij medewerkers. Onderneem actie in geval van te hoge werkdruk of te lage werkbeleving;
- Ben aanspreekbaar voor vertegenwoordigers van eigen/ingehuurd personeel en geef toegang aan hen;
- Controleer de naleving van het contract en spreek partners aan als de uitvoering niet conform de afspraken gebeurt;
- Evaluer de beslissing, bij voorkeur met een effectmeting (brengt het wat beoogd is).

Kortom: vertoon fatsoenlijk en verantwoordelijk marktgedrag bij zowel inbesteding als uitbesteding.

'De schoonmaker wil meer zijn dan de schoonmaker; deze werknemer voelt zich vaak bijna meer betrokken bij het object en de opdrachtgever dan bij de opdrachtnemer'

Jet Linssen, bestuurder FNV

WAAR GAAT DIT WHITEPAPER IN HET KORT OVER? (SAMENVATTING)

8

Bijna elke organisatie, publiek of privaat, krijgt op enig moment te maken met de vraag: ga ik de schoonmaak zelf doen, daarvoor samenwerken met een andere partij of ga ik uitbesteden. Dit whitepaper is bedoeld om handvatten te geven dit vraagstuk goed aan te vliegen. Om partijen rond dergelijke afwegingen in gelijkwaardigheid en met relevantie voor alle stakeholders in het proces op te laten trekken. Om handvatten te geven om daarmee rationeel en dus zonder vooroordeel, gestructureerd en beargumenteerd de dialoog over in- en/of uitbesteding te kunnen voeren. Om een beslissing te kunnen nemen en deze verantwoord in te regelen en uit te voeren. Om de opdrachtgeverrol professioneel in te kunnen richten.

Veel organisaties worstelen met de vraag hoe ze dit onderwerp het beste kunnen aanpakken. Waarbij sprake is van *inbesteding* als een organisatie het werk dat door derden/contractors wordt uitgevoerd vanuit haar organisatie 'opnieuw' zelf gaat inrichten en aansturen. Onder *uitbesteden* wordt verstaan het brengen van werk naar een externe partij. De 'ultieme' vorm van uitbesteden is dat het werk wordt opgedragen aan een gespecialiseerde (markt)partij.

Het fenomeen van uitbesteding is met name eind jaren negentig en aan het begin van de 21e eeuw een veel toegepaste strategie, ook internationaal. Voor de schoonmaak betekent dit dat van de € 4,2 miljard jaaromzet van de schoonmaakbranche in Nederland € 3,6 miljard is uitbesteed. Om tegenwicht te bieden tegen verharding van de marktverhoudingen door teruglopende schoonmaakbudgetten, scherpe prijsconcurrentie en kortlopende contracten is de Code Verantwoordelijk Marktgedrag in de Schoonmaak- en Glazenwassersbranche ontwikkeld.

Deze heeft de marktverhoudingen binnen de branche en tussen de sector en haar stakeholders de afgelopen jaren veranderd.

De Code heeft niet kunnen verhinderen dat de schoonmaaksector tegen een aantal uitdagingen aanloopt: de beweging van uitbesteding naar inbesteding en een omgekeerde beweging, verdringing van schoonmakers op de arbeidsmarkt als gevolg van onfatsoenlijk marktgedrag, uitbreiding van diensten, versobering van bestaande en nieuwe contracten, ontwikkeling van vakmanschap en vermindering van know how bij opdrachtgevers.

Het komt vaak voor dat de beslissing tot in-, uitbesteding of een combinatie vanuit verkeerde motieven wordt genomen en/of dat de stakeholders niet bij het vraagstuk betrokken worden. Terwijl dit voor hen wel relevant en cruciaal is, omdat zij worden beïnvloed door de beslissing tot welke vorm van in- of uitbesteding dan ook en omdat alleen met betrokkenheid van alle stakeholders een gelijkwaardige en respectvolle samenwerking in de keten kan worden (blijven) gerealiseerd. Organisaties moeten verantwoordelijkheid nemen voor alle activiteiten die zij uitvoeren, ook wanneer deze niet tot het kernproces behoren. De ondersteunende activiteiten zijn vaak onderbelicht en verdienen dezelfde aandacht als het kernproces. Organisaties moeten ook voor deze ondersteunende activiteiten bewuste keuzen maken hoe zij daar duurzaam invulling aan geven. Met inachtneming van de belangen van alle stakeholders.



