



TNO-rapport

# Het verschil maken

Sociale innovatie in de schoonmaakbranche door de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

**TNO | Innovation for Life**



Aukje Smit,  
Cees Wevers  
Hanneke Kooij - de Bode  
Joyce van der Wolk



TNO-rapport

# Het verschil maken

Sociale innovatie in de schoonmaakbranche door  
de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.



Nederlandse Organisatie voor Toegepast Natuurwetenschappelijk Onderzoek TNO

*Het verschil maken*

*Sociale innovatie in de schoonmaakbranche door  
de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.*

*Uitgever*

TNO Kwaliteit van Leven  
Polarisavenue 151  
Postbus 718  
2130 AS Hoofddorp

T 023 554 93 93

F 023 554 93 94

[www.tno.nl/arbeid](http://www.tno.nl/arbeid)

ISBN: 978-90-5986-365-1

© 2010 TNO

*Auteurs:*

Aukje Smit,

Cees Wevers

Hanneke Kooij - de Bode

Joyce van der Wolk

*Druk*

Koninklijke De Swart, Den Haag

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor Onderzoeks- opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen partijen gesloten overeenkomst. Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>5</b>
<b>Samenvatting</b>	<b>7</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>11</b>
1.1 Achtergrond	11
1.2 Vraagstelling en aanpak onderzoek	12
1.3 Verloop onderzoek	13
1.4 Leeswijzer	13
<b>2 Schoonmaakbranche</b>	<b>15</b>
2.1 Stand van zaken	15
2.2 Kenmerken bedrijven	16
2.3 Aanbesteding	17
2.4 Mensenwerk	18
<b>3 Inzetten van doelgroepen</b>	<b>21</b>
3.1 Inleiding	21
3.2 Diversiteit in motieven, doelgroepen en samenwerkingspartners	21
3.2.1 <i>Motieven</i>	21
3.2.2 <i>Samenwerking met SW-bedrijven</i>	22
3.2.3 <i>Samenwerking met gemeenten</i>	23
3.2.4 <i>Samenwerking met overige instanties</i>	24
3.3 Organisatie van het werk	25
3.3.1 <i>Dagschoonmaak</i>	25
3.3.2 <i>Selecteren, inwerken, opleiden</i>	26
3.3.3 <i>Teamsamenstelling en aansturing</i>	28
3.3.4 <i>Continuïteit versus contractwisselingen</i>	30
3.4 Gevolgen voor het reguliere personeel	31
3.5 Kosten, productiviteit en effecten	33
3.6 Werken met doelgroepen als sociale innovatie	35
3.6.1 <i>Wat is sociale innovatie?</i>	35
3.6.2 <i>Aanpak bedrijven in relatie tot sociale innovatie</i>	36
3.6.3 <i>Effecten op de productiviteit en ontplooiing van talenten</i>	38
3.7 Conclusies	39

<b>4</b>	<b>Trends en kansen voor de inzet van doelgroepen</b>	<b>43</b>
4.1	Inleiding	43
4.2	Trends voor de toekomst in de schoonmaak	43
	4.2.1 <i>Consolidatie door schaal aanbesteding versus maatwerk</i>	43
	4.2.2 <i>Integraal facility management</i>	44
	4.2.3 <i>Particuliere dienstverlening/zorg</i>	44
	4.2.4 <i>Maatschappelijk verantwoord ondernemen</i>	45
	4.2.5 <i>Pilots De Vries</i>	45
	4.2.6 <i>Personeelskrapte</i>	46
4.3	Kansen voor de inzet van doelgroepen	46
<b>A</b>	<b>Casestudie IBN Facilitair – gemeentehuis Oss</b>	<b>51</b>
<b>B</b>	<b>Literatuur</b>	<b>59</b>
<b>C</b>	<b>Respondenten, bedrijven en organisaties</b>	<b>61</b>
<b>D</b>	<b>Definitiekaart van het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie</b>	<b>62</b>

## Voorwoord

Voor u ligt de verkenning 'Het verschil maken' over sociale innovatie in de schoonmaakbranche door de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Hierin komen twee onderzoekslijnen van TNO samen. De ene gaat over sociale innovatie als vernieuwend organisatieprincipe om de productiviteit, concurrentiekracht en dynamiek van de Nederlandse economie te verbeteren. De andere onderzoekslijn betreft het verbeteren van de inzet in het arbeidsproces van laagopgeleide werknemers en werkzoekenden met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Wij zijn ervan overtuigd dat hun arbeidspotentieel onvoldoende benut wordt en dat er voor de versterking van de innovatiekracht van Nederland ook hier veel kansen liggen. Deze hypothese wordt in dit onderzoek bevestigd. Organisationsprincipes van sociale innovatie worden in de branche toegepast en leveren rendement op. De onderbouwing is nog pril, maar wel veelbelovend en biedt kansen voor een productieve inzet van doelgroepen met een gemiddeld lagere productiviteit. Het verbetert het imago van de branche en het reguliere personeel kan mee profiteren.

De branche kan als springplank dienen voor mensen die willen doorgroeien en tegelijk structureel werk bieden aan hen die qua capaciteiten op eenvoudig werk zijn en blijven aangewezen. Hiervoor is wel nodig dat opdrachtgevers deze waarde erkennen door een reële minimumprijs te betalen. Ons onderzoek laat zien dat er mooie voorbeelden zijn van innovaties gericht op de instroom van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Deze voorbeelden verdienen navolging en nader onderzoek naar de maatschappelijke kosten en baten kan dit ondersteunen.

Wij danken op deze plaats een groot aantal respondenten voor hun medewerking aan het onderzoek. In het bijzonder zijn wij de medewerkers van IBN Facilitair erkentelijk voor het kijken in de keuken dat zij ons, ondanks de scherpe concurrentieverhoudingen in de branche, hebben gegeven. Tevens bedanken wij ISS Facility Services en Vebevo voor hun financiële bijdragen aan het onderzoek.

Roland Blonk, projectleider 'Sociale samenhang en inzetbaarheid op de arbeidsmarkt' en Fietje Vaas, projectleider 'Innovatie die werkt'.





