



HANDREIKING

VERBETERPUNTEN CONTRACTMANAGEMENT

INLEIDING

Bij de inkoop van diensten worden alle afspraken goed vastgelegd in een inkoopcontract. Maar het vervolgens goed managen van dit contract krijgt niet altijd de aandacht die het verdient. Het is ook niet eenvoudig te bepalen waar je je op moet richten bij dat contractmanagement.

Daarom hebben we deze Handreiking verbeterpunten contractmanagement geschreven. Om te laten zien hoe belangrijk contractmanagement is. Om u te ondersteunen bij het inrichten ervan. Om al bij het inkoopproces de inrichting van het contractmanagement mee te kunnen nemen. Waarmee problemen in de toekomst zijn te voorkomen. De ideale situatie is dat opdrachtgevers en opdrachtnemers al vroeg de voorbereiding treffen die leidt tot een goede uitvoering van het schoonmaakcontract.

We hebben dit een handreiking genoemd. En dat is het ook precies. Het is geen checklist, die je blind kunt volgen. Met deze handreiking is ook niet alles afgedicht. U moet zelf blijven nadenken over hoe zaken in uw organisatie en in uw contract het beste geregeld kunnen worden. De handreiking dient daarvoor als inspiratie. Het kan voorkomen dat u ook na het raadplegen van de handreiking met vragen blijft zitten. Of dat het inrichten van goed contractmanagement niet uw 'ding' is. In dat geval adviseren wij u om te rade te gaan bij ervaringsdeskundigen en gecertificeerde adviesbureaus. Zij kunnen u goed ondersteunen door hun ervaring en kennis.

Verwacht in deze handreiking geen uitgebreide set van documenten. Deze handreiking helpt iedereen op weg om zelf afspraken te maken. Dat hoeft niet meteen. U kunt ook afspreken om werkende weg nadere afspraken te maken en praktische werkwijzen te ontwikkelen. Deze kunnen dan als addendum bij het contract gevoegd worden. Wij adviseren wel om vooraf te bedenken welke problemen zich zouden kunnen voordoen en hoe deze getackeld kunnen worden. Wacht niet af tot de eerste problemen zich aandienen. Meteen een vaste overlegstructuur afspreken, is dan ook behulpzaam. Die maakt het makkelijker om issues en problemen waarvan je met zekerheid kunt stellen dat die zich gaan voordoen op te lossen. Ook biedt zo'n overleg ruimte om in te spelen op zaken die niet voorzien zijn. Uiteraard moeten de kosten van beheersing in relatie zijn tot de verbetering van de uitvoering van het contract.

De onderwerpen die in deze handreiking voorkomen zijn:

1. Partnership
2. Sociaal beleid
3. Als opdrachtgever weten wat je wil
4. Gegevens op orde
5. Kwaliteit van toezicht en het leidinggeven
6. Communicatie en 'linking pins'
7. Indexatie
8. Meten van prestaties en organiseren van feed back
9. Beheerskosten van het contract
10. Accentverschillen

PARTNERSHIP

1

De Code is er klip en klaar over. Bij de inkoop van schoonmaakdiensten hoort een open relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Met een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Niet alleen voor het goed uitvoeren van het werk. Ook voor het personeel. Dit heet partnership. Het gaat immers om een stabiele relatie die twee partijen voor een langere termijn zijn aangegaan. Beide partijen investeren uit welbegrepen eigenbelang in de samenwerking want dat levert meer voordelen op dan wanneer ieder voor zich gaat: $1 + 1 = 3$.

"Sowieso is het vanuit de Code Verantwoordelijk Marktgedrag natuurlijk een voorwaarde dat de prijs ondergeschikt is aan de kwaliteit. Maar we hebben daar ruimhartig gehoor aan gegeven, juist omdat we echt op zoek waren naar partners die goed bij ons passen."

Wilco van Unen

voorheen procescoördinator Schoon bij NS Stations

Duurzame samenwerking

Partnership betekent dat de opdrachtgever in alles uitstraalt voor een langere tijd zaken te willen doen met zijn opdrachtnemer, dat deze veel tijd investeert om de vraag en het aanbod goed op elkaar af te stemmen en niet constant op zoek gaat naar een andere opdrachtnemer. Voor de opdrachtnemer betekent het ware partnership dat deze de opdrachtgever verdedigt wanneer er kritiek op wordt geuit, dat deze een sterke connectie met de opdrachtgever voelt en dat deze de opdrachtgever niet verlaat, ook niet wanneer er een betere aanbieding voorbij komt. Er zijn voor beide partijen goede redenen om zo'n langdurig partnership aan te gaan: zo bevordert je innovatie, zo veranker je duurzaamheid in het werk en in de strategie, zo kun je efficiënter werken en de *total cost of ownership* verlagen. Niet voor niets voelen steeds meer partijen een groeiende noodzaak tot dit soort strategische samenwerking.

Vertrouwen en begrip

Vertrouwen en begrip zijn de basisbegrippen bij een langdurige strategische samenwerking. De vijf basisvoorwaarden voor een werkend partnership zijn:

1. *Vind de juiste partner:* Vind een partij die jouw wens om in kennis en kunde te investeren deelt en die dus ook het vertrouwen heeft dat je samen meer kunt bereiken dan alleen.
2. *Streef naar gelijkwaardigheid:* Kies voor een respectvolle benadering gebaseerd op gelijkwaardigheid, met oog voor ieders belangen en autonomie en met begrip voor elkaars situatie, cultuur en kwetsbaarheid. Zo kun je in alle openheid samen de uitgangspunten van de samenwerking benoemen.

"Vertrouwen is misschien wel één van de belangrijkste zaken die wij zoeken in een partner".

Jorine Heutink
Executive Housekeeper bij Hotel Okura

3. *Werk vanuit een gemeenschappelijke visie met lange termijn doelstellingen:* Zo'n visie geeft richting en houvast en vormt voor alle betrokkenen een belangrijke basis voor de operationele invulling. Betrek hiervoor ook de schoonmakers via bijvoorbeeld werkvloergesprekken. Vraag hen wat zij als belangrijke verbeteringen zien en hoe ze dat willen en kunnen behalen. Het resultaat is dat je een completer beeld krijgt van de succeskans en van de benodigde ondersteuning om het partnership te doen slagen. Bekrachtig vervolgens de gemeenschappelijke visie en leg daarbij ook de omgangsvorm vast.
4. *Leg zaken (op het juiste moment) eenduidig en transparant vast:* Met het bespreken van de spelregels, het maken van eenduidige en duidelijke afspraken, het aangaan van commitment en het opstellen van een contract.
5. *Begin klein en denk groot:* Wat zijn de quick wins: welke problemen kunnen vandaag al opgelost worden. Verlies daarbij de toekomst niet uit het oog. Werk aan beide gelijktijdig.

Wat hoort er niet bij?

Een aanbesteding in een puur juridische context met allerlei eisen en criteria die niet reëel zijn en niet passen bij een gelijkwaardig partnership. Dreigt dit, dan ligt het meer voor de hand om eerst een marktconsultatie te doen, waarin partijen onderzoeken of de te stellen eisen voor opdrachtnemers wel realistisch, haalbaar en acceptabel zijn.

"Dialoog is heel belangrijk, je moet altijd met elkaar in gesprek blijven. Doe je dat niet, dan kan de relatie verworden tot een wij-zij verhouding. Door met elkaar in dialoog te blijven kun je samen zoeken naar de beste oplossing voor een probleem. Alleen dan kun je in partnership werken".

Joram van der Velde
Categoriemanager schoonmaak Rijksoverheid

Alleen samen kan het beste resultaat behaald worden. Daarvoor moeten alle partijen onderzoeken waar men elkaar kan vinden, wat de cultuur van de twee organisaties is en wat nodig is om het contract zo goed mogelijk uit te voeren. Het is daarbij onvermijdelijk dat zich bij één van beide partijen onvoorziene problemen zullen voordoen. Hoe partijen die problemen aanpakken laat zien hoe sterk het partnership is: wordt het probleem over de heg gezet of overlegt men met elkaar en komt men samen tot een oplossing. Als voorbeeld noemen we hierin de coronaperiode die leidde tot veranderingen in de schoonmaak. Sommige opdrachtgevers stuurden de opdrachtnemer simpelweg een notificatie hierover, andere zijn in het kader van hun partnership zorgvuldig met elkaar in overleg gegaan over een andere schoonmaakdienstverlening.

Onder sociaal beleid horen de bejegening en duurzame inzetbaarheid van de medewerkers en het contact met hen.

Bejegening van uitvoerende medewerkers

De primaire verantwoordelijkheid voor het sociaal beleid ligt bij de opdrachtnemer. Maar bij uitbesteed werk heeft ook de opdrachtgever hierin een rol omdat de schoonmaker op de werkvloer van de opdrachtgever werkt en zich ook graag met de opdrachtgever identificeert. De bejegening van de schoonmaker is dan ook niet exclusief voorbehouden aan de leidinggevende. De opdrachtgever moet dus nadenken over hoe hij de bejegening vorm kan geven. Die bejegening kan tot uiting komen in:

- Het meedoen aan sociale activiteiten van de opdrachtgever (gebruik maken van de kantine, meedoen met de kerstviering).
- Het normaal omgaan met de mensen (bij het inchecken, bij het binnenkomen, het niet geïsoleerd voelen op de werkvloer).
- Het krijgen van feedback uit medewerkerstevredenheidsonderzoek (waarbij de vraagstelling zo gedaan wordt dat de opdrachtgever daar ook wat mee kan).
- Het als opdrachtgever voeren van werkvloergesprekken met de schoonmakers (wat zijn hun ideeën voor verbetering, efficiëntere uitvoering en een nieuw contract). Deze hebben vaak grote impact op de schoonmakers.
- Het zoveel mogelijk verminderen van de verschillen tussen eigen en ingehuurd medewerkers.

"Het is enorm belangrijk dat schoonmakers zich gewaardeerd voelen. Ga bijvoorbeeld regelmatig met ze in gesprek. Dat maakt het werk niet alleen leuker voor iedereen, maar ze hebben ook vaak hartstikke goede ideeën en suggesties."

Robin Vermeulen
voorheen contractmanager Facility Services (FS) UvA

Een goed contact tussen opdrachtgever en opdrachtnemer/werknemer werkt in veel opzichten positief. Het is echter nog wel onderbenut. Dit contact betreft zowel het driehoek gesprek tussen opdrachtgever, opdrachtnemer en werknemer als het gesprek van de opdrachtgever met een groep schoonmakers (het werkvloergesprek).

Er zijn al veel voorbeelden van de juiste bejegening door de opdrachtgever: schoonmaakmedewerkers krijgen een geschikte ruimte om te verkleden met goede voorzieningen als douches en lockers en er is regelmatig contact met de schoonmakers via werkvloergesprekken waarin relevante praktische zaken worden uitgewisseld. Uiteraard doet de opdrachtnemer op zijn beurt hier niet voor onder. Samen levert dit een grote mate van betrokkenheid van schoonmakers op die veel plezier in hun werk hebben en daarmee kwaliteitswinst opleveren voor opdrachtnemers en opdrachtgevers.

Duurzame inzetbaarheid van medewerkers

Facilitair werk is een belangrijke bron van werk en inkomen voor veel mensen. Dit werk kent bovendien een lage toetredingsdrempel voor nieuwe medewerkers, mensen met een drempel tot de arbeidsmarkt of met een laag opleidingsniveau. Het is belangrijk dat de eerste werkervaring van deze mensen positief is. Alleen zo houdt je mensen blijvend aan het werk en bevordert je dus hun duurzame inzetbaarheid.