De opdrachtgeverrol wordt in dit proces bij voorkeur professioneel ingericht. Alleen dan kan de beslissing over in-/uitbesteding rationeel, gestructureerd en beargumenteerd worden genomen. Bij die beslissing is de (betrokkenheid van de) keten dus belangrijk alsook kennis van de markt, innovaties en ontwikkelingen in dienstverlening, sociale omstandigheden en prijsontwikkeling. Via beantwoording van een aantal essentiële vragen kan een bewuste en beargumenteerde keuze worden gemaakt. Deze vragen komen uit de strategische, operationele, economische, financiële, sociale, juridische en politieke invalshoek.

'Zelf doen vraagt andere competenties van aansturende mensen dan inkopen bij anderen. Zorg bij uitbesteding dan ook dat de interne (regie)organisatie geëquipeerd is voor het voeren van regie'

Richard Hartendorp, manager Schiphol Group

De opdrachtgever doet er goed aan in een vroegtijdig stadium na te denken over 'goed opdrachtgeverschap'. Hierbij past een verantwoorde implementatie van de beslissing met oog voor de belangen van alle stakeholders. Acties die hierbij passen zijn onder andere voldoende tijd nemen voor de implementatie, inventariseren van de gevolgen van de beslissing voor alle stakeholders en het juist en tijdig informeren van de stakeholders. De laatste stap is de verantwoorde uitvoering van de beslissing, ook hierbij met oog voor de belangen van alle stakeholders. Hierbij is handelen conform de Code Verantwoordelijk Marktgedrag aangewezen met een medeverantwoordelijkheid voor de kwaliteit van en de condities waaronder het werk wordt verricht, verantwoordelijkheid voor het personeel over de knip heen, een goede vorm van contractmanagement en volledig en tijdig informeren van betrokken stakeholders, zoals het eigen en ingehuurd personeel.

In het whitepaper vragen we aandacht voor het maken van goede afwegingen. Daarnaast vragen we nadrukkelijk aandacht voor het goed inregelen van de praktijk zowel eenmalig bij overgang als op permanente basis. In bijlage 3 geven wij een pragmatisch 10-stappenplan wat een handreiking kan zijn om zowel afwegingsproces als implementatie in goede banen te leiden.

Onze kernboodschap: **vertoon fatsoenlijk en verantwoordelijk marktgedrag, dat bevordert sociaal beleid op de werkvloer en vakmanschap op de langere termijn. Sociaal beleid eindigt niet bij de grens van een contract met marktpartijen.**

VERKLARENDE LIJST VAN BEGRIPPEN

Code Verantwoordelijk Marktgedrag

Code, ontwikkeld door de Schoonmaak- en Glazenwassersbranche, gericht op het bevorderen van fatsoenlijk en verantwoordelijk marktgedrag (zie ook bijlage 1)

Implementatie

de invoering van een nieuw systeem, plan, idee, model, ontwerp, standaard of beleid in een organisatie

Inbesteden *(ook wel insourcing of insourcen genoemd)*

situatie waarin een organisatie het werk dat door derden wordt uitgevoerd zelf gaat inrichten, aansturen en uitvoeren

Social Enterprise

bevindt zich tussen goede-doelen organisaties en commerciële bedrijven, waarbij maatschappelijke betekenis en ondernemerschap hand in hand gaan en elkaar versterken⁵. Zoekt continu naar een evenwichtige balans en streeft naar waardemaximalisatie voor alle stakeholders (met als de financiële waarde als randvoorwaarde en met "shareholdervalue" als onderdeel van "stakeholdervalue")

Stakeholder

een belanghebbende persoon of organisatie die invloed ondervindt (positief of negatief) of zelf invloed kan uitoefenen op een specifieke organisatie, een overheidsbesluit, een nieuw product of een project

Uitbesteden *(ook wel outsourcing of outsourcen genoemd)*

het brengen van werk naar een externe partij

Verdringing

situatie waarin werknemers hun werk verliezen en werkloos worden doordat andere doelgroepen met stimulans en ondersteuning van de overheid gaan deelnemen aan de (werkende) maatschappij.