## Samenvatting

*De krapte op de arbeidsmarkt werpt een nieuw licht op het benutten van het arbeidspotentieel van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in de schoonmaakbranche. Om deze mensen productief te kunnen inzetten is sociale innovatie van belang: een vernieuwing in de arbeidsorganisatie en in arbeidsrelaties die leidt tot verbeterde prestaties van de organisatie en ontplooiing van talenten (NCSI). In dit onderzoek staat de vraag centraal op welke manier bedrijven in de schoonmaakbranche hier invulling aan geven. Wat is een effectieve aanpak en wat zijn de gevolgen voor de productiviteit? Leidt het werken met doelgroepen tot meer ontwikkelmogelijkheden voor de reguliere schoonmakers? En wat zijn in dit verband belangrijke trends en kansen voor de branche?*

Het onderzoek bestond uit een literatuursearch, interviews bij schoonmaakbedrijven en enkele andere organisaties en een uitgebreide casestudie bij een bedrijf dat met succes werkt met relatief veel mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

### *Inzet doelgroepen*

De bedrijven die meewerkten aan het onderzoek hebben verschillende motieven om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in te zetten. Ze doen het zeker niet alleen om sociale redenen. Ook in zakelijk opzicht zijn er voordelen te behalen, onder andere doordat het werken met doelgroepen een ‘unique selling point’ is en klanten er vaker om vragen. Er zijn dus ook strategische voordelen. De bedrijven werken vooral met langdurig werklozen of mensen met een arbeidsbeperking (SW-doelgroep, Wajongers). De eerste groep heeft over het algemeen slechts tijdelijk een afstand tot de arbeidsmarkt. Bij de tweede groep gaat het meestal om een blijvende afstand, hoewel die wel kleiner kan worden.

### *Sociale innovatie*

Ondanks de krappe marges blijkt het volgens de meeste geïnterviewden goed mogelijk om relatief veel mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in te zetten. De activiteiten die bedrijven daarbij ondernemen zijn op te vatten als kenmerken van sociale innovatie:

- Strategische oriëntatie: Werken met doelgroepen is niet iets dat bedrijven er zomaar even bij kunnen doen. De bedrijven die al langer ervaring hebben benadrukken dat ze er jaren over gedaan hebben om het goed georganiseerd te krijgen. Het vereist visie en strategisch opereren in een regionaal/lokaal relatienetwerk.
- Flexibel werken: Doelgroepwerknemers zijn erbij gebaat in hun werkzaamheden routine op te bouwen onder zo veel mogelijk gelijkblijvende omstandigheden. Daarvoor is continuïteit op de werkvloer nodig, weinig contractwisselingen en een goed op elkaar ingespeelde ploeg. De benodigde flexibiliteit blijft behouden doordat reguliere schoonmakers verstoringen wegnemen en als back-up fungeren.

- Slimmer organiseren: Wat er nodig is kan per locatie, medewerker en team verschillen. Slimmer organiseren vraagt daarom om maatwerk. De voorkeur gaat daarbij in veel gevallen uit naar gemengde teams/duo's waarbij reguliere schoonmakers de kar trekken. De productiviteit van doelgroepwerknemers kan dan toenemen, mits één en ander goed wordt voorbereid en strak wordt aangestuurd.
- Product-marktverbetering: Dagschoonmaak is de belangrijkste product-markt verbetering die uit het onderzoek naar voren komt. Deze kan samengaan met een uitbreiding van de dienstverlening bij klanten.

#### *Productiviteit kan toenemen*

Het lijkt aannemelijk dat de productiviteit van de werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt in de bedrijfsmatige context van het schoonmaakbedrijf en onder de juiste begeleiding, aansturing en organisatorische voorwaarden, verbetert. In maat en getal is dit met het onderhavige onderzoek echter niet uit te drukken. In de meeste gevallen wordt er gewerkt met een gemiddelde loonwaarde van doelgroepwerknemers van vijftig procent en de compensatie daarvoor blijft soms wel en soms niet constant, ook als de productiviteit toeneemt. De ontwikkeling van de medewerkers wordt niet altijd gevolgd of objectief in kaart gebracht.

#### *Ontplooiing van talenten*

Werken in de schoonmaak kan bij mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt leiden tot ontwikkeling van werknemers- en vakvaardigheden. Vooral bij deze groep is er sprake van het ontplooiën van talenten (één van de beoogde effecten van sociale innovatie). Bij de reguliere schoonmakers ligt het anders. Niet alle schoonmakers vinden het namelijk leuk of zijn geschikt voor het samenwerken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Voor degenen die het willen én kunnen leidt het samenwerken met doelgroepen tot ontplooiing van specifieke (begeleidende) talenten. Er kunnen ook andere voordelen zijn, zoals een betere sfeer, minder solistisch werken en soms ook vaker overdag werken. Als het bedrijf veel aandacht heeft voor de ontwikkeling en doorstroom van de doelgroep, kan het reguliere personeel daar ook van profiteren. Taakverbreding, bijvoorbeeld als gevolg van full service komt nog weinig voor, ook niet in relatie tot de instroom van doelgroepen. In de toekomst kan dit wel meer kansen bieden op talentontwikkeling bij het reguliere schoonmaakpersoneel.

#### *Succesfactoren en randvoorwaarden*

De volgende factoren zijn bepalend voor de mate waarin werkgevers uit het onderzoek tevreden zijn over de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in hun bedrijf:

- continuïteit op de werkvloer
- maatwerk
- intensiever HR-beleid

- dagschoonmaak
- voldoende compensatie voor de lagere productiviteit

Gemotiveerde en competente managers van hoog tot laag in de organisatie zijn een belangrijke randvoorwaarde om de succesfactoren te realiseren. En zonder de medewerking van klanten lukt het ook niet.