"Wij vinden de duurzame inzetbaarheid van de schoonmakers ook onze taak. Daarom zetten wij in op taakrotatie van schoonmakers en ervaring opdoen op andere locaties. Zodat de belasting van het werk eerlijker verdeeld wordt en schoonmakers perspectief krijgen".

Vrije Universiteit Amsterdam

Veel bedrijven streven naar duurzaamheid. Vaak is dat gericht op het milieu. Gelukkig groeit nu bij veel opdrachtgevers ook de aandacht voor de duurzame inzetbaarheid van schoonmakers. Dat betekent dat er steeds meer aandacht is voor een goed ingericht werkproces, een goede werkplek, samenwerking, teamwork, fijne werktijden, een acceptabele werkdruk, loopbaangesprekken en doorstroommogelijkheden. Dit alles zorgt voor een lager ziekteverzuim en een lager verloop. Zowel opdrachtnemers als opdrachtgevers hebben hier belang bij, zeker in het licht van de krapte op de arbeidsmarkt. Maar ook met het oog op de latere pensioenleeftijd is het van belang om mensen gezond, vitaal en met plezier aan het werk te houden. Bij contract wisselingen moet er dan ook voor worden gezorgd dat de aandacht voor een duurzame inzetbaarheid van de medewerkers telkens weer wordt meegenomen.

ALS OPDRACHTGEVER WETEN WAT JE WIL

3

Wat je als opdrachtgever wil met je eigen organisatie en met de schoonmaakdienstverlening bepaalt welke bijdrage deze dienstverlening kan leveren. Ook het soort klanten van de opdrachtgevende organisatie speelt daarin een grote rol, evenals de specifieke cultuur van de organisatie. Dus moet je de doelstellingen en kenmerken van de organisatie vertalen naar de bijdrage die de schoonmaak daaraan kan leveren. De bijdrage van de schoonmaak kan verschillend zijn maar is minimaal op vakmanschap en schoonmaaktechniek gericht. En als het goed is op meer.

"Partijen moeten weten waar ze 'ja' tegen zeggen. We zien enerzijds doelen in de lijn van back tot basic: organiseren en borgen dat het gewoon schoon is en gebouwbeheerders regelen dat vooral zelf in met de dienstverlener. Maar we zien ook grotere ambities op gebied van duurzaamheid en sociaal opdrachtgeverschap die alleen vanuit centraal beleid geborgd kunnen worden."

Atir, artikel opgenomen in Servicemanagement
dd 21-10-2021

Deskundigheid op inhoud

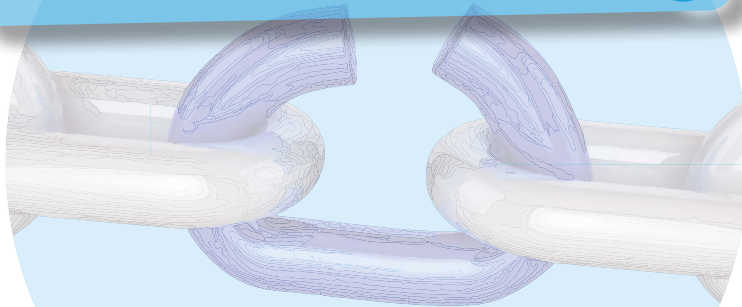
Bij het bepalen van wat de opdrachtgever aan schoonmaak nodig heeft, brengt de afdeling inkoop de interne behoeften in kaart. Daar horen de wensen en eisen van de facilitaire afdeling bij, van de interne eindgebruikers én van de schoonmakers. Als het goed is zijn daarin naast het beschikbare budget alle belangrijke eisen opgenomen, dus ook aandacht voor de gezondheid van de gebouwgebruikers. Een inkoper met voldoende facilitaire vakkennis heeft al gauw voldoende bagage in huis om de gewenste kwaliteit te definiëren en te weten welk effect het behalen daarvan heeft én houdt op zijn organisatie en op de mensen die er werken. Hij of zij realiseert zich dat goed schoongemaakte gebouwen bijdragen aan de primaire taken van de organisatie. De inkoper zal dus eerst binnen de organisatie inventariseren wat goed en niet goed gaat en beter kan. En kan die behoefte met de nodige facilitaire vakkennis vervolgens vertalen naar een op maat gesneden eisenpakket. In de praktijk blijkt dat niet alle inkoopafdelingen daar even goed toe in staat zijn. Dat hoeft echter geen bezwaar te zijn. Een adviesbureau kan die lacune in het vakmanschap opvullen.

Een bijzonder onderwerp bij deze inventarisatie is het sociaal beleid van de opdrachtgever en in het bijzonder de kwaliteit en rol van de leidinggevende daar. Die moet aansluiten op het sociaal beleid van de opdrachtnemer. Vooral de directe leidinggevende neemt een belangrijke rol in het schoonmaakproces in: hij bepaalt de menselijke maat in de verhouding met opdrachtgever en schoonmakers.

Vervolgens moet worden voorkomen dat er in de loop van de contractperiode een mismatch ontstaat tussen de inhoud van het contract en wat precies gewenst wordt op een locatie. Hier speelt de contractmanager een belangrijke rol. Hij of zij let niet alleen op de juiste uitvoering van het contract, maar kan veranderende wensen en behoeften zo nodig ook vertalen naar gewenste aanpassingen.

"Sociaal beleid is niet duur, maar je moet er wel moeite voor doen"

Pier Eringa
voorheen president-directeur Prorail



De gegevens waarop in deze paragraaf bedoeld wordt zijn:

- a. Gegevens over het schoon te maken object en
- b. Gegevens over de schoonmakers.

Wanneer 'gegevens op orde' in een contract is opgenomen klinkt dat geruststellend, maar de praktijk is weerbarstiger. Vooral gedurende de looptijd van een contract bestaat het risico op 'vervuiling' van het bestand.

Verder komt het nogal eens voor dat de basisgegevens bij een contractovername niet in goede orde aan de nieuwe opdrachtnemer overgedragen zijn. Meer openheid over die basisgegevens is daarom een algemene wens.

Niemand mag een nieuwe opdrachtnemer opzadelen met verkeerde data uit het verleden. Bij de harde eis van 'gegevens op orde' maakt de opdrachtgever dan ook duidelijk wat de consequenties zijn als niet aan deze eis wordt voldaan. Men kan dan denken aan een correctie (door een adviesbureau) op kosten van de inschrijver of het verhalen van meerkosten voor werknemersopslagen op het verliezende schoonmaakbedrijf als die als gevolg van een onjuiste of slordige administratie van de verliezende opdrachtnemer niet zijn meegenomen in de aanbesteding.

In de aanbesteding kan een opdrachtgever als harde eis stellen dat de gegevens bij het schoonmaakbedrijf op orde zijn en dat erop kan worden vertrouwd. Dat heeft zowel betrekking op het object en het schoon te maken aantal vierkante meters (a) als op de schoonmakers die in al dit veld actief zijn (b). Wat dit laatste betreft is een heldere communicatie over de precieze overnameverplichtingen van groot belang. De gevolgen van 'gegevens niet op orde' kunnen voor de opdrachtgever, de verkrijgende opdrachtnemer en werknemers ernstig zijn. Als bijvoorbeeld het aantal uren schoonmaak onjuist te laag wordt benoemd in een aanbesteding, gaat de verkrijgende opdrachtnemer met dat aantal uren aan de slag. Dit kan in uiterste gevallen tot consequentie hebben dat niet alle werknemers op het object kunnen blijven werken vanwege te weinig beschikbare werkuren.

Voor het leveren van de juiste gegevens zijn opdrachtgever en opdrachtnemer verantwoordelijk. Het is zaak dat beide partijen hier aandacht aan besteden. Daarvoor moet ook intern het nodige worden afgestemd. Zo zien we dat er van oudsher weinig communicatie is tussen de afdelingen vastgoed en facilitair beheer van een organisatie. Dat kan onbedoelde effecten hebben op afspraken over aantallen m², gebruik van ruimtes of afstoten of in gebruik nemen van ruimtes. Het kan raadzaam zijn om in dat soort gevallen een adviesbureau in te huren om het object opnieuw in te meten of met deze bureaus in zee te gaan om die gegevens up to date te houden. Soms leidt dit tot aanpassing van de reeds gebruikte kengetallen.

Wij adviseren opdrachtgevers en opdrachtnemers om veranderingen (ander gebruik van ruimtes, meer of minder m²) altijd over en weer vast te leggen. Soms leidt dit tot een addendum bij het contract. In alle gevallen maakt het de positie van partijen bij discussies over dit soort zaken sterker. De ervaring leert dat discussies over ruimten pas tijdens de uitvoering van het contract ontstaan.

"Wij kijken dan naar hoe de medewerkers die we gaan overnemen zijn opgeleid. Wat hebben ze al en wat vinden wij wenselijk dat ze nog moeten doen? Daarvoor stellen we dan een opleidingsplan op. Zodra alle personeelsgegevens duidelijk en rond zijn, worden die aangeleverd aan de opdrachtgever."

Alex Bor
voorheen tendermanager Succes Schoonmaak

Anders is het met de werknemersgegevens. Daarover ontstaat vaak al bij een contract wisseling discussie. Het gaat dan met name over de ureninzet in totaal, de inzet van individuele werknemers en hun ziektegeschiedenis (met inachtneming van de privacy). Bezien vanuit goed werkgeverschap is het de verantwoordelijkheid van het schoonmaakbedrijf om de gegevens van zijn werknemers goed te administreren. Als het goed is, heeft het schoonmaakbedrijf dit voor zijn mensen goed op orde. Dan levert dit tijdens de uitvoering van het contract en tijdens contract wisselingen minder gedoe op.

Kortom:

- Hereik eens per jaar in elk geval het aantal schoon te maken vierkante meters.
- Bespreek de resultaten met elkaar.

KWANTITEIT EN KWALITEIT VAN TOEZICHT EN HET LEIDINGGEVEN

5

In het bestek van een aanbesteding moeten ook sleutelfactoren rond het toezicht en het leidinggeven zijn opgenomen. Wat dit laatste betreft gaat dit om de span of control van een leidinggevende, de ruimte die hij heeft om leiding te geven, de opleiding en het budget waarover deze beschikt en de mate waarin hij of zij invulling kan geven aan de kwaliteit. Ten aanzien van deze sleutelfactoren heeft ook de opdrachtgever een rol. Deze kan bijvoorbeeld in het contract eisen stellen aan de kwantiteit en kwaliteit van de objectleiding en aan het toezicht.

“De rol van een leidinggevende is veelomvattend. Communicatie is een van de belangrijkere zaken. Leiderschap en ondernemerschap zijn belangrijke competenties. Daarnaast is flexibiliteit en goed om kunnen gaan met stress en drukte onontbeerlijk”

Belinda Dekkers
Directeur UL-team

Leiding

De kwaliteit van leidinggevers is belangrijk. De direct leidinggevende is immers de eerste contactpersoon en het directe gezicht van het schoonmaakbedrijf. Die kwaliteit wordt uiteraard bepaald door ervaring en opleiding. Maar hij of zij maakt ook het verschil naar de schoonmakers toe. Met een menselijk gezicht en uitgaande van het gelijkheidsbeginsel. Het belang daarvan mag niet onderschat worden.