⁵ <http://www.kirkmancompany.com>



COLOFON

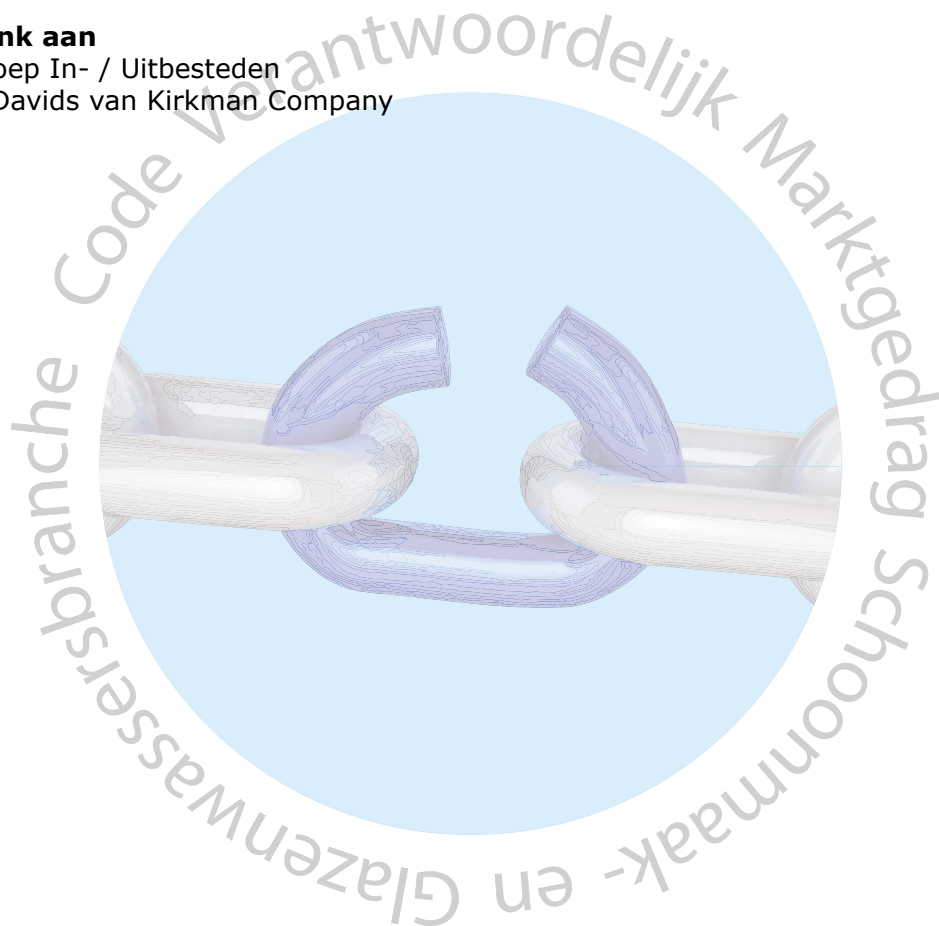
Uitgever

Code Verantwoordelijk Marktgedrag Schoonmaak- en Glazenwassersbranche
Magistratenlaan 182
5223 MA 's-Hertogenbosch
T 073-62 00 460
E marktgedragschoonmaak@ras.nl
<http://schoonmaak.codeverantwoordelijkmarktgedrag.nl>