#### *Tweedeling*

De trends en ontwikkelingen bieden ontegenzeggelijk kansen voor het inzetten van doelgroepen. Het vereist echter een dusdanige focus, regionale of zelfs lokale aanpak en opbouw van knowhow dat er mogelijk een tweedeling ontstaat van bedrijven die zich in deze richting (verder) specialiseren en bedrijven die hier geen belangstelling voor hebben. De specialisatie kan zich richten op de doelgroep van bijstandsgerechtigden (Wwb) en/of SW-geïndiceerden. De Wwb-doelgroep is een natuurlijk en substantieel reservoir aan personeel, omdat deze groep qua kenmerken vloeiend overgaat in het reguliere personeel. Aangezien de schoonmaakbranche structureel deeltijd-functies heeft, is zij geschikt als kweekvijver en opstap voor bijstandsgerechtigden. Gezien de aantallen spreken we bij de SW-doelgroep vooralsnog van een nichemarkt, maar die wordt in de toekomst naar verwachting wel groter. In combinatie met de inzet van andere doelgroepen is het voor bedrijven in de branche die zich hierin (durven te) specialiseren geen nichemarkt meer maar 'big business': de schoonmaak als leerwerkbedrijf.

#### *Verbetering van de aanbesteding*

De huidige werkwijze rond aanbestedingen is een belangrijke belemmering bij de inzet van doelgroepen. En zeker zo belangrijk: het ondermijnt de aantrekkelijkheid van de schoonmaakbranche in het algemeen. De trend van maatschappelijk verantwoord of sociaal aanbesteden kan benut worden om het aanbestedingsproces te verbeteren. Vooral voor de publieke aanbesteding geldt dat men schoonmaak niet langer als commodity moet zien waar alleen de laagste prijs telt. De aanbesteding biedt volop kansen voor een activerend arbeidsmarktbeleid gericht op laagopgeleiden en mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. Een reële prijsstelling is hiervoor een voorwaarde.

Concreet betekent dit onder meer:

- Contracten sluiten met meerdere partijen en aanbesteden in kleinere kavels.
- Ruimte maken voor experimenten richting product vernieuwing/innovatie.
- Continuïteit aanbrengen door verlenging van contract in het vooruitzicht te stellen bij verbetering van prestaties op vooraf benoemde kwaliteitseisen.
- Ruimte maken voor tussentijdse aanpassingen in contract richting kwaliteit.
- Bewustwording van de gevolgen van sociaal aanbesteden voor de eigen organisatie, zoals dagschoonmaak.



# 1 Inleiding

## 1.1 Achtergrond

De komende decennia zal de vraag naar arbeid het aanbod overtreffen en krijgen we daarnaast te maken met hogere eisen aan het kennisniveau en aanpassingsvermogen van de beroepsbevolking. Iedereen is nodig op de arbeidsmarkt en moet werken aan zijn/haar eigen inzetbaarheid. Werkgevers zullen zich inspannen om talenten van mensen meer te benutten. Werknemers, ook laagopgeleiden, moeten in staat én bereid zijn een leven lang te leren. Flexibiliteit en aanpassingsvermogen zijn daarbij van groot belang.

De krapte op de arbeidsmarkt werpt ook een nieuw licht op het benutten van het arbeidspotentieel van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Om deze doelgroepen te kunnen inzetten is sociale innovatie van belang: *een vernieuwing in de arbeidsorganisatie en in arbeidsrelaties die leidt tot verbeterde prestaties van de organisatie en ontplooiing van talenten* ([www.ncsi.nl](http://www.ncsi.nl)).

Voor werkgevers, maar ook voor werknemersorganisaties zoals de FNV, is het van belang dat er voldoende kennis en best practices beschikbaar komen wat betreft sociale innovatie en de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het onderhavige onderzoek richt zich op het verzamelen van die kennis en innovatieve aanpakken, in dit geval primair voor de sterk concurrerende schoonmaakbranche. In deze branche werken zo'n tweehonderdduizend mensen, grotendeels zonder of met een beperkte opleiding en vaak in kleine deeltijdcontracten. Het werk heeft een slecht imago en het verloop onder de medewerkers is hoog. De gang van zaken rond de aanbestedingen leidt tot een prijzenslag die de waarde van het vak van schoonmaker ook letterlijk onderuit haalt. De personeelsproblemen vallen op dit moment als gevolg van de economische situatie wel mee. Maar bij herstel van de economie zal het voor bedrijven steeds moeilijker worden om aan goed personeel te komen.

Sommige bedrijven in de branche reageren hierop met initiatieven die we sociale innovatie kunnen noemen, zoals meer dagschoonmaak, de inzet van relatief veel mensen vanuit de bijstand of sociale werkvoorziening, full service concepten, nieuwe functies en/of scholingstrajecten. De vraag is of en zo ja hoe deze ontwikkelingen elkaar kunnen versterken met als resultaat een win-winsituatie met hogere productiviteit, effectiever (HR-) management en betere ontwikkelmogelijkheden voor al het personeel.

Tegen deze achtergrond namen FNV Bondgenoten en TNO het initiatief voor een onderzoek naar de ervaringen en aanpak van bedrijven in de schoonmaakbranche met betrekking tot sociale innovatie en het inzetten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het onderzoek is uitgevoerd in het kader van de kennisinvesteringspro-

jecten ‘Sociale cohesie en inzetbaarheid op de arbeidsmarkt’ en ‘Innovatie die werkt’ van TNO waarvoor het Ministerie van SZW de middelen verstrekt en met bijdragen van Vebevo en ISS Facility Services.

## 1.2 Vraagstelling en aanpak onderzoek

De kernvraag voor het onderzoek is:

*Welke innovatieve aanpakken in de schoonmaakbranche hebben een positief effect op de productiviteit van de bedrijven, de ontwikkelmogelijkheden van het laagopgeleide personeel en de instroom van relatief veel SW'ers of langdurig werklozen, wat vinden de schoonmakers er zelf van en wat kunnen andere schoonmaakbedrijven van die aanpakken leren?*

Het onderzoek is uitgevoerd aan de hand van een verkennende fase en een verdieping. Er is een begeleidingscommissie geformeerd die bij elke fase geraadpleegd is. Deelnemers aan de begeleidingscommissie waren vertegenwoordigers van FNV Bondgenoten, TNO, Vebevo en ISS Facility Services.