De opdrachtnemer is in eerste instantie verantwoordelijk voor de keuze en selectie van leidinggevers. Maar ook de opdrachtgever speelt hierin zeker mee. Deze kan al in de fase van inkoop de kaders hiervoor uitzetten in het bestek. Zo kan de opdrachtgever in de aanbesteding al bepaalde opleidingen voor leidinggevers verplicht stellen, bijvoorbeeld de introductietraining of basisopleiding direct leidinggevers met een onafhankelijke toetsing door het RAS-Examenbureau¹. De vaardigheden van deze opleidingen richten zich op

- een coachende, mensgerichte grondhouding,
- met respect voor het werk, de schoonmaakmedewerkers, opdrachtgevers en anderen,
- waarin de leidinggevende met alle partijen (waaronder de schoonmaakmedewerkers, al dan niet uit verschillende culturen) adequaat communiceert en
- hen begeleidt en ondersteunt tijdens de uitvoering van hun werk,

¹ Voor de eind- en toetstermen: zie <https://www.ras.nl/werknemers/examens/introductietraining-leidinggevende/> of <https://www.ras.nl/werknemers/examens/basisopleiding-leidinggevende-niveau-1/>

- e. waarbij de leidinggevende de medewerkers informeert ten aanzien van wensen/klachten van de opdrachtgever, informatie van de werkgever en relevante richtlijnen/procedures en
- f. indien nodig verschillende soorten gesprekken met de medewerkers initieert en uitvoert;
- g. de leidinggevende handelt ethisch en integer in de omgang met medewerkers en klanten en
- h. houdt zich aan afspraken.

Tijdens de uitvoering van het contract kan de opdrachtgever feedback geven over de leidinggevende aan de opdrachtnemer. Hij kan ook mede bepalen of een leidinggevende een goede leidinggevende is. Het gaat hierbij over 360 graden feedback. En uiteraard speelt de leidinggevende ook een rol bij het uitvoeren van een medewerkerstevredenheidsonderzoek en de RAS-werkdrukmeting.

Toezicht

Wat een opdrachtgever nodig heeft qua toezicht op de schoonmaak, is afhankelijk van verschillende zaken zoals in welk segment de opdrachtgever werkzaam is, de wens(en) van die opdrachtgever en de kwaliteit van de medewerkers. Daarom zou de opdrachtgever voorafgaand aan de aanbesteding een berekening moeten maken voor de verhouding toezicht/uitvoerend personeel. De opdrachtgever moet zich hiervan zorgvuldig vergewissen; dat is zijn plicht. Voor de span of control is bepalend of de objectleiding op het project gestationeerd is of ambulant werkt. Gemiddeld bedraagt het toezicht van operationeel leidinggevendenden circa zeven tot elf procent. Bij intensieve opdrachten (bijvoorbeeld in de zorgsector) is het advies om een wat hoger percentage toezicht te kiezen. Daar moet gedurende alle arbeidstijden een leidinggevende aanwezig zijn. Bij een grote zelfstandigheid van de medewerkers is uiteraard een lager percentage dan hierboven genoemd mogelijk.

Bij een goede uitvoering van het contract horen afspraken over goede communicatie. De opdrachtgever moet dit als eis opnemen, zowel bij de aanbesteding als later in het contract. Dit is alleen niet zo eenvoudig, want er zijn vele vormen van communicatie, op minimaal drie niveaus: management, leidinggevenden en medewerkers & eindgebruikers. De opdrachtgever moet zo goed mogelijk beschrijven wat hij op dit gebied wil. Wij denken hierbij aan het scheppen van een goede, gelaagde overlegstructuur met zeker ook een vorm van communicatie tussen eindgebruikers en schoonmakers via zogenoemde 'linking pins'. En natuurlijk moet er ook een goede verbinding gelegd worden tussen de verschillende overlegniveaus.

Overlegstructuur

Het op de hoogte stellen van de eindgebruikers van de afspraken in het schoonmaakcontract weerspiegelt zich altijd in een hogere score in de gebruikerstevredenheid (van 1 tot 1,5 punt). Zo is er ook een systeem waarmee gebruikers gegevens over het schoonmaakcontract (bijvoorbeeld schoonmaakfrequenties) zelf kunnen opzoeken.

Ook de reguliere communicatie met de schoonmaker is belangrijk. De schoonmaker doet zijn werk in hoge mate zelfstandig maar dat neemt niet weg dat het goed is dat er regelmatig onderling contact is tussen eindgebruikers en schoonmakers. Dit zorgt ervoor dat de schoonmaker zich nauw betrokken voelt bij de gebruikers van een gebouw en/of de medewerkers van een opdrachtgever. Het gaat hier om simpele vormen van communicatie. Zo kunnen schoonmakers bijvoorbeeld problemen op het gebied van de veiligheid waarnemen en hierover feedback geven aan de opdrachtgever. Op die manier komen klachten en problemen zo snel mogelijk terecht bij de persoon die er wat mee kan doen. Bij dit soort meldingen is het altijd belangrijk om zorgvuldig terug te rapporteren wat er met de meldingen is gebeurd. Het is en blijft dus altijd tweerichting verkeer.

Maar ook de ontwikkelingen bij de opdrachtgever en de eigen werkgever zijn voor schoonmakers van belang om te weten. Dit soort communicatie moet permanent plaatsvinden en omvat meer dan alleen de zorg dat een objectleider of schoonmaker en opdrachtgever elkaar kunnen vinden.

De communicatie bij contract wisseling vergt van beide partijen acties: de opdrachtgever zal eindgebruikers op de hoogte moeten stellen van gewijzigde afspraken en de opdrachtnemer moet de vormgeving van de contract wisseling intern verhelderen. Bij communicatie-uitingen leveren slimme vormen allerlei voordelen op. Ook in het een-op-een contact tussen gebruikers en schoonmakers. Voorbeelden van praktische communicatie-afspraken in een aanbesteding en contract zijn:

- a. opdrachtgever en opdrachtnemer communiceren op verschillende niveaus met elkaar over relevante ontwikkelingen: op operationeel, tactisch en strategisch niveau;
- b. opdrachtnemer stelt logboeken en afvinklijstjes of andere instrumenten ter beschikking om aan te tonen wat is schoongemaakt. Dit soort communicatie kan bijdragen aan het oplossen van dagelijkse problemen;

- c. de schoonmaker geeft via een smartphone direct aan waar een probleem is, bijvoorbeeld er moet een lamp vervangen worden; de opdrachtgever kan daarop direct reageren en het probleem oplossen;
- d. opdrachtnemer richt op zijn website een pagina in voor nieuwe opdrachtgevers.

"Daarom is het verstandig om met een passende frequentie gesprekken in te plannen. De frequentie moet je per klant aanvoelen. De ene keer is het een kort gesprek, de andere keer heb je daadwerkelijk een onderwerp te pakken."

Nico Vonk
voorheen accountmanager bij
Breedweer Facilitaire Diensten

Uiteraard zal de communicatie vooral bij grote opdrachten en opdrachtgevers meer gelaagd zijn en meer aandacht vragen. Het contract bepaalt in alle gevallen de wijze van communicatie. Verwachtingenmanagement (onder andere door push en pull berichten van opdrachtgever en opdrachtnemer) speelt daarin een belangrijke rol. Goede communicatie over en weer met respect voor elkaar zorgt ervoor dat de eindgebruikers een hogere kwaliteit van de schoonmaak ervaren en dat de schoonmakers zich persoonlijk aangesproken voelen.

Als contracten op de markt komen, moet de opdrachtgever de door hem gestelde eisen objectiveerbaar maken. Wij adviseren daarbij verder te gaan dan alleen de juridische uitvoering van een contract. Elk contract heeft zijn eigen governance nodig, een gemeenschappelijke manier van besturing. Daarvoor is een gelaagd overlegpatroon nodig met ruimte voor uitwisseling van niet alleen puur operationele zaken, maar ook de uitwisseling van strategische zaken voor langere tijd. Zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer moeten hier medewerkers op verschillende niveaus bij betrekken.

Linkin Pins

In het bestek neemt de opdrachtgever de eis op dat er linking pins bij beide contractpartners zijn. Die worden ook in het contract genoemd. Zo is het beide partijen duidelijk wie waar over gaat en wie op welk onderdeel betrokken is bij het contract en de uitvoering ervan. Zo wordt ook de toegevoegde waarde van de schoonmaak, zoals beoogd bij het afsluiten van het contract, tijdens de uitvoering beter geborgd. Bij beide partijen bevordert dit dat er vlot resultaat bereikt wordt.



En er zijn vele linking pins omdat er nu eenmaal meer dan één discipline nauw betrokken is bij de uitvoering van het contract en het contractmanagement. Te denken valt aan inkoop, facilitair, HR, finance en verschillende lijnfuncties. Alle betrokkenen in deze disciplines hebben hun eigen rol en taak in het contractmanagement. De betrokkenheid van al die disciplines begint al in de fase van aanbesteding. Zo heeft niet alleen de inkoopafdeling van de opdrachtgever maar ook de facilitaire afdeling er belang bij om precies te weten wat wordt ingekocht en hoe dit past in de organisatie. En bij de opdrachtnemer is nooit alleen de salesafdeling betrokken maar zeker ook de operationele afdeling om in te schatten dat wat wordt verkocht ook geleverd kan worden.

Uiteraard worden die disciplines betrokken waar het voor hen en de organisatie(s) de meeste waarde heeft. Zo zien we bij operationeel overleg veelal een single point of contact. Maar het betrekken van de facilitair manager bij de inkoop en van de inkoper bij de verdere uitvoering van het contract biedt zeker meerwaarde. Zo blijven deze disciplines betrokken bij het contract, zien zij hoe de uitvoering gaat en op welke onderdelen de schoonmaak een volgende keer beter aanbesteed kan worden. Ook HR en finance worden waar opportuun in de diverse fases van inkoop en uitvoering betrokken. Dit geldt voor opdrachtgever én opdrachtnemer. Zo ontstaat over en weer duidelijkheid over de verantwoordelijkheid van de betrokken disciplines en worden zij waar mogelijk samengebracht.

Goede afspraken vooraf over de wijze van indexatie tijdens het contract zijn voor beide partijen goed en noodzakelijk. Op dit moment zijn er verschillende indexen in gebruik. Deze kijken alle terug op wat er is geweest en bestrijken geen van drie het volledige beeld van de kosten.

Alle indexen richten zich op een deel van de kostenstijgingen maar geen van de indexen pakt alle kostenstijgingen. Er zou dus een mengvorm moeten komen om alle kostenstijgingen in beeld te brengen.

Het verdient aanbeveling om met dit in het achterhoofd een specifieke systematiek te ontwikkelen die alle zuivere kostenstijgingen meeneemt en met name meer vooruitkijkt. De schattingen die daarmee gemaakt worden kunnen dan eventueel gecorrigeerd worden in daarop volgende ramingen. Daarbij moet uiteraard gekeken worden naar de efficiëntie van de toepassing en naar adequate correctiemechanismen. In de praktijk komt dit ook vaak het meeste voor. Er is geen gouden formule. Er is ook geen *one size fits all*-methodiek.

"Met een aantal partijen zijn we daarom andere, goede offerterondes ingegaan, waarbij we fair indexeren per jaar. Dat voorkomt dat je middenin de looptijd van het contract alsnog de slag met elkaar moet aangaan."

commercieel directeur
van een top-vijf schoonmaakbedrijf

Maar gedwongen kostenstijgingen waar de ondernemers niet omheen kunnen, moeten volstrekt inzichtelijk op tafel kunnen komen. Partijen maken hier afspraken over.