januari 2016

Met dank aan

Werkgroep In- / Uitbesteden
Dhr. I. Davids van Kirkman Company



INFORMATIE OVER CODE VERANTWOORDELIJK MARKTGEDRAG

Bijlage 1

De Code Verantwoordelijk Marktgedrag Schoonmaak- en Glazenwassersbranche is door sociale partners in de schoonmaak- en glazenwassersbranche ontwikkeld na de stakingen in 2010. Omdat sociale partners al snel zagen dat ook opdrachtgevers bij het vraagstuk van verantwoordelijk marktgedrag betrokken moesten worden, hebben zij een aantal grote opdrachtgevers bij de ontwikkeling betrokken. Het gaat hierbij met name om Schiphol, Erasmus MC, NS, de Rijksoverheid en ROC Friese Poort. Samen hebben ze de Code ontwikkeld tot wat deze nu is.

In die periode ging veel aandacht uit naar de werkdruk, de kwaliteit van het werk, de bejegening van werknemers door hun superieuren en meer in het algemeen: de verharding van de marktverhoudingen door teruglopende schoonmaakbudgetten, scherpe prijsconcurrentie en kortlopende contracten. Dit is een direct gevolg van de toegenomen dynamiek in de sector. Veel facilitaire diensten zijn de laatste jaren uitbesteed aan gespecialiseerde bedrijven en ook aanbesteed. Dit proces bracht naast de gebruikelijke voordelen van transparantie en efficiëntie een zwaardere druk op de prijs, dan op kwaliteit, vakmanschap en betrokkenheid. De code is bedoeld om dit weer in evenwicht te brengen.

Inmiddels hebben bijna 900 belanghebbenden (t.b.v. vier sectoren) zich achter dit initiatief geschaard en daarmee hun verantwoordelijkheid genomen voor duurzame marktcondities. Uiteindelijk zal dit niet alleen leiden tot verbetering van de arbeidsverhoudingen, maar ook tot een hechtere relatie tussen klanten en leveranciers en een grotere tevredenheid over de kwaliteit van het werk. Door de Code komt de markt ook in een aantrekkelijker daglicht te staan voor nieuwe toetreders, laagopgeleide allochtonen en mensen met een moeilijke positie op de arbeidsmarkt. Schoonmaak vormt immers voor velen een eerste entree tot werk en opleiding en daarmee tot integratie in de Nederlandse samenleving.

De Code handelt dus over verantwoordelijk marktgedrag. Marktgedrag van opdrachtgevers én opdrachtnemers, dat naar een bedenkelijk niveau was afgezakt waarbij de (laagste en vaak onrealistische) prijs belangrijker was dan kwaliteit. De Code is een moreel appèl.