### *Verkenning*

De verkenning is uitgevoerd aan de hand van een literatuursearch en interviews met vertegenwoordigers van tien schoonmaakbedrijven, OSB en FNV Bondgenoten. Doel van de verkenning was het verkrijgen van een goed beeld van relevante ontwikkelingen en kansen voor sociale innovatie in relatie tot het inzetten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in de schoonmaakbranche, de aanpak en ervaringen van de bedrijven daarmee en het identificeren van de echt innovatieve bedrijven. Ook was doel van de verkenning het verkrijgen van inzicht in de benodigde gegevens om de effecten van innovatieve aanpakken te kunnen vaststellen, evenals de beschikbaarheid van die gegevens. Tot slot had de verkenningsfase als doel het polsen van de bereidheid van bedrijven om mee te werken aan de verdiepingfase. Van de uitkomsten van de verkenning is een beknopt verslag gemaakt.

### *Verdieping*

De verdieping is uitgevoerd aan de hand van aanvullende interviews en een casestudie bij IBN Facilitair. In de casestudie is nagegaan wat de (leer)ervaringen zijn, hoe het bedrijf één en ander heeft voorbereid en georganiseerd en welke effecten de aanpak heeft op de productiviteit, de ontwikkelmogelijkheden van het personeel en de instroom van nieuwe doelgroepen. Ook is nagegaan wat de schoonmakers zelf van de veranderingen vinden.

De casestudie is als onderzoeksmethode heel geschikt om een situatie onder alledaagse omstandigheden en in zijn geheel te onderzoeken en als het om een complexe materie gaat. De aanpak van het bedrijf wordt namelijk in samenhang met de omgeving bestu-

deerd. Dat betekent dat ook informatie verzameld wordt bij klanten en instanties waarmee wordt samengewerkt (bijvoorbeeld de gemeente en het SW-bedrijf of een grote opdrachtgever). Gegevens worden daarnaast verzameld en geanalyseerd op verschillende niveaus: medewerkers- en afdelingsniveau en de organisatie als geheel.

### 1.3 Verloop onderzoek

Een aantal zaken hebben het verloop van het onderzoek beïnvloed met als gevolg een bijstelling van de aanpak. Het bleek namelijk dat de bedrijven over het algemeen nogal terughoudend waren voor wat betreft het delen van de echte succesfactoren, de bedrijfsgegevens rondom productiviteit en subsidies en andere vertrouwelijke informatie. De interviews in de verkennende fase leverden daardoor vooral globale informatie op. Dat kwam ook doordat bij veel bedrijven sprake is van een regionale of lokale aanpak waardoor de respondenten (veelal op directie- of in elk geval hoger managementniveau) niet altijd zicht hadden op de praktische invulling en effecten in de praktijk.

Gezien de concurrentiegevoeligheid in de branche is in overleg met de begeleidingscommissie besloten om de casestudie vooral te richten op het verkrijgen van inzicht in de wijze waarop een productieve inzet en samenwerking van mensen met en zonder afstand tot de arbeidsmarkt tot stand kan komen. Het was de bedoeling om bij twee bedrijven een casestudie uit te voeren. Uiteindelijk is de casestudie bij één bedrijf uitgevoerd, namelijk IBN Facilitair (joint venture van Vebego en IBN-groep). De andere casestudie die bleek bij nader inzien toch minder geschikt.

Het was lastig om te achterhalen wat de echt innovatieve schoonmaakbedrijven zijn in het kader van het onderzoek. De vraag deed zich voor of die bedrijven er eigenlijk wel waren (uitzonderingen daargelaten). Veel initiatieven en bijvoorbeeld samenwerkingsverbanden met SW-bedrijven verkeren nog in een beginstadium. De verbinding van de inzet van doelgroepen met sociale innovatie of ontwikkelmogelijkheden voor het reguliere schoonmaakpersoneel wordt nog weinig gelegd, maar soms wel als optie voor de toekomst benoemd. Om hier meer zicht op te krijgen hebben we tien aanvullende interviews gehouden met vertegenwoordigers van schoonmaakbedrijven en enkele andere organisaties over de ontwikkelingen in de branche en kansen voor sociale innovatie in relatie tot de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

### 1.4 Leeswijzer

Voor de lezer die niet zo thuis is in de schoonmaak volgt eerst in het volgende hoofdstuk een kort overzicht van de stand van zaken en kenmerken van de branche. In hoofdstuk drie behandelen we vervolgens meer in detail de aanpak in de verschil-

lende bedrijven voor de inzet van doelgroepen. We gaan na in hoeverre er daarbij sprake is van sociale innovatie en bespreken de succesfactoren. Ook de inzichten uit de casestudie zijn in dit hoofdstuk verwerkt.

De toekomstperspectieven in de branche voor de inzet van doelgroepen analyseren wij in hoofdstuk vier tegen de achtergrond van de brancheontwikkelingen. We bekijken in hoeverre er echt sprake is van sociale innovatie en welke kansen er zijn dit te versterken.

Een uitgebreide beschrijving van de casestudie bij IBN Facilitair is opgenomen in bijlage A. Daarnaast zijn in het rapport bijlagen opgenomen met een overzicht van de gebruikte literatuur (bijlage B), de respondenten en organisaties die hebben meegewerkt aan het onderzoek (bijlage C) en een definitiekaart voor sociale innovatie van het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (bijlage D).



## 2 Schoonmaakbranche

### 2.1 Stand van zaken

De schoonmaakbranche is een nog betrekkelijk jonge bedrijfstak. Desondanks is de branche uitgegroeid tot één van de grootste werkgevers in Nederland. Schoonmaak leent zich goed voor uitbesteden omdat het makkelijk af te scheiden is van de core business van bedrijven. Het wordt als commodity gezien en meer nog dan de catering of het wagenpark als kostenpost, waar bedrijven in principe zo weinig mogelijk voor willen betalen. Bovendien heeft het een laag technologiegehalte. Een dergelijk wat negatief imago speelt de schoonmaakbranche al jaren parten. Juist door het commodity-karakter is prijsconcurrentie een steeds grotere rol gaan spelen. Door de sterk opgekomen inkoopfunctie bij opdrachtgevers is deze tendens nog verder versterkt en staan de marges blijvend onder druk. De inkoopafdeling heeft de facilitair verantwoordelijke in menig bedrijf overvleugeld. Ook bij de overheid als opdrachtgever is dit het geval sinds de Europese aanbestedingsregels door gemeenten en semi-overheden als het onderwijs worden toegepast.