Doel is dat er op langere termijn geen gaten vallen in de stijgingen waarmee opdrachtnemers vanuit de CAO of wet- en regelgeving worden geconfronteerd, doordat deze niet doorberekend kunnen worden aan de opdrachtgever. Het schoonmaakbedrijf kan dan alleen nog maar de productiviteit extra verhogen om die niet door te berekenen kostenstijging op te vangen. Daarin schuilt een risico van sluipende vermindering van budgettaire en productiviteitsruimte².

² Wij verwijzen hierbij ook naar de recent uitgebrachte handreiking Indexatieafspraken in meerjarige dienstverleningscontracten (zie <https://www.codeverantwoordelijkmarktgedrag.nl/wp-content/uploads/2022/06/Handreiking-indexatieafspraken-in-meerjarige-dienstverleningscontracten.pdf>)

De vier op het schoonmaakvlak veel voorkomende indexen zijn:

1. CPI (consumentenprijsindex³): deze benchmark volgt de ontwikkeling van de consumentenprijzen van diensten en goederen. Deze index wordt veel gebruikt maar er kan een behoorlijk verschil ontstaan tussen de CPI en de feitelijke kostprijsstijging in de branche.
2. DI (dienstenindex⁴): deze index is gespecificeerd voor branches. In een zorgvuldig systeem van steekproeven bij bedrijven wordt precies bijgehouden welke kostenstijging de verschillende diensten kennen. Deelnemende bedrijven nemen hierin hun kostenwijzigingen op. Het nadeel aan deze index is dat de deelnemende bedrijven een inschatting maken van wat zij in de markt kunnen waarmaken. Een deel van de echte kostenstijging valt daarmee weg. Deze index volgt daarmee dus wel een groot deel van de kosten maar niet alle kosten.
3. Loonkostenindex⁵: deze index pakt 70-80% van de relevante stijging, maar gaat alleen over de stijging van de loonkosten. Stijging van materialen wordt hierin niet meegenomen.
4. Specifiek voor de gezondheidszorg is er dan nog de prijsindexering van de Nederlandse Zorg Autoriteit (NZA).

³ Indexcijfer dat het prijsverloop weergeeft van een pakket goederen en diensten zoals dit gemiddeld wordt aangeschaft door alle huishoudens in Nederland

⁴ Indexcijfer van hoe een prijs van bijvoorbeeld een product of dienst is veranderd in een bepaalde periode

⁵ De loonkostenindex geeft aan hoeveel de loonkosten in een bepaalde periode zijn gestegen ten opzichte van de voorgaande periode(s)

HET METEN VAN PRESTATIES EN HET ORGANISEREN VAN FEEDBACK

8

De inkoop van dienstverlening gaat gepaard met het benoemen en meten van prestaties. Metingen geven in de regel een goed beeld van wat goed en wat minder goed gaat. Binnen de Code wordt het meten en verbeteren van prestaties ook als gezamenlijke verantwoordelijkheid gezien. Het SMART vastleggen van de prestaties gebeurt in key performance indicatoren (KPI). Deze KPI's kunnen in principe in alle contracten opgenomen worden. Een aantal goede KPI's is;

- a. Het medewerkerstevredenheidsonderzoek, al dan niet gekoppeld aan b en/of c;
- b. Het gebruikerstevredenheidsonderzoek;
- c. De (RAS-) werkdrukmeting met als onderdeel het contact met de leidinggevende (van belang voor de werktijden en -volgorde);
- d. Een aan de voorkant gedefinieerde maximale werklast voor medewerkers samen met e;
- e. Een gefixeerd aantal uren, aangeleverd door de opdrachtnemer. Daarmee voorkom je dat werknemers ineens meer werklast krijgen;
- f. De duurzame inzetbaarheid van medewerkers;
- g. Het rendement c.q. de bruto marge van de opdrachtnemer;
- h. De beoogde toegevoegde bijdrage op het contract;
- i. Kwaliteitsmetingen conform objectiveerbare systemen en methodieken uitgevoerd en
- j. De efficiëntie (waarbij de inspanning in verhouding met de kwaliteit moet zijn).

Opdrachtgever maakt hieruit vooraf, samen met de opdrachtnemer, een scherpe selectie om een goede verhouding te creëren tussen de beheerskosten van het volgen van deze KPI's en de uitvoeringskosten. Inzicht in het verloop van deze KPI's via een dashboard geeft vervolgens een goede basis voor het contractmanagement. Via zo'n dashboard kan de kwaliteit op verschillende niveaus gevolgd worden. Dat is handig voor zowel kleine als grote contracten.

Uiteraard moeten partijen bij het kiezen van (een mix van) KPI's erop letten dat de indicatoren zoveel mogelijk aansluiten bij de doelen die in het contract zijn vastgelegd.

BEHEERSKOSTEN VAN HET CONTRACT

9

Bij de uitvoering van een contract horen kosten: beheerskosten. Hieronder verstaan wij de kosten van kwaliteitsmetingen, factuurcontroles en het beheren van ruimtestaten.

Kwaliteitsmetingen zijn nuttig, ze objectiveren de subjectieve indrukken van de opdrachtgever. Het is raadzaam de metingen te verrichten via objectiveerbare, onafhankelijke systemen. Alleen dan is de uitkomst van de meting helder verklaarbaar en acceptabel voor de opdrachtnemer. Belangrijk bij deze metingen is dat de mechanieken en afspraken deugen en dat de frequentie in verhouding staat tot de operationele kosten. In de praktijk zien we nogal eens dat adviesbureaus en intermediairs verdienen aan deze beheerskosten. Zij hebben er dan belang bij om te vaak te gaan meten. Het uitvoeren van her-metingen betekent immers extra omzet.

Beheerskosten

Beheerskosten van het contract horen bij de opdrachtgever te liggen. Het komt echter ook voor dat de opdrachtnemer deze verantwoordelijkheid overneemt en de beheerskosten betaalt. Via een fee van de opdrachtnemer worden deze beheerskosten dan doorberekend aan de opdrachtgever. Deze werkwijze is niet transparant, onzuiver en onjuist. Het geeft een verkeerd beeld van de kosten van schoonmaakdienstverlening. Het maakt de opdrachtgever afhankelijk van de opdrachtnemer, wat oneigenlijk is. Ook kan er sprake zijn van efficiencyverlies, wanneer de beheerskosten niet in verhouding staan tot de omvang van de opdracht. Wanneer ze te hoog zijn, zet dit druk op de marges van de opdrachtnemer en kan dit leiden tot een hogere werkdruk bij de medewerkers.

De Code vindt dat t.a.v. de beheerskosten een aantal algemene principes gelden:

- a. De beheerskosten worden transparant weergegeven.
- b. De beheerskosten zijn in verhouding met de uitvoeringskosten.
- c. Rapportages moeten leiden tot effectieve verbetermaatregelen.
- d. Er is geen oneigenlijke beloning op het uitvoeren van beheer controles die niet in verhouding staan tot de doelstelling.
- e. Er is geen oneigenlijke afhankelijkheid van opdrachtnemers bij keurende partijen. Gedwongen winkelnering (aanbesteding, opleiding, meting) past niet bij de Code principes.

ACCENTVERSCHILLEN IN DE CONTRACTFASE

10

Zoals in de inleiding al gesteld, ziet deze handreiking niet alleen toe op aspecten in de fase van de aanbesteding, maar ook in de daarop volgende fasen van overname en uitvoering van het contract. Elke fase vraagt om andere accenten en aandachtspunten. Hieronder geven wij kort weer welke aspecten van belang zijn in welke fase.

Fase 1 Aanbesteding en contract uitgave

In deze fase zijn van belang: de vakmatige aspecten en de fit met de opdrachtgever, raamafspraken over indexatie, afspraken over ruimte voor sociaal beleid en de leidinggevers (kwantiteit en kwaliteit), gegevens op orde (met een check op relevante gegevens), goede afspraken over linking pins, het meten van prestaties en de eventueel financiële consequenties (KPI's afspreken)

Fase 2 Contractovername en start contract

In fase 2 zijn van belang: gegevens op orde (personeelslijsten en basisgegevens), concrete doelstellingen van de toegevoegde waarde van schoonmaak, een specificatie van wat de opdrachtgever nodig vindt, meer toezicht bij de start van het contract (door versterking van de objectleiding met specifieke kennis van voorbereiding en invoeringsfase) en communicatie met gebruikers van het pand, met name als nieuwe afspraken aan de orde zijn.

Fase 3 Uitvoering van het contract

In deze fase zijn belangrijk: de invulling van het overlegpatroon en het partnership, het aansluiten van de linking pins die al in de 1e fase zijn betrokken, de feitelijke invulling van de bejegening en opleiding van de schoonmakers, de invulling van de communicatie- en overlegstructuur, het beheersmatig en nauwkeurig toezicht op de meting van prestaties, de efficiënte beheersing van het contract en de kosten en het nakomen van de afspraken over indexatie.

Fase 4 Overdracht van het contract

In deze laatste fase gaat het vooral om een grondige evaluatie, het lering trekken uit de contractuitvoering, inclusief alle informatie uit de RAS-werkdrukmeting en om een heldere communicatie tussen betrokken partijen, inclusief de juiste overdracht van alle relevante gegevens.



COLOFON

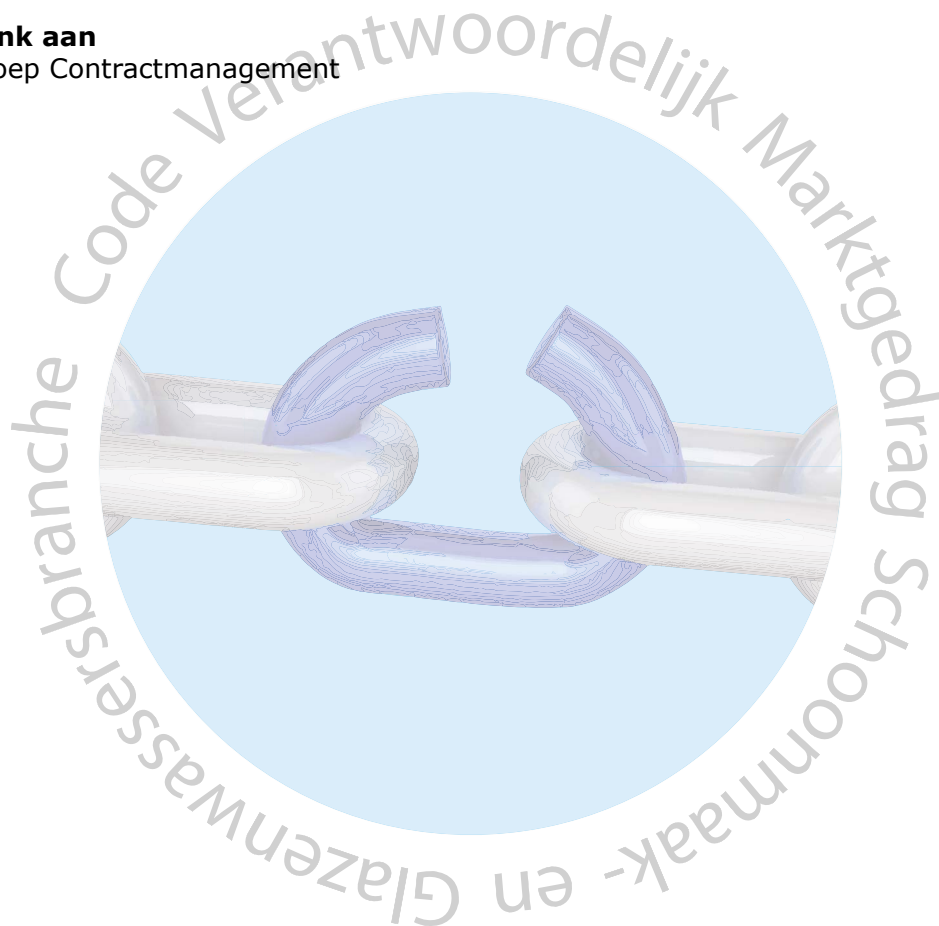
Uitgever

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

September 2022

Met dank aan

Werkgroep Contractmanagement



GOED AANBESTEDEN VAN SCHOONMAAKWERK

Bijlage 1

Lex van Marwijk, inkoper van Zorgkoepel Zonneoord, blikt terug op het aanbestedingstraject dat zijn instelling in 2014 heeft doorlopen voor het inkoopcontract schoonmaak.