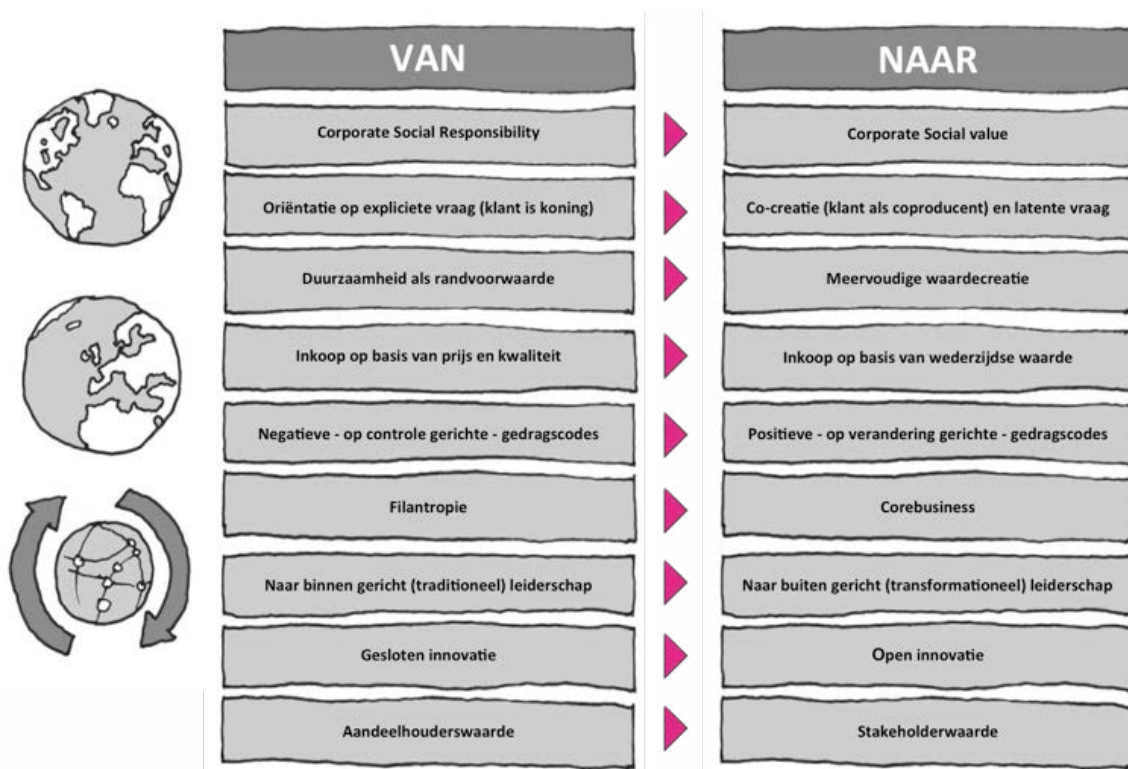
Professioneel opdrachtgeverschap is onderdeel van de Code Verantwoordelijk Marktgedrag Schoonmaak- en Glazenwassersbedrijf. Deze Code werd op 21 juni 2011 geïntroduceerd om een einde te maken aan de doorgeschoten marktverhoudingen in de schoonmaak- en glazenwasserbranche. Dit kon alleen omdat alle partijen (opdrachtgevers, werkgevers, werknemers en adviesbureaus) in dit verband actief samenwerkten aan een sterke keten. Deze samenwerking in de keten is ook nodig in de toekomst om verantwoordelijk marktgedrag bij in- en uitbesteding te realiseren.

Meer informatie over de Code:

<http://schoonmaak.codeverantwoordelijkmarktgedrag.nl>

SCHEMA ONTWIKKELING VAN ORGANISATIES IN HET ALGEMEEN EN FOCUS BIJ UITBESTEDEN EN SAMENWERKEN

Bijlage 2



Bron: Kirkman Company®

Schema Focus bij uitbesteden en samenwerken:

Uitbesteden		Samenwerken	
Concurrerend	←	Strategische intentie	→ Complementair
Eenzijdig verdeeld	←	Machtverhouding	→ Onderling gedeeld
Kosten	←	Oriëntatie	→ Waarde
Stabiliteit	←	Motivatie van de besturing	→ Wendbaarheid
Product & output	←	Onderwerp van besturing	→ Relatie & proces
Eisen	←	Normering voor prestaties	→ Intenties
Afwentelen	←	Omgang met risico's	→ Delen
Control		Vertrouwen	

Bron: Kirkman Company®

10 STAPPENPLAN VOOR IMPLEMENTATIE EN UITVOERING

Bijlage 3

Zonder goede implementatie kan een beslissing tot in- en/of uitbesteden schade toebrengen aan relaties, haalbaarheid van de uitvoering, geloofwaardigheid en imago van een bedrijf. Maar om daar te komen zijn meerdere wegen mogelijk. Hierna wordt bij wijze van voorbeeld een stappenplan uitgewerkt. Of alle stappen altijd doorlopen moeten worden is afhankelijk per situatie en per opdrachtgever, evenals of de hier genoemde stappen limitatief zijn. We geven in overweging het proces als een project te zien en daarop een projectorganisatie in te richten met een projectgroep samengesteld uit verschillende geledingen uit de organisatie. Vergeet hierbij de gebruiker niet. Schakel eventueel externe deskundigen in. Zorg ervoor dat een ieder die bij het proces betrokken is vertrouwelijk en open zijn mening kan geven.