Bijzonder voor schoonmaak is ook dat de dienst nogal onzichtbaar is omdat de schoonmaker vaak buiten kantooruren werkt. Pas als het echt vies is valt het op, maar dan is de klant ook meteen erg ontevreden. Dit grijze gebied leidt gemakkelijk tot onderling wantrouwen tussen de opdrachtgever en de schoonmaker, wat steeds gedetailleerdere bestekken met zich meebrengt. Onzekerheid bij de opdrachtgever over de prijs-kwaliteit verhouding leidt bovendien tot nog uitgebreider ‘shopgedrag’ en nieuwe aanbestedingsrondes. De contractwisselingen, soms zelfs binnen drie jaar, leveren continuïteitsproblemen op wat betreft klantrelaties en de inzet van personeel<sup>1</sup>. Het wantrouwen verdwijnt echter niet omdat bij de lage marges schoonmaakbedrijven vaak binnen het bestek de gaten zoeken om meerwerk in rekening te kunnen brengen, of zaken die niet in het bestek staan niet doen, al blijft de koffievlek op de vloer een week lang zichtbaar.

Naast het negatieve imago is er volgens de voorzitter van de branchevereniging OSB ook een meer welwillende houding te bespeuren in de samenleving: *“Schoonmaken is ook sympathiek; het vindt een gewillig oor bij pers en politiek; het is mensenwerk, van mensen van goede wil”* (OSB Today, 2009).

---

1 Overigens is in de schoonmaak CAO een ‘contractwisselingsparagraaf’ opgenomen die regelt dat onder bepaalde randvoorwaarden personeel dat langer dan 1,5 jaar op een object werkt door het nieuw gecontracteerde bedrijf moet worden overgenomen.

## 2.2 Kenmerken bedrijven

De schoonmaakbranche kent verschillende sectoren. Naast de reguliere schoonmaak in onder andere kantoren, scholen en ziekenhuizen, omvat de branche ook meer gespecialiseerde niches als de glasbewassing, brand- en roetreiniging, reiniging in de levensmiddelenindustrie, gevelreiniging en het reinigen van vervoermiddelen zoals bussen, treinen en vliegtuigen.

De samenstelling van de branche is bijzonder omdat de grootste vijf bedrijven (ISS, Asito, Vebego, Facilicom, CSU) met circa 1,5 miljard omzet ongeveer de helft van de totale omzet in de branche voor hun rekening nemen. Daarnaast zijn er circa achtduizend kleine bedrijven en enkele wat grotere ondernemingen. De kleintjes worden wel ‘mamma-pappa’ bedrijven genoemd, maar ook de meeste grote bedrijven (behalve ISS) wortelen in familiebedrijven.

De groei in bedrijfsgrootte is niet alleen autonome groei, maar gebeurt ook door overnames van succesvolle kleinere bedrijven – zo worden immers meteen de klanten overgenomen. De toenemende omvang van de aanbestedingen speelt hierin ook een rol.

Een aantal bedrijven ontwikkelt zich van schoonmaakbedrijf naar facilitaire dienstverlener. Globaal kunnen we een vierdeling maken in het aanbod:

- Single service schoonmaak.
- Multiservices: verschillende diensten in principe via verschillende contracten (kan via gelieerde bedrijven in een holding gebeuren).
- Integrated services: verschillende diensten in één contract.
- Integrated facility management, waarbij in één contract ook het management van de facilitaire diensten is uitbesteed, in een bijzondere vorm nog te combineren met de exploitatie van de gebouwen.

Voor de grote bedrijven richten zich op multi- en integrated services en op klanten zoals grote (internationale) bedrijven en overheidsinstellingen. De kleinere schoonmaakbedrijven bieden echter ook steeds meer combinaties van diensten als beveiliging, klein onderhoud en groenvoorziening.

Naast deze verbreding van het aanbod kan men ook een specialisatie / verdieping zien in de zin dat bedrijven zich richten op specifieke branches als ziekenhuizen of scholen of gespecialiseerd werk in de industrie.

De branche zelf is geprofessionaliseerd, de branche-infrastructuur professionaliseerde mee. De werkgeversorganisatie OSB kent verschillende commissies en platforms gericht op marktsegmenten. Er is de Vereniging Schoonmaakresearch (VSR), waarin naast schoonmaakbedrijven ook klanten, toeleveranciers en opleidingsinstututen deelnemen. De sociale verhoudingen in branche worden bevorderd door de RAS (Stichting Raad voor Arbeidsverhoudingen Schoonmaak- en glazenwassersbranche).

Het tegengaan van het negatieve imago is een belangrijke drijfveer voor deze organisaties en om die reden doet de sector er veel aan om afstand te houden van malafide bedrijven, zwart en illegaal werk. Ook onderaanneming is om die reden formeel niet populair.

### 2.3 Aanbesteding

In de branche doet zich de opmerkelijke situatie voor dat werk dat relatief eenvoudig is en dat ieder mens met grote regelmaat in zijn leven ook daadwerkelijk verricht, ingekaderd en gekleurd wordt door een sterk geprofessionaliseerd commercieel bedrijfsmodel dat in de aanbesteding steeds meer gejuridiseerd raakt. Er zijn zelfs vaak drie partijen bij een uit- en aanbesteding betrokken: de opdrachtgever die het werk uitbesteedt, de intermediair/makelaar die de aanbesteding uitvoert en de bestekken (soms zeer gedetailleerd en aan de hand van bekende normeringen) uitschrijft en het schoonmaakbedrijf dat uiteindelijk de opdracht verwerft. De intermediairs blijken een grote invloed te hebben op het verloop én het resultaat van de aanbesteding, waar de opdrachtgever zich niet altijd van bewust is (Blom e.a., 2006). En ook de aanbieder stemt zijn handelen op hen af. Niet alleen de gedetailleerde bestekken maar ook eisen die gesteld worden aan de aanbodsspecificaties, zoals format en indeling, laten weinig ruimte voor onderscheid, zodat de concurrentie nog eenzijdiger op de prijs komt te liggen.