Goed aanbesteden van schoonmaakwerk

'Het is mensenwerk!'

Best Value Procurement (BVP) is een vorm van aanbesteding die waar voor het geld moet leveren. Een grote zorgkoepel in het oosten van het land kwam van een koude kermis thuis na een aanbesteding volgens dit principe. Binnen een jaar moest het moeizaam verworven schoonmaakcontract weer worden beëindigd. Waar ging het mis? Hoe valt dit te voorkomen?

De zaak opschudden

Zorgkoepel Zonneoord schreef in 2014 een Europese aanbesteding uit voor de schoonmaak op alle locaties. Inkoper Van Marwijk had er alle vertrouwen in: "Wij besteden meer dan een miljoen euro per jaar aan schoonmaak en glasbewassing. De Tulp deed dat destijds bij ons; een schoonmaakbedrijf met wie we konden lezen en schrijven. Maar ik had het idee dat we meer waar voor ons geld konden krijgen. De Tulp had soms een wat al te gemakkelijke taakopvatting. Ik wilde de zaak opschudden, schoonmaak uit de comfortzone halen en kijken wat dat oplevert. Dat kon via een aanbesteding. En *Best Value Procurement* was nieuw. We konden van een gedetailleerd verrichtingencontract in één klap overschakelen op een prestatiegericht contract. Dat klonk veelbelovend."

De locaties van Zonneoord beschikken in totaal over een schoon te houden vloeroppervlak van 70.000 m². De hoeveelheid te bewassen glas bedraagt circa 43.000 m². Maar bij deze BVP-aanbesteding werd hierin geen onderscheid gemaakt; er was sprake van één perceel.

Tussen de bedrijven door

Omdat zijn vertrouwde tussenpersoon ErgoClean geen ervaring had met BVP, moest hij nu op zoek naar een ander om hem in deze aanbesteding terzijde te staan. Dat werd Akwali, een inkoopconsultant die vertrouwd was met de BVP-methodiek. Afgesproken werd dat ErgoClean tijdens het hele proces over de schouders zou meekijken om het nodige ervan te leren.

Accent op resultaat

Best Value Procurement, de naam zegt het al, betekent dat inschrijvingen worden gewaardeerd volgens het principe dat de beste waarde wordt verkregen in verhouding tot de aangeboden prijs. Die waarde mag globaal worden omschreven, want alles draait om de uiteindelijk te realiseren doelstelling(en) van de opdracht : in dit geval schone gebouwen en tevreden gebruikers. Hoe de inschrijvers dit willen realiseren, is bij BVP niet zo belangrijk; het is het resultaat, het behalen van de doelstellingen waaraan zij zich gecommitteerd hebben, dat telt. Inschrijvers moeten van tevoren wel een goede onderbouwing geven van de prestatie die ze denken te kunnen leveren en die aanvullen met een kansendossier. Alle inschrijvers deden dat. De vier op papier hoogst scorende kandidaten werden vervolgens nader aan de tand gevoeld in een interviewronde. Na de overal beoordeelende van de inschrijvingen kwam schoonmaakconcern Excellent als beste naar voren. De Tulp werd tweede. Als groot landelijk schoonmaakbedrijf beloofde Excellent betere prestaties in beduidend minder tijd te



gaan leveren, gebruikmakend van *state of the art* methodes en middelen. Excellent bleek met de door hen aangeboden prijs de allerlaagste inschrijver. Van Marwijk bespaarde meer dan hij had durven hopen. Van Marwijk: "Maar geld was niet de voornaamste drijfveer; ik had vooral veel vertrouwen in deze vernieuwingsslag."

Sociale verschraling

Op 1 mei 2015 ging Excellent aan de slag, maar al snel sloeg binnen een aantal geledingen van de zorgkoepel de twijfel toe. Excellent zette 40% minder schoonmakers in dan De Tulp altijd deed. De facilitaire staf zag veel van de vertrouwde gezichten ineens niet meer terug en de schoonmakers die nog wel over de vloer kwamen, lag de situatie zwaar op de maag. Van Marwijk: "Mensen werkten hier jarenlang samen, fietsten met elkaar hier naar toe, kwamen een halfuurtje eerder om nog even gezamenlijk koffie te kunnen drinken. Die verbanden waren nu in één keer uit elkaar getrokken." Binnen het contract was afgesproken dat er ook schoonmakers met een zekere afstand tot de arbeidsmarkt - met een rugzakje - aan de slag zouden gaan. Van Marwijk: "Die moet je goed begeleiden. Maar met al die efficiency was voor begeleiding van die mensen totaal geen tijd." Dat riep de nodige emotie op. En dat heeft altijd zijn effect op de manier waarop mensen hun werk doen, constateert Van Marwijk.

Ruis op de lijn

Van Marwijk geeft eerlijk toe dat hij ook zelf meer vraagtekens had kunnen zetten. Bijvoorbeeld bij de aanname dat een medewerker 400 m² kan schoonhouden terwijl daarvoor altijd twee medewerkers op 500 m² werden gezet: "Hoe hebben ze dat kunnen bedenken?" Hij zag dat de beloofde kwaliteit uitbleef. Praatte daarover keer op keer met Excellent die altijd weer beterschap beloofde, maar dat nooit waarmaakte. Van Marwijk: "Kenmerkend gedrag voor hen was 'A zeggen en B doen'. Excellent is een groot bedrijf, dat ging daar ten koste van de communicatie. We bleven klagen, maar onze signalen kwamen niet door. Ook de signalen van de werkvloer niet. Het vervangen van leidinggevenden leverde niet het gewenste resultaat."

Stekker eruit

De vloeren kregen bij de vorige schoonmaker altijd éénmaal per jaar een grote beurt. Dat is altijd een spannend moment, weet Van Marwijk: "Normaal worden dan ruimtes ontruimd, om de vloeren goed te kunnen behandelen. Dat is voor iedereen altijd een geruststellend gezicht, nu was dat lang niet overal het geval. Er waren keuzes gemaakt. Maar schoon bleek het allerm minst." Uiteindelijk trok de zorgkoepel aan de noodrem die in het contract was ingebouwd: een wederzijdse opzegtermijn van zes maanden. Besloten werd een nieuwe aanbesteding uit te schrijven. Van Marwijk heeft ervan geleerd. "Dit was voorlopig mijn eerste en mijn laatste BVP. Die werkt namelijk niet voor schoonmaakwerk. Dit is primair mensenwerk. Je kunt daar nieuwe methodes voor verzinnen. Je kunt daar de mooiste verhaaltjes over ophangen. En ik weet dat er zelfs beroepsacteurs worden ingehuurd om tijdens interviews potentiële klanten op dit vlak te overtuigen. Maar het zijn de schoonmakers die het uiteindelijk op de werkvloer moeten waarmaken. Als zij er niet in geloven, houdt het op. Dus wil ik bij een aanbesteding voeling kunnen houden hoe het gaat en of het allemaal wel kan. Dat hoor je het beste van de betrokken schoonmakers."

Check op nieuwe belofes

Er kwam snel een nieuwe aanbesteding, nu op basis van economisch meest voordelige inschrijving (EMVI) waarbij kwaliteit voor zeventig en de prijs voor dertig procent meetelde. Van Marwijk schakelde ErgoClean weer als tussenpersoon in. Bij deze aanbesteding kwam De Tulp nu als beste naar voren. Nog voor ze aan de slag gingen voerde de zorgkoepel een open gesprek met de leiding van De Tulp: "er is hen op het hart gedrukt niet terug te vallen op hun oude werkwijze. Ook zij moesten zich verbeteren en we zijn dat nauwgezet gaan volgen." Elke partij die inschrijft probeert je altijd te overtuigen

met goede voornemens, legt Van Marwijk uit: “Er staat dan: ‘wij gaan...’, ‘wij willen...’ of ‘wij moeten...’. Ik heb al die beloftes in het contract geel gearceerd en ze na zes maanden weer eens nagelopen. Toen bleek zestig procent gerealiseerd, op de resterende veertig zijn we actief gaan sturen.”

Eerst relatie, dan prestatie

Wat helpt is dat er nu weer oprechte aandacht is gekomen voor de medewerkers, ook vanuit de opdrachtgever. Excellent hield alleen incidenteel een werkdrukmeting. Bij De Tulp gebeurt dat veel vaker en is er ook alle aandacht voor de medewerkerstevredenheid en ‘het schoonmaakteam van de maand.’ Er zijn enquêtes. De teams kunnen punten verdienen op basis van hun prestaties. Werkkasten en -kleding worden regelmatig gecontroleerd. ‘Eerst relatie, dan prestatie’ is nu het motto dat Van Marwijk overal waar hij komt uitdraagt. Het is ook zijn tip voor collega-opdrachtgevers in de facilitaire sector: “Mijn advies is om in de wandelgangen goed je oor te luisteren te leggen, ik zeg ‘luister naar Radio Corridor’. Wat je daar opvangt is waardevol en werkt vaak beter dan controle.”

Van principe naar praktijk

Alle bij deze situatie betrokken bedrijven hebben de Code Verantwoordelijk Marktgedrag ondertekend. En toch bleek de ervaring met schoonmaakbedrijf Excellent niet te rijmen met de principes van de Code. Hoe kan dat? De belangrijkste les die Van Marwijk uit deze ervaring heeft getrokken is dat hij zich te veel heeft laten verblinden door de mooie praatjes vooraf: “Al die principes en goede voornemens zijn prachtig, maar het draait erom hoe de uitvoerders die kunnen realiseren. Als opdrachtgever moet je daar waakzaam op zijn en zorgvuldig zicht houden op hoe het gaat. Laat dus niet alles los als de order eenmaal geplaatst is. Stel een contractmanager aan met kennis van zaken, die op de uitvoering toeziet. En blijf altijd met de schoonmakers in gesprek.”

‘Aanbesteden vraagt aandacht voor relatie en resultaat’
 Hoe voorkom je uitglijders bij gunningen?

Dit verhaal geeft aan hoe belangrijk het is om niet alleen overeenstemming te vinden op verrichtingen en prestaties, maar ook afstemming te bereiken op waarden, organisatiecultuur en communicatiestijlen.