Fase 1 Strategic intent & Business Case

Stap 1: Beschrijf de bestaande situatie

Beschrijf de bestaande situatie van hoe de schoonmaak op dit moment wordt uitgevoerd. Het gaat daarbij onder andere om inkoop bij een externe partij of niet, afspraken in het contract, scope van de dienstverlening, service-level agreements en kritische prestatie-indicatoren, gewenste en geleverde kwaliteit, looptijd van een eventueel contract, randvoorwaarden en het hiervoor beschikbare budget en de total cost of ownership. Maar ook het oordeel van de organisatie over de schoonmaakdienstverlening in de huidige situatie (wat is goed en wat kan beter of anders) is in dit stadium van belang. Inventariseer welke stakeholders zijn betrokken.

Stap 2: Benoem doelstellingen

Benoem wat je als organisatie wil bereiken met je eigen kernactiviteiten en met ondersteunende activiteiten zoals schoonmaak. Wanneer is de directie tevreden over de schoonmaak, wanneer zijn gebruikers tevreden over de schoonmaak? Moet schoonmaak bijdragen aan het behalen van de organisatiedoelstellingen en zo ja, hoe en wanneer draagt schoonmaak aan die organisatiedoelstellingen bij? En gaat het dan alleen om de technische kwaliteit van schoonmaak, of beoogt de organisatie ook een maatschappelijk doel zoals meewerken aan de uitvoering van de Participatiewet. Het referentiepunt is hierbij de meest efficiënte eigen organisatie.

Stap 3: Toetsingskader

Bepaal de lijnen waarlangs de beslissing over dit vraagstuk wordt genomen. Het gaat dan niet alleen over de inhoud, maar onder andere ook over de inrichting van de eigen organisatie (al dan niet een regieorganisatie), aansturing van personeel (eigen dan wel ingehuurd), benodigde deskundigheid (bijvoorbeeld van demand management en contractmanagement), opleidingen, financiën (budget en begroting voor nu en de komende jaren), incidentele overgangs- en structurele kosten bij overgang van het ene systeem naar het andere systeem, (on)mogelijkheden in de markt (zijn er voldoende aanbieders in de markt), stem van de stakeholders hierin en risico's van de verschillende opties. Alles vanuit de visie van fatsoenlijk marktgedrag. Gebruik hierbij de whitepaper als input. Beschrijf welke criteria als knock-out criteria gelden (bijvoorbeeld randvoorwaarden) en hoe de verschillende overblijvende criteria moeten worden gewogen en geranked. Bepaal vervolgens welke personen uit de organisatie de opties beoordelen en ranken, hoe de beoordeling van de verschillende personen zich tot elkaar verhouden en wie de eindbeslissing neemt.

Stap 4: Beschrijf de verschillende opties

Beschrijf vervolgens in een business case de verschillende scenario's die er zijn: zelf doen, dienstverlening inkopen of een combinatie van beide met daarin dezelfde items die ook voorkomen in de beschrijving van de huidige situatie. Doe daarin aannames en stel de randvoorwaarden vast waaronder een optie ook uitvoerbaar wordt. Neem hierin ook op:

- de voor- en nadelen mee van de verschillende opties;
- welke vaardigheden en deskundigheid de eigen en andere organisatie nodig heeft in de verschillende opties;
- aanpassingen in de eigen organisatie om de verschillende opties volgens de gewenste kwaliteit te kunnen uitvoeren en;
- de tijd die nodig is om de verschillende opties goed en verantwoord te implementeren.

Laat de stakeholders (inclusief de schoonmakers) meedenken en vraag hen welke voor- en nadelen zij zien bij de verschillende opties.

Stap 5: Voorlopige beslissing

Zet de verschillende opties uit de business case af tegen het toetsingskader en bepaal vervolgens welke optie het meeste bijdraagt aan de organisatiedoelstellingen. Hierbij kunnen bijvoorbeeld randvoorwaarden als knock-out criterium gelden. Weeg de preferente criteria. Vervolgens worden alle in de businesscase beschreven scenario's beoordeeld. Hierbij kan de beoordeling relatief of absoluut zijn. Bij voorkeur is de uitkomst van de toetsing van de opties in de business case één scenario (en dus niet meerdere opties).