Specifiek voor overheden als opdrachtgever geldt nog dat een risicomijdende opstelling prevaleert. Men wil geen juridisch procedurele fouten maken in de aanbesteding.

Er is daarbij de neiging naar steeds grotere kavels te gaan (in plaats van drie scholen meteen maar alle vijftientig) met een navenante verzwarende van geschiktheidvereisten wat bijvoorbeeld omzet betreft. Kleinere vooral regionale bedrijven komen zo buitenspel te staan. Met name op de huidige aanbestedingspraktijk van overheden is er bij de respondenten die wij gesproken hebben veel kritiek: *“het is een drama”*. Verplichte aanbestedingen zijn er al boven de tachtigduizend euro. De recessie heeft de prijzenslag alleen maar erger gemaakt. De overheid die juist het goede voorbeeld kan geven, zou in gebreke blijven en door eenzijdige prijsconcurrentie de waarde van het vak (en het imago) ook letterlijk onderuit halen. Via een dergelijke uitwerking van de aanbesteding zou de overheid zo zijn eigen onderklasse organiseren. Het verschilt sterk per gemeente of hier begrip voor is. De verborgen administratieve kosten zijn groot en vaak zijn de kosten niet eens zo verborgen (kader 1).

De schoonmaak is een volgroeide markt waar zo'n negentig procent wordt uit- en aanbesteed. Al met al kan de branche daarom gekenschetst worden als een sterk geprofessionaliseerde en verzadigde verdringingsmarkt, waar (vooralsnog) sterk en eenzijdig op prijs geconcurrereerd wordt. Omzetgroei kan alleen via overname of productvernieuwing of nog breder sociale innovatie.

*Kader 1 - Praktijkvoorbeeld*

Een gemeente doet een openbare aanbesteding; het bestek is door een ingehuurde derde partij opgesteld (aanbesteding van de aanbesteding) en het programma van eisen kost elke belangstellende aanbieder tweehonderd euro. Voor de kavel van circa driehonderdduizend euro doen vijftientig bedrijven mee die gezamenlijk met een bus langs enkele objecten, zoals scholen en een gymzaaltje, moeten rijden en sommigen stappen niet eens uit (gymzalen plegen op elkaar te lijken). Investering: calculatie, bezoek, schrijven. De goedkoopste aanbieder krijgt de order. Na een half jaar is alles zo vies dat de gemeente zich gedwongen ziet opnieuw aan te besteden.

Ook voor de interne organisatie van met name de grote schoonmaakbedrijven heeft dit gevolgen. Er ontstaat een grotere scheiding tussen de relatief hoog geschoolde commerciële afdeling die de acquisitie doet, het beleid bepaalt maar nauwelijks werkloerervaring in de schoonmaak heeft en functionarissen die de aangenomen opdracht als een fait accompli moeten zien uit te voeren. De prijskwaliteit verhouding is een voortdurend onderwerp van discussie in de organisatie. Schoonmaak blijft echter vooral handwerk en de kwaliteit en inzet van de medewerkers maken het leeuwendeel uit van de kwaliteit van het product.

**2.4 Mensenwerk**

In de branche zijn ongeveer tweehonderdduizend personen werkzaam. Dit betreft zowel mensen in de directe schoonmaak, als mensen in leidinggevende posities. Zeventig procent van de medewerkers is laagopgeleid en vijftien procent is vrouw. Parttime werk komt veel voor. Zevenentwintig procent van al het personeel werkt minder dan vijftientig uur per week ([www.osb.nl](http://www.osb.nl)).

Ondanks de margedruk zijn de schoonmaakbedrijven er in het algemeen van doordrongen dat de schoonmaak mensenwerk is en goed personeel het halve werk. In de CAO zijn afspraken opgenomen over opleiding om de schoonmaak als een vak te onderbouwen en de branche voor nieuwe instroom aantrekkelijk te maken. Volgens de werknemersvertegenwoordiging komt hier in de praktijk echter nog te weinig van terecht.

De personeelsvoorziening is sterk gedifferentieerd en regionaal gekleurd (ook voor de grote bedrijven). Gemiddeld is vijftientig procent van de werknemers van niet-Nederlandse afkomst, maar de verschillen in personeelsituatie tussen de Randstad en het oosten van het land zijn enorm. Dit geldt bijvoorbeeld ook voor de duurzaamheid van de arbeidsrelaties (en klantrelaties): die zijn in het westen veel korter.

Globaal kunnen we drie typen werknemers in de bedrijven (in wisselende combinaties) tegenkomen:

- Mensen – meestal vrouwen of werkstudenten – die het werk als een tijdelijke bijbaan beschouwen.
- Mensen – meestal vrouwen – die het als een structurele bijbaan beschouwen en een band met het bedrijf en/of object opbouwen/hebben.
- Mensen die met de baan in hun levensonderhoud voorzien of kostwinner zijn en daarom streven naar een voltijdsfunctie (of meer dan één baan hebben). Vooral voor deze laatste groep zijn perspectief en doorgroei en verdienste belangrijk voor de motivatie.

Schoonmaak gebeurt meestal in kleine groepen en solitair verspreid in de objecten, zodat het toezicht een belangrijke factor is. De meewerkend voorvrouw/man en vooral het middenmanagement (tot zestig medewerkers) zijn essentieel voor de kwaliteit van het schoonmaakbedrijf.

Zichtbaarheid van de schoonmaker en zijn werk is voor de branche een belangrijk thema. Daaraan wordt gewerkt door in overleg met klanten de mogelijkheden voor dagschoonmaak uit te breiden. Naar schatting dertig procent van het schoonmaakwerk wordt op dit moment al overdag uitgevoerd, maar dat betreft dan vooral de vroege ochtend. Als de definitie kantooruren is, dan is dit percentage veel lager.