Een nieuwe keuze

Van Marwijk: “Na 12 jaar met hetzelfde schoonmaakbedrijf gewerkt te hebben, hadden we behoefte aan een switch, een andere manier van samenwerken, waarbij we afwilden van de routine om takenlijstjes af te vinken. Toen we zeker wisten dat we deze stap wilden zetten, hebben we ervoor gekozen om de aanbesteding te doen volgens Best Value Procurement (BVP). De inschrijvingen in de gunningsfase worden daarbij gewaardeerd volgens het principe dat de meeste waarde wordt verkregen in verhouding tot de aangeboden prijs. We werden in dit proces begeleid door inkoopconsultant Akwali. Nadat we de BVP aanbestedingsprocedure hadden doorlopen, bleek schoonmaakbedrijf Excellent uiteindelijk de gunning te verkrijgen. Een partij die vanwege haar werkzaamheden in andere sectoren een goede bekendheid en reputatie genoot. Excellent beloofde maximale prestaties en maximale efficiëntie. Het contract dat we afsloten was gebaseerd op een lumpsum budget dat lager lag dan het eerder door ons bepaalde bodembedrag. Dat was echter niet de reden van de latere wrijvingen.”

Medewerkers in mineur



“Al na enkele maanden bleek dat de werklast moest worden gedragen door 40% minder personeel. De facilitaire staf constateerde dat men steeds minder mensen kende. Teams waren uit elkaar gehaald en medewerkers hadden geen keuzeruimte meer in hun werkzaamheden. Steeds vaker kregen we te maken met radeloze schoonmakers die hun voormalige groepsbinding misten en tegelijk met, veel, minder collega's evenveel werk moesten verzetten als vroeger. De managers van het schoonmaakbedrijf noemden dat 'slimmer schoonmaken'. Vanuit onze eigen organisatie waren we er ten onrechte van uitgegaan dat de personele omstandigheden wel goed geregeld zouden zijn. We waren voornamelijk gericht op het behalen van de afgesproken doelstellingen.”

Tegengestelde belangen

“We konden niet anders dan concluderen dat de maximale waarde vanuit de BVP-methodiek niet strookte met de principes van de Code, waarin juist duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen centraal staat. Als we de hand in eigen boezem steken, moeten we vaststellen dat we in de aanbesteding onvoldoende focus hadden op arbeidsomstandigheden, de manier waarop het werk zou worden gedaan. Waar dat voor ons als opdrachtgever een blinde vlek was, was het voor het schoonmaakbedrijf een bewuste strategie om met zo min mogelijk mensen zoveel mogelijk rendement te behalen. Uiteraard spelen commerciële belangen altijd een rol in aanbestedingen, maar dit mag nooit ten koste gaan van de menselijke maat. Onze facilitaire staf werd dagelijks geconfronteerd met de frustraties en boosheid van het personeel, terwijl bijvoorbeeld het vloeronderhoud onvoldoende bleef. Het management van het schoonmaakbedrijf had namelijk besloten dat de vloeren niet allemaal noodzakelijkerwijs 1x jaarlijks en gelijktijdig gereinigd hoefden te worden.”

Geen verbetering

“Vanuit onze facilitaire afdeling is er regelmatig overleg geweest met het schoonmaakbedrijf over de ontstane situatie. We kregen daarop telkens te horen dat iedereen gewoon moest wennen aan de nieuwe aanpak en dat we er maar op moesten vertrouwen dat het goed zou komen. De onvrede van de werkvloer kwam aanvankelijk niet verder dan de onderste managementlagen van het schoonmaakbedrijf, de rayonleiders. Het hoger management bleef zo in de waan dat alles naar wens verliep. Vanuit onze organisatie hebben we weliswaar geregeld management overleg gevoerd op verschillende niveaus, maar achteraf mogen we stellen dat we veel te lang zijn blijven praten.

De grens bereikt

Wat dit schrijnende verhaal blootlegt, is dat de schoonmakers bij niemand gehoor vonden voor hun frustraties. Daarbij komt dat de mensen met afstand tot de arbeidsmarkt, voor wie we in onze contractbespreking hadden bedongen dat ze in het team zouden worden betrokken, aan hun lot werden overgelaten. Uiteindelijk bleek een confrontatie met het schoonmaakbedrijf onvermijdelijk.”

Voorbij de belofte

“Een van de lessen die we uit deze ervaring leren, is dat je niet te snel overtuigd moet zijn van het mooie verkoopverhaal. Niet alleen op papier, ook in gesprekken kun je door talentvolle woordvoerders en communicatoren worden overdonderd. Daarbij komt dat je als opdrachtgever/inkoper in dergelijke contractbesprekingen altijd een inhoudelijke kennisachterstand hebt ten opzichte van de partij aan de andere kant van de tafel. Inschakelen van een onafhankelijk, en ter zake deskundige, contractbeheerder is daarom geen overbodige luxe.”

Het kon ook anders

“De exit van schoonmaakbedrijf Excellent betekende dat opnieuw een aanbestedingsprocedure doorlopen moest worden. Bij deze nieuwe procedure kwamen we toch weer bij onze vorige partner De Tulp uit. Van meet af aan was er bij onze medewerkers een goed gevoel bij deze keuze. Aan De Tulp is

nadrukkelijk duidelijk gemaakt dat we verbetering wensten ten opzichte van hun vorige inzet. Dat hebben ze heel serieus opgepakt. Na 6 maanden was 60% van de verbeterwensen doorgevoerd en werden bindende afspraken gemaakt voor de resterende verbeteringen. We hebben gekregen wat beloofd is, de werkvloer is tevreden en er zijn buddy's ingezet voor de begeleiding van de kwetsbare medewerkers. Mensen gaan weer met plezier naar hun werk en er is sprake van saamhorigheid, een fijne werksfeer en onderlinge solidariteit. Mensen voelen zich weer gezien en gewaardeerd. En zo hoort het ook. De les die je hieruit kan halen, is dat de kracht van relatie altijd voorafgaat aan de mate van prestatie. Hoe beter mensen zich voelen in de werkomgeving, des te productiever ze zullen zijn.

Vinger aan de pols

"We kijken nu niet alleen naar het resultaat, maar naar het gehele proces. Met regelmaat worden de werkdruk en de tevredenheid gemeten. Hiertoe worden mystery guests ingezet en enquêtes gehouden. Die nieuwe cultuur is bepalend voor het succes van vandaag. We zien onze facilitair medewerkers en de schoonmakers functioneren als één team. Er is een gezonde balans tussen vertrouwen en controle. Mensen durven zich uit te spreken, ze weten waar ze aan toe zijn en wat hun taken zijn en hebben daarbij voldoende zelfbeschikking."

Kaarten op tafel

"In aanbestedingsprocessen en contractbesprekingen is het verstandig om een contractmanager aan te wijzen die met kennis van zaken als gelijkwaardig gesprekspartner fungeert. Je moet beseffen dat de opdrachtnemer een eigen agenda heeft. Nodig elkaar uit om onderlinge verwachtingen uit te spreken. Waarom zou je bijvoorbeeld als schoonmaakbedrijf geen inzicht geven in het percentage van de totaalomzet dat je als opdrachtgever vertegenwoordigt?"

Oog voor mensen

"De BVP heeft onmiskenbaar zijn voordelen, maar wat we hebben gemist, is het goede gesprek met de toeleveranciers over wat er werkelijk toe doet. In een gesprek kun je toelichting vragen bij de verwachte kansen en bedreigingen en dat kan je helpen bij het bepalen van een keuze. Opmerkelijk was dat schoonmaakbedrijf Excellent niets heeft gedaan met het kansendossier, terwijl ze juist daarin extra waarde en meer omzet hadden kunnen realiseren. Terugkijkend zien we dat de mismatch vooral te maken had met een verschil in waarden en overtuigingen. Je kunt nog zo goed procedures en afspraken dichttimmeren en eindeloos afstemmen over de inhoud van het werk, het resultaat blijft negatief zolang je onvoldoende aandacht hebt voor de werkcultuur en voor het persoonlijk welbevinden van je medewerkers. Verantwoordelijk marktgedrag houdt in dat je fatsoenlijk omgaat met mensen, dat ze loon naar werken krijgen en kansen om zich te ontwikkelen."

De feiten op een rij

In 2014 schreef Zorgkoepel Zonneoord een Europese aanbesteding uit voor haar zorglocaties met een totale vloeroppervlakte van 70.000 m² en te bewassen glasoppervlakte van 43.000 m².

De aanbesteding werd gegund voor een periode van 10 jaar, tegen een bedrag dat minder is dan begroot.

De tweede aanbesteding was voor 70% op kwaliteit en voor 30% op prijs gebaseerd en kon ook binnen de begroting gerealiseerd worden.

Van de beloftes in het contract met De Tulp bleek 60% binnen 6 maanden gerealiseerd. Voor de overige 40% werd een actieplan opgesteld, waarop actief werd gemonitord.



Adviezen voor opdrachtgevers

- Zorg dat je bij een aanbesteding voldoende inhoudelijke expertise over schoonmaakwerk in huis hebt of huur deze in.
- Wijs een contractmanager aan met kennis van zaken als gelijkwaardig gesprekspartner.
- Richt de aanbesteding zo in dat niet alleen duidelijk wordt welke prestatie geleverd wordt, maar ook hoe dit gaat gebeuren en met wie. Neem dus geen genoegen met globale kwaliteitscriteria.
- Voer gesprekken niet alleen over te behalen prestaties, maar ook over de manier waarop het schoonmaakbedrijf dat zegt te doen.
- Laat kwaliteit in ruime mate meewegen in de beslissing.
- Besteed niet alleen aandacht aan het resultaat, maar ook aan de relatie. Check of de cultuur van het schoonmaakbedrijf past bij de cultuur van de opdrachtgever.
- Zorg dat er zoveel budget is dat de beoogde kwaliteit op een nette manier wordt gehaald, met respect voor de werkdruk en de werktijden van de medewerkers.
- Weet zelf voor welk bedrag de gewenste dienstverlening uit te voeren is.
- Wees open over het beschikbare budget voor schoonmaakwerk.
- Indexeer dit budget zodat het jaarlijks meegroeit met loon- en prijsstijgingen.
- Vraag ook het schoonmaakbedrijf om op financieel gebied transparant te zijn. Aarzel bijvoorbeeld niet om te vragen welke winstmarge het op de opdracht nastreeft.
- Ga een goede samenwerking aan met het bedrijf dat bij jou schoonmaakt, vooral ook waar het gaat om HR-aangelegenheden, zoals opleidingen, taallessen en andere faciliteiten waar de schoonmakers van kunnen profiteren.
- Communiceer veranderingen in werkwijzen en contracten intern altijd zorgvuldig en doe dat vooral met de medewerkers die het nu doen en straks moeten gaan doen.

Adviezen voor schoonmaakbedrijven

- Investeer in personeel en organisatie. Weet dat jouw organisatie aan kracht wint wanneer jij vooral in je medewerkers investeert: in de middelen die zij op hun werkplek nodig hebben om hun taak goed uit te voeren en in hun ontwikkeling via branche-erkende opleidingen en diploma's. Realiseer je daarnaast dat de sleutel tot succes ligt bij de opstelling en vaardigheden van je direct-leidinggevenden.
- Offreer op basis van realistische calculaties en productienormen. Op basis daarvan straal je duidelijk uit niet te willen werken voor opdrachtgevers die het alleen om de prijs gaat.
- Onderbouw helder waarom jij de prijs hanteert die jij offereert. Betrek je medewerkers bij het opstellen van de offerte omdat die als geen ander weten wat het werk inhoudt. Schrijf nooit te scherp in omdat je weet dat je daarmee een kritische grens nadert en vrijwel zeker klachten gaat krijgen.