Voor het voorkeursscenario wordt de vervolgfase in kaart gebracht met daarin: een analyse van wat er nog ontbreekt om de gekozen optie tot uitvoer te brengen, de planning om tot uitvoering te komen, de projectorganisatie en bemensing ervan en een risico-analyse.

Houdt een tweede (terugval)optie in portefeuille voor als de eerste optie toch niet werkt of blijkt te werken.

Stap 6: Rapportage en definitieve beslissing

Maak een rapportage van het gelopen proces en doe een voorstel voor een beslissing. Neem hierbij voldoende tijd om een eventuele overgang conform de Code Verantwoordelijk Marktgedrag te regelen. Leg de rapportage en het voorstel voor aan degene die als eindverantwoordelijke de definitieve beslissing neemt. Pas na het nemen van de definitieve beslissing kan er gecommuniceerd worden. Maak een planning over hoe de definitieve beslissing zal worden geïmplementeerd.

Fase 2 Definitie en contractfase

Stap 7: Communicatie

Als de definitieve beslissing is genomen, zal de beslissing gecommuniceerd worden aan alle stakeholders. Vergeet hierbij de gebruikers niet alsook eventuele schoonmaakbedrijven en schoonmakers die in de huidige situatie de organisatie ondersteunen in de schoonmaak. Leg de consequenties uit en het tijdspad wat gelopen wordt voor de implementatie. Gedraag je hierin als fatsoenlijke marktpartij en neem verantwoordelijkheid over de knip heen, voor zover aan de orde. Wees duidelijk over wat er wanneer gaat gebeuren, breng eventuele negatieve consequenties direct ter sprake en laat stakeholders niet 'zwemmen'.

In deze fase is ook opgenomen de uitvoering van het offertetraject/aanbesteding als besloten is (om over te gaan) tot uitbesteding.

Fase 3 Implementatie- en evaluatiefase

Stap 8: Implementatie

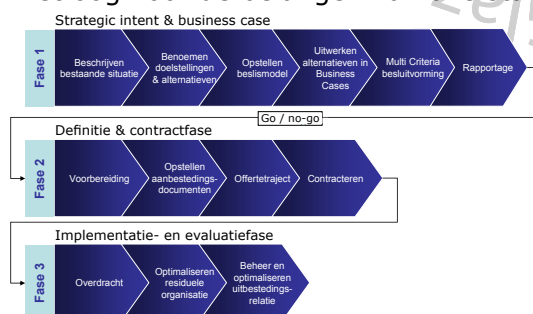
Implementeer de genomen beslissing fatsoenlijk, met voldoende voorbereidings- en inwerktijd voor alle stakeholders én de eigen organisatie. Neem voldoende tijd voor de implementatie, communiceer niet alleen direct na de beslissing maar ook tussentijds en zeker als er nog wijzigingen optreden ten opzichte van de eerste planning. Herhaling is de kracht van het gezegde.

Stap 9: Uitvoering

Voer de voorgenomen beslissing met inachtneming van verantwoordelijkheden en taken van alle stakeholders conform planning uit. Laat kwaliteit (in plaats van prijs) leidend zijn in de uitvoering. Monitor de uitvoering nauwkeurig, of deze conform de planning uitgevoerd wordt. Bespreek de resultaten van de monitoring met de betrokkenen. Stuur bij als de resultaten daartoe aanleiding geven en breng eventuele consequenties direct in kaart. Spreek stakeholders aan als niet wordt uitgevoerd zoals afgesproken.

Stap 10: Evaluatie

Evalueer de genomen beslissing. Heeft deze gebracht wat men ervan verwacht had? Draagt die bij aan het behalen van de organisatiedoelstellingen zoals beoogd? Aarzel niet om bij te stellen, dan wel een beslissing eventueel terug te draaien als blijkt dat het niet de juiste was. Neem daarbij wel fatsoenlijk marktgedrag in acht en werk met oog voor de belangen van alle stakeholders.



Bron: Schiphol Group