## 3 Inzetten van doelgroepen

### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we in op de bevindingen uit de interviews bij schoonmaakbedrijven die ervaring hebben met het inzetten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. We bespreken voor zover we daar informatie over hebben gekregen de diversiteit aan aanpakken, de organisatie van het werk, de wijze waarop de bedrijven doelgroepen inzetten en teams samenstellen, de gevolgen voor het reguliere personeel en overige effecten. De informatie uit de casestudie bij een locatie van IBN Facilitair (het gemeentehuis te Oss) is verwerkt in dit hoofdstuk. In de bijlage is een uitgebreide beschrijving opgenomen van de specifieke aanpak en de ervaringen van betrokkenen in dit bedrijf. Aan het eind van het hoofdstuk bespreken we de bevindingen in het licht van sociale innovatie en trekken we enkele conclusies.

### 3.2 Diversiteit in motieven, doelgroepen en samenwerkingspartners

De schoonmaakbedrijven uit het onderzoek hebben verschillende motieven om te werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Ze zetten niet allemaal dezelfde doelgroep in en werken met verschillende instanties samen (gemeente, SW-bedrijf, UWV, stichting, re-integratiebedrijf). Sommige bedrijven hebben voorkeur voor langdurig werklozen, anderen kiezen bewust voor de SW-doelgroep of voor mensen met een hele grote afstand tot de arbeidsmarkt. De afspraken die gemaakt worden met de bijbehorende instanties lopen daardoor uiteen en hebben betrekking op de condities waaronder de mensen komen te werken, de hoogte van eventuele loonkostensubsidies, vergoeding van scholingskosten, begeleiding, hulpverlening bij problemen en dergelijke. Sommige bedrijven hebben al veel ervaring en zetten relatief veel doelgroepen in. Anderen zijn er nog maar net mee begonnen of werken alleen op beperkte schaal met doelgroepen. In deze paragraaf bespreken we de motieven en varianten die zich in de praktijk voordoen.

#### 3.2.1 *Motieven*

De bedrijven hebben de volgende motieven om te werken met mensen met een afstand tot de afstand:

- Het schoonmaakbedrijf kan zich positief onderscheiden door te werken met doelgroepen, het is een ‘unique selling point’ en levert nieuwe klanten op.
- Doelgroepen zijn een interessant arbeidspotentieel bij een krappe arbeidsmarkt. Ze zijn vaak ook gemotiveerd voor het werk en het verloop wordt daardoor lager.
- Door met SW-bedrijven samen te werken kan het schoonmaakbedrijf haar markt-aandeel vergroten.

- Samenwerking met de SW maakt het makkelijker om dagschoonmaak te realiseren (SW-medewerkers zijn gewend om overdag te werken).
- Door het werken met doelgroepen kan het schoonmaakbedrijf zich meer richten op het lokale segment waardoor langduriger contracten mogelijk worden.
- Het inzetten van doelgroepen maakt van het schoonmaakbedrijf een leuker bedrijf om te werken.
- Het schoonmaakbedrijf zet mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in omdat de klant het wil.

### 3.2.2 Samenwerking met SW-bedrijven

Een deel van de bedrijven plaatst mensen met een arbeidsbeperking (lichamelijk, verstandelijk of psychisch) die geïndiceerd zijn voor de Wsw. Deze doelgroep werkt bij het SW-bedrijf en stroomt zo mogelijk door naar een reguliere werkgever op basis van detachering (Wsw-CAO) of komt bij de reguliere werkgever in loondienst op basis van ‘begeleid werken’ (schoonmaak CAO). De arbeidsbeperking is over het algemeen van blijvende aard, maar de productiviteit kan door een goede begeleiding en ervaring wel toenemen.

SW-bedrijven zijn niet alleen interessant omdat ze werknemers met een arbeidsbeperking (en soms ook langdurig werklozen) kunnen leveren met de daarbij behorende begeleiding. Ze hebben vaak zelf ook een schoonmaakpoot en relaties met opdrachtgevers die voor commerciële schoonmaakbedrijven heel interessant kunnen zijn. In het onderzoek zijn we diverse samenwerkingsvormen van schoonmaak- en SW-bedrijven tegengekomen. In de praktijk werken de schoonmaakbedrijven niet altijd vanuit een bepaalde strategie, of hebben ze wel een voorkeur voor een bepaalde strategie, maar wil het SW-bedrijf daar (nog) niet aan. De samenwerking wordt vooral op lokaal niveau vormgegeven afhankelijk van de mogelijkheden en wensen van beide partijen. Door de wat grotere schoonmaakbedrijven wordt daardoor veelal met verschillende SW-bedrijven op verschillende manieren samengewerkt. Het in dienst nemen van SW'ers via de regeling begeleid werken komt bij de bedrijven die we gesproken hebben overigens nog maar weinig voor.

Het meest gangbaar is de individuele- en groepsdetachering van SW-medewerkers naar het schoonmaakbedrijf waarbij het SW-bedrijf de mensen ‘levert’ en specifieke begeleiding verzorgt en het schoonmaakbedrijf de operationele kant en aansturing op de werkvloer verzorgt.

Schoonmaakbedrijven werken ook samen met SW-bedrijven via onderaanneming, bijvoorbeeld bij opdrachten waarvoor specifieke expertise vereist is. Ook worden na een aanbesteding soms complete complexen overgedragen in onderaannemerschap.

De meest vergaande samenwerkingsvorm is de joint venture of gezamenlijke BV (zie ook de casestudie in de bijlage). Er werken in deze bedrijven vaak meer SW'ers dan reguliere krachten, maar geleidelijk komen er wel meer reguliere medewerkers bij.



## Kader 2 - Voorbeelden

Een schoonmaakbedrijf uit het onderzoek werkt met verschillende SW-bedrijven op verschillende manieren samen:

- Het schoonmaak- en een SW-bedrijf huren personeel van elkaar in op basis van detachering en ondersteunen elkaar bij processen. Vanuit het schoonmaakbedrijf werken twee middenkader medewerkers bij het SW-bedrijf. Het is de bedoeling dat de reguliere managers hen een meer commerciële manier van schoonmaken aanleren en dat er op die manier meer uitstroom van SW'ers komt naar het schoonmaakbedrijf. Vanuit het SW-bedrijf werken er inmiddels zo'n tien mensen op verschillende locaties zelfstandig of samen met een reguliere schoonmaker bij het schoonmaakbedrijf.
- Met een ander SW-bedrijf heeft het schoonmaakbedrijf een convenant afgesloten om elkaar te versterken, in eerste instantie op het commerciële vlak (verkrijgen opdrachten) en daarna ook in de uitvoering. Beide bedrijven ondersteunen elkaar bij het benaderen van potentiële relaties en proberen in combinatie werkzaamheden aan te bieden. Op dit moment werken er vijf medewerkers van het SW-bedrijf bij het schoonmaakbedrijf.
- Met nog weer een ander SW-bedrijf heeft het schoonmaakbedrijf een BV opgericht. De operationele kant verzorgt het schoonmaakbedrijf. De menskant verzorgt het SW-bedrijf. Er werken overwegend SW'ers.