- Leef je goed in in de wereld van de opdrachtgever. Zorg dat je de nodige kennis van aanbestedingen en offerte procedures in huis hebt. Volg exact de regels die de opdrachtgever bij de aanbesteding stelt, sluit aan op de gestelde doelen en weet de cultuur bij je potentiële klant te 'proeven', maar beloof hem nooit gouden bergen en stel je te allen tijde als volwassen 'partner' van de opdrachtgever op.
- Ga direct na gunning het gesprek aan met de bij het werk betrokken medewerkers. Zij weten het best hoe ze de verworven opdracht het best kunnen uitvoeren. Geef de overgenomen medewerkers de arbeidsvoorwaarden waar ze recht op hebben.
- Vraag als leverancier eens waarom je de order hebt gewonnen. Door het antwoord op die vraag kun je je beter positioneren in de markt en kun je aantoonbare argumenten aanvoeren waarom klanten hun voordeel kunnen doen met een samenwerking.

Dit artikel is gebaseerd op een waargebeurd verhaal waar alle betrokkenen van hebben geleerd. Om hun reputatie te beschermen zijn betrokken bedrijven en personen voorzien van fictieve namen.

VEILIGHEID VRAAGT OPEN GESPREKSCULTUUR

Bijlage 2

Van lastige schoonmaaksituaties valt veel te leren

‘Veiligheid vraagt open gesprekscultuur’

Het schoonmaken van een laboratorium is geen sinecure. Vooral in ruimten waar gewerkt wordt met biogenetisch materiaal en radioactieve straling, staan grote veiligheids- en gezondheidsrisico's op het spel. Bij een aanbesteding moet dan ook altijd extra aandacht aan dit soort risico's worden besteed. Maar ook wanneer dat is gebeurd, kan de schoonmaak in de praktijk totaal anders uitpakken dan was voorzien. Dat bleek nadat een toonaangevende onderzoeksinstituut dit werk op een gedegen manier had aanbesteed. Bert de Vos, contractmanager bij het onderzoeksinstituut, blikt erop terug. Wat valt hiervan te leren?

Het verhaal speelt zich af op een instituut met verschillende laboratoria en technische ruimten. In enkele van die laboratoria worden testen gedaan met genetisch gemodificeerde organismen. De Vos: "Dit zijn materialen die nooit in de natuur terecht mogen komen. In andere ruimten staat röntgenapparatuur. Hier wordt gewaarschuwd voor radioactieve straling. Veel van de ruimten moeten worden schoongemaakt met desinfecterende middelen. Daar mag je alleen mee werken als je persoonlijke beschermingsmiddelen draagt, zoals goed sluitende gelaatsmaskers."

Bijzondere ruimten

Enkele jaren geleden besteedde het instituut het schoonmaakwerk op al haar locaties aan. Bij elkaar gaat het om zo'n 100.000 m² waarvan naar schatting een vijfde deel bijzondere aandacht vraagt in verband met de grote veiligheids- en gezondheidsrisico's. Als onderdeel van de selectieprocedure moesten de inschrijvers die hele oppervlakte voor een keer in haar geheel schoonmaken. Uiteindelijk kwam er een schoonmaakbedrijf uit de bus die dit op alle fronten het beste deed, dus óók in de bijzondere ruimten die een keer per maand een algehele schoonmaakbeurt krijgen.

De Vos: "Besloten werd om de aanbesteding aan te grijpen om meer verantwoordelijkheid neer te leggen bij het schoonmaakbedrijf. Resultaatgericht schoonmaken was hierbij het motto. Dit vanuit de gedachte dat het schoonmaakbedrijf de specialist is in zijn vakgebied. Ook wat betreft de veiligheid hoopten wij dat 'vreemde ogen' zouden 'dwingen'. Hoewel onze onderzoekmedewerkers goed bekend zijn met laboratoriumsituaties en gemiddeld genomen hoger opgeleid dan schoonmakers, blijken zij op het vlak van schoonmaak nogal eens nonchalant. Dan is het niet vreemd te veronderstellen dat professionele schoonmakers de veiligheidsprotocollen in dit soort ruimtes meer gedisciplineerd zullen volgen."

Arbeidsinspectie

Toen de schoonmakers aan de slag gingen, bleek dat zij in een aantal gevallen onbeschermd toegang kregen tot ruimten met radioactieve straling. Niet alle schoonmakers waren zich hiervan bewust. Diegenen die dat wel waren, durfden dit niet te melden bij hun direct leidinggevende. De enkeling die dat wel deed, vond geen gehoor. Dat was voor de betrokkene reden om dit aan te kaarten bij zijn vakbond. Deze heeft de Arbeidsinspectie ingelicht die onmiddellijk poolshoogte kwam nemen.

Bij het bezoek van de Arbeidsinspectie kwam er meer aan het licht. De persoonlijke beschermingsmiddelen die de medewerkers moesten dragen om zich te weren tegen gevaarlijke stoffen, bleken niet voldoende. Verder waren de laboratoriummedewerkers onvoldoende alert op de

risico's die de schoonmakers liepen bij het reinigen van hun ruimten. De Vos: "Wie zich niet aan het protocol houdt, moet natuurlijk worden weggestuurd, maar dat is hier niet gebeurd."

Hand in eigen boezem

De Arbeidsinspectie maakte een rapport op en bracht dat onder de aandacht van het onderzoeksinstituut. Het instituut nam de zaak niet licht op. Sterker: ze stak direct de hand in eigen boezem en nam daarmee een belangrijk principe serieus. Als opdrachtgever behoort je namelijk een schoonmaakcontract zodanig te managen dat de verwachtingen ook gedurende de looptijd van het contract worden waargemaakt. Dat luistert extra nauw wanneer de veiligheid in het geding is.

Kwaliteit bespreken

De eigen medewerkers kregen te horen dat protocollen onder alle omstandigheden moeten worden nageleefd. Ook werd onmiddellijk contact opgenomen met het management van het schoonmaakbedrijf. Ook het schoonmaakbedrijf heeft de zaak uiteindelijk serieus genomen. Het naleven van het protocol is nu ook een vast halfjaarlijks gespreksonderwerp met het schoonmaakbedrijf. Dit laatste bedrijf heeft er ook voor gezorgd dat de schoonmakers voortaan de juiste beschermingsmiddelen moeten krijgen. En het bespreekt de kwaliteitsaspecten van het schoonmaken van bijzondere ruimten zoals laboratoria, nu ook vaker met de direct leidinggevenden op locatie. Alle medewerkers worden nu nadrukkelijk uitgenodigd om onveilige situaties voortaan te melden.

De Vos: "Alle partijen hebben hiervan geleerd en dat heeft de zaak ter plekke direct verbeterd. Ga ik een laagje dieper, dan haal ik tal van leerpunten uit dit verhaal waar anderen in soortgelijke situaties ook veel aan hebben."

Leerpunt 1: Veiligheid vraagt om een open gesprekscultuur

"Open communicatie is er zo een. De schoonmakers voelden wel dat hier iets niet klopte, maar durfden dat niet aan te kaarten. Wellicht was er angst om hierop afgerekend te worden. Wie het wél aankaartte bij de direct leidinggevende, kreeg daarop geen gehoor. Wanneer mensen het gevoel krijgen dat hun klachten onder het tapijt worden geveegd, moet je niet vreemd opkijken wanneer zij dit bij hun vakbond gaan melden. Leerpunt 1 is dan ook voor direct leidinggevenden: Zorg voor een open gesprekscultuur en neem elke klacht serieus. De afhandeling van zo'n klacht kost wel even tijd en aandacht, maar het grote voordeel is dat je mensen zich direct serieus genomen voelen en dat je er erger mee voorkomt, zoals uit deze casus blijkt."

Leerpunt 2: Het protocol als gesprek van de dag

"Protocollen die zijn ingesteld om de veiligheid en gezondheid te waarborgen zijn er niet voor niets. Wat mij betreft worden die protocollen het gesprek van de dag. Om dit te bevorderen zou je informatieve 'veiligheidsrondes' kunnen organiseren. Het zou in elk geval een vast punt van overleg moeten zijn tussen opdrachtgever en opdrachtnemer en tussen leidinggevende en werknemer. Vergelijkbaar met de toolboxmeetings die voor VCA gehouden moeten worden. Uiteindelijk moet iedereen - medewerkers, leidinggevenden en managers bij zowel opdrachtgever als schoonmaakbedrijf - weten dat veiligheidsprotocollen bestaan en waar nodig moeten ze ook continu alert zijn dat ze worden nageleefd."

Leerpunt 3: Angst is een slechte raadgever

"Angst is een slechte raadgever. Wanneer medewerkers bang zijn om gevaarlijke situaties te melden, houden ze onbedoeld die gevaarlijke situatie in stand. En dat kan ten koste gaan van hun eigen



veiligheid en gezondheid en ook hun werkgever op hoge kosten jagen. Daarom moet het management - zowel bij de opdrachtgever als bij het schoonmaakbedrijf - zorgen voor een werksfeer en -cultuur waarin iedereen zich veilig voelt en juist gestimuleerd wordt om zaken te melden die niet in de haak zijn."

Leerpunt 4: De veiligheidsvoorschriften begrijpen

"Veel schoonmaakmedewerkers hebben een niet-Nederlandse achtergrond. Velen zijn de Nederlandse taal onvoldoende machtig. Waar het gaat om de veiligheid en de gezondheid is dat ontoelaatbaar. Zorg er als daarom als opdrachtgever en werkgever voor dat schoonmakers van bijzondere ruimtes als deze, de regels en richtlijnen t.a.v. veiligheid begrijpen. Als schoonmakers de Nederlandse taal onvoldoende machtig zijn, kan dat door te werken met pictogrammen. Verder zou een opleiding Nederlandse taal aangeboden kunnen worden. Belangrijk is dat er geen compromissen gesloten worden t.a.v. de veiligheid. Begrijpt een werknemer de voorschriften niet, laat hem of haar dan niet in die specifieke ruimte werken. "

Leerpunt 5: De juiste leidinggevende op de juiste plek

"In dit geval was de direct leidinggevende zich veel te weinig bewust van zijn belangrijke verantwoordelijkheid om signalen serieus te nemen en door te geleiden naar een hoger niveau. Met name bij de schoonmaak van bijzondere ruimtes als laboratoria, is dat levensgevaarlijk. Schoonmaakbedrijven zouden daarom heel goed moeten nadenken welk type leidinggevende zij op welke plek stationeren."

Leerpunt 6: Goed contractmanagement is vakwerk

"Het is goed om te vertrouwen op het vakmanschap van het schoonmaakbedrijf vanuit het motto 'zij zijn de specialist en hebben vakmensen in dienst'. Voor de opdrachtgever is het belangrijk dat je regelmatig informeert of de uitvoer van de schoonmaakwerkzaamheden op een veilige manier worden uitgevoerd. Blijf alert. Informeer regelmatig bij het schoonmaakbedrijf welke maatregelen zijn getroffen om hun medewerkers veilig te laten werken. Wees kritisch en vraag om voorbeelden van maatregelen of ga ter plekke kijken of de theorie overeenkomt met de praktijk. Ga ook het gesprek aan met je eigen organisatie. Neem periodiek de protocollen met de betrokkenen onder loep. Zijn ze nog actueel en sluiten ze nog goed aan bij de werkzaamheden die in het lab worden uitgevoerd. En tot slot ga het gesprek aan met de schoonmakers. Die gesprekken zijn voor een opdrachtgever vaak heel leerzaam."

Dit artikel is gebaseerd op een waargebeurd verhaal waar alle betrokkenen van hebben geleerd. Om hun reputatie te beschermen is de casus geanonimiseerd. Er zijn geen of enkel fictieve namen genoemd.

OPGERUIMD STAAT (NIET) NETJES

Bijlage 3

Opgeruimd staat (niet) netjes

Heraanbesteding leidt tot ontslag schoonmaakster

In het basisonderwijs heeft in veel regio's een aanzienlijke schaalvergroting plaatsgevonden, vaak om de continuïteit van de scholen veilig te stellen, maar ook uit oogpunt van kostenbesparingen. Door bestuurlijke fusies zijn op die manier grote stichtingen ontstaan van soms wel 30 tot 60 scholen. Het hoeft geen betoog dat dit een interessante markt is voor een schoonmaakbedrijf. Enkele jaren geleden speelde zich op een van de scholen van zo'n grote stichting een klein drama af, dat begon met een klacht over een te hoge werkdruk.

Hoge werkdruk

Wat was er aan de hand? Medewerkers van het toenmalige schoonmaakbedrijf bleken telkens niet in staat om binnen de gestelde tijd alle lokalen goed schoon te krijgen. Er moest teveel worden gedaan met te weinig mensen. Er volgden gesprekken waarna nieuwe afspraken werden gemaakt en het schoonmaakbudget door de opdrachtgever werd verhoogd. Dit veranderde echter niets in de dienstverlening: geen verhoging van het aantal uren en ook geen verhoging van het aantal schoonmakers. Voor de medewerkers veranderde er dus niets. Uit onvrede over de ontstane situatie besloot de opdrachtgever een her-aanbesteding uit te schrijven, wat resulteerde in een nieuw contract met een ander schoonmaakbedrijf.

Voorbedachte rade

Tot zover lijkt alles nog aannemelijk te zijn, ware het niet dat een schoonmaakster tijdens de 'wisseling van de wacht' te horen kreeg dat haar contract op het laatste moment gewijzigd werd, waarna ze binnen 1 dag werd overgeplaatst naar een andere locatie. Het argument was dat de opdrachtgever ontevreden over haar was en haar dus niet meer wilde terugzien onder de verantwoordelijkheid van het nieuwe schoonmaakbedrijf. Aanstichter van dit alles bleek de directeur van een van de basisscholen te zijn, die het lastig vond dat zijn team door de schoonmaakster nu en dan werd gewezen op hun nalatigheid om de klassen op te ruimen. Zij kon immers niet poetsen als er telkens allerlei zaken rondslingerden en de vloer nog vol stond met stoeltjes. Om de zaken in perspectief te plaatsen: de schoonmaakster werkte al 24,5 jaar op die school en had een goede band met de leerkrachten. De directeur van de school bleek echter een andere mening toegedaan en wist het bestuur ervan te overtuigen dat de schoonmaakster niet langer kon worden aangehouden.

De rol van de basisschool directeur is in dit hele verhaal op zijn zachtst gezegd net zo discutabel als die van het management van het schoonmaakbedrijf. Hij wilde niet met de schoonmakers praten zonder dat iemand van de vakbond erbij aanwezig was en bovendien eiste hij van de schoonmaakster dat ze geen contact zocht met het team van de school. Het team dat voor de schoonmaakster opkwam en de directeur in een petitie vroeg om de schoonmaakster te behouden voor de school.

Toveren met uren

Heraanbestedingen worden vaak benut om sluimerende problemen in één klap op te lossen. Problemen met de kwaliteit, met een of meer schoonmakers of met het aantal uren. Een voorbeeld: stel dat er in een contract 1.000 uur overeengekomen is, maar dat het schoonmaakbedrijf 1.200 uur levert, dan worden de schoonmakers bij een overname voor 1.200 uur overgenomen. Artikel 38 van de CAO spreekt immers van het aantal uren dat de werknemer werkzaam was op het te wisselen object, dit volgt ook uit de loonstroken. Soms wordt na de contract wisseling weer geleidelijk afgebouwd naar 1.000 uur. Om het probleem



van teveel uren op te lossen. Maar wat gebeurt er dan met de schoonmakers die ineens 200 uur 'missen'? Krijgen zij vervangende objecten aangeboden om die 200 uur te compenseren? Dit soort problemen kan voorkomen worden: de opdrachtgever hoeft alleen maar tijdens de uitvoering van het contract in gesprek te blijven met de opdrachtnemer. Dan kan de opdrachtgever aan het schoonmaakbedrijf vragen hoe het kan dat 1.200 uur worden gewerkt en gedeclareerd terwijl in het contract sprake is van 1.000 uur.

Hogere belangen

Wat deze casus zo intrigerend maakt, is dat een opdrachtgever zich op deze manier bemoeit met het arbeidscontract, zoals overeengekomen tussen het schoonmaakbedrijf en haar werknemer. Bovendien staat nadrukkelijk in de CAO vermeld dat het object waar iemand werkt onderdeel is van de arbeidsovereenkomst. Die kan niet eenzijdig gewijzigd worden. Ook niet als een opdrachtgever dat vraagt, wat niet van goed opdrachtgeverschap of het voeren van goed contractmanagement getuigt. Welke schoonmakers geplaatst worden op welk object is een zaak van het schoonmaakbedrijf en de schoonmakers zelf, de opdrachtgever zou zich hiermee niet moeten willen bemoeien. Het meegaan in de wensen van de opdrachtgever in deze getuigt evenmin van goed werkgeverschap.

Te weinig oog voor mensen

De vraag dringt zich op waar het hier misgegaan is in het contractmanagement en hoe het heeft kunnen gebeuren dat de werknemster in kwestie het veld moest ruimen. Ondanks de petitie van het schoolteam en de pogingen om haar te behouden. Nu zit zij thuis, vol onbegrip en onterecht beschadigd. In de periode dat deze kwestie speelde, heeft de FNV meerdere keren contact gehad met het schoonmaakbedrijf om opheldering te krijgen. Uit die gesprekken bleek dat het overnemen van het object veel meer aandacht had gekregen dan de overname van de schoonmakers. Deze werden eerder als 'tegenwerkers' dan als nieuwe medewerkers gezien. Pas na dreiging om naar de rechter te stappen, beloofde het schoonmaakbedrijf om werkdrukmetingen uit te voeren.

Wat dit schoonmaakbedrijf zich niet heeft gerealiseerd is dat bij een contractwisseling niet alleen een relatie aangegaan wordt met de opdrachtgever maar ook met de nieuwe medewerkers. En daarin staat dit schoonmaakbedrijf helaas niet alleen. Schoonmaakbedrijven kunnen in dit opzicht nog winst behalen: door de nieuwe over te nemen werknemers met open armen te ontvangen. In plaats van de overname van nieuwe medewerkers te beschouwen als een noodzakelijk kwaad zouden ze het veel meer moeten zien als een kans om hun voordeel te doen met de ervaringen van deze werknemers met het object en als sociale plicht.

Grenzen aan de macht

Wat we uit dit verhaal leren, is dat schoonmaakbedrijven soms grenzen overschrijden om de relatie met de opdrachtgever goed te houden. Deze vorm van 'klantgezichtheid' gaat ten koste van sociale belangen waardoor er een directe negatieve impact kan ontstaan op het welzijn van medewerkers. Een werkgever in de schoonmaaksector zou nadrukkelijker moeten varen op zijn eigen morele kompas en te allen tijde voor zijn werknemers moeten opkomen. Om dit te garanderen, zou er veel nadrukkelijker moeten worden gehandeld volgens de ethische code, waardoor de kans wordt verminderd dat directieuren en bestuurders machtsmiddelen inzetten.

Samenvattend kunnen we stellen dat deze casus de volgende leerpunten oplevert.

Leerpunt 1 Gebruik als werkgever en opdrachtnemer je ethisch kompas

Neem aantijgingen en opmerkingen van een opdrachtgever niet meteen voor waar aan. Ga op onderzoek uit, ga het gesprek aan met degene die een probleem inbrengt en check de aantijgingen en opmerkingen van de opdrachtgever. Zoek meer informatie over de klacht.

opdrachtgever

Zorg als werkgever dat je daarbij altijd de kant van de werknemer hoort en zijn of haar belangen van de werknemer meeweegt (hoor en wederhoor). Wees behoedzaam met door opdrachtgevers ingebrachte klachten over medewerkers.

Leerpunt 2 Wees je bewust van je verantwoordelijkheid als werkgever

Bij het aannemen van een opdracht is het verleidelijk om vooral te focussen op de zakelijke kant van het contract en je 'eigen' mensen: het opdrachtnemerschap. Als werkgever heb je echter ook een verantwoordelijkheid voor het welzijn van de medewerkers, die na een heraanbesteding via een contract wisseling bij jou in dienst komen. Doe dan ook je voordeel met de kennis die deze mensen hebben van het object.

Leerpunt 3 Voorkom dat je deelgenoot wordt van de interne problemen van de opdrachtgever

Het kan gebeuren dat de druk om de opdrachtgever te behagen zo groot wordt dat niet alleen mogelijke gevoeligheden onder het tapijt geschoven worden, maar dat je als opdrachtnemer ook deel wordt van andermans wedstrijd. Een dergelijke positie ondermijnt een objectieve kijk en gaat vaak ten koste van mensen op de werkvloer. Goed contractmanagement kan ervoor zorgen de juiste onderwerpen op de agenda te krijgen.

Leerpunt 4 Zorg voor transparante communicatie

Als er zaken spelen op de locatie van de opdrachtgever die directe invloed hebben op de sfeer en prestaties van de schoonmakers, zorg er dan voor dat je eigen medewerkers ruimte voelen om hun kritische feedback te delen met hun leidinggevenden en dat leidinggevenden daar serieus gehoor aan geven.

Leerpunt 5 Gebruik als opdrachtgever je ethisch kompas

De opdrachtgever heeft bij inkoop van schoonmaakpersoneel een verantwoordelijkheid over de knip heen. Dus vecht issues op de werkvloer niet uit over de rug van ingehuurd personeel of personeel in afhankelijke posities maar bespreek dat op het juiste niveau met het management van het schoonmaakbedrijf. Doe wat je belooft. Neem zelf verantwoordelijkheid en laat de opdrachtnemer voor zijn zaken verantwoordelijkheid nemen. Gebruik het budget voor schoonmaakdienstverlening ook voor de dienstverlening waarvoor het bedoeld is.

Leerpunt 6 Bemoei je met de goede zaken

Als opdrachtgever heb je geen directe invloed op de arbeidsrelatie tussen schoonmaakbedrijf en schoonmaker. Maar als er klachten (of juist complimenten!) zijn, dan moeten die wel gecommuniceerd worden. Aangezien de opdrachtgever direct de kwaliteit van de schoonmakers ervaart of het gebrek daaraan, moet het schoonmaakbedrijf de mogelijkheid hebben hierop goed te handelen.

Dit artikel is gebaseerd op een waargebeurd verhaal waar alle betrokkenen van hebben geleerd. Om hun reputatie te beschermen is de casus geanonimiseerd. Er zijn geen of enkel fictieve namen genoemd.