### 3.2.3 Samenwerking met gemeenten

Er zitten relatief veel mensen met een (te) lage opleiding in de bijstand, alleenstaande ouders, mensen met psychosociale problemen, weinig of geen werkervaring of die de Nederlandse taal onvoldoende spreken. Deze groep heeft een veelal tijdelijke afstand tot de arbeidsmarkt en kan in principe werken, maar heeft meestal wel een stevig inwerkprogramma en extra begeleiding nodig. Deze groep wordt door de respondenten nog het meest als overlappend gekenschetst met de populatie van de gemiddelde schoonmaakwerknemer en als 'natuurlijk' reservoir voor instroom gezien. Instroom vindt plaats vanuit de gemeente (soms via een re-integratiebedrijf). Gemeenten kunnen daarbij veel instrumenten inzetten, zoals scholing, sociale activering, (leer)werkstages, (proef)plaatsing met behoud van uitkering, detacheringsbanen waarbij iemand in dienst is van de gemeente of een re-integratiebedrijf, loonkostensubsidies, etc. Ook hier zien we dat op lokaal niveau de afspraken worden gemaakt. Langdurig werklozen komen binnen op leerwerktrajecten of werken in het begin met behoud van uitkering. Als het kan komen zij (uiteindelijk) vaak in loondienst en/of stromen zij door naar een andere werkgever.

### *Kader 3 - Voorbeelden*

De gemeente draagt op grond van een door het schoonmaakbedrijf ontwikkeld profiel kandidaten uit de bijstand aan en verstrekt een opleidingsvergoeding. Voor het educatieve deel wordt met een ROC samengewerkt. De kandidaten komen direct in dienst bij het schoonmaakbedrijf, eerst op een jaarcontract en daarna in vaste dienst. Ze beginnen over het algemeen met zes, acht of tien uur per week en bouwen dat afhankelijk van de verdien capaciteit uit tot maximaal 22 uur. Voor de rest ontvangen ze aanvullende bijstand van de gemeente. Achterliggende problemen (zoals schuldsanering of gezinsproblematiek) worden tegelijkertijd aangepakt door een maatschappelijk werker. Het bedrijf ontvangt hiervoor sinds kort een vergoeding van de gemeente. Een deel van de mensen stroomt uiteindelijk door naar ander werk en een contract met meer uren.

Een ander schoonmaakbedrijf is drie jaar geleden in samenwerking met de gemeente een leerwerktraject gestart. Onder de noemer AKA (arbeidsmarkt gekwalificeerde assistent) wordt samengewerkt met het VMBO, een praktijkschool en een ROC. Mensen uit de bijstand worden direct in dienst genomen voor een klein aantal uren en horen 'bij de club'. Er wordt veel geïnvesteerd in scholing van het personeel en elke medewerker krijgt een taaltraining aangeboden. Aan de indienstname zijn voorwaarden verbonden.

#### **3.2.4 Samenwerking met overige instanties**

Naast SW'ers en langdurig werklozen met een arbeidsverplichting worden er soms ook andere doelgroepen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt ingezet. Dat gebeurt meestal in projectvorm en in nauwe samenwerking met de betreffende instantie en klant. Het maakt dus geen onderdeel uit van de reguliere bedrijfsvoering van het schoonmaakbedrijf. Bij de bedrijven die meewerkten aan ons onderzoek ging het om dak- en thuislozen, ex-gedetineerden, verslaafden en/of mensen met een arbeidsbeperking die nog onder het niveau zaten van de Wsw-indicatie. Er is dan sprake van niet loonvormende dagbesteding of van werken met behoud van uit-

### *Kader 4 - Voorbeeld*

Een schoonmaakbedrijf heeft diverse projecten lopen die lokaal van aard zijn. Met een stichting voor ex-gedetineerden en praktijkscholen voor Wajongers zijn langer lopende samenwerkingsrelaties:

- Wajongers die werkervaring willen/moeten opdoen krijgen een stageovereenkomst voor zes maanden. Zij worden niet betaald en zijn boventallig. Als blijkt dat zij het werk aankunnen en het leuk vinden en er is een locatie die geschikt is, dan kunnen ze na zes maanden een vaste taak krijgen en dienst komen.
- Ex-gedetineerden werken bij een stichting met behoud van uitkering. Via het schoonmaakbedrijf doen 20 à 25 personen de buitenschoonmaak van een voetbalstadion. Ze werken met een eigen voorwerker en volledig gescheiden van het reguliere personeel.

kering. De instanties die deze doelgroepen leveren lopen uiteen. Het betreft UWV, job-coachorganisaties, praktijkscholen, arbeidstrainingscentra, zorginstellingen en speciale stichtingen.

### 3.3 Organisatie van het werk

Het reguliere schoonmaakwerk is over het algemeen heel geschikt voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, met uitzondering van heel specialistisch werk, zoals op grote hoogte werken. Taaksplitsing is volgens de meeste bedrijven dan ook niet aan de orde, behalve bij doelgroepen die op het niveau van AWBZ-dagbesteding zitten. Belangrijke aandachtspunten zijn wel dat:

- SW'ers veelal grote dienstverbanden hebben (vergeleken met reguliere schoonmakers) en gewend zijn aan overdag werken.
- Alleen werken niet mogelijk is als medewerkers uit de doelgroep toezicht nodig hebben, en dat is vaak het geval.
- Het veel tijd kost om medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt productief in te zetten en een goed samenwerkende ploeg te krijgen.
- Medewerkers met een arbeidsbeperking over het algemeen langer over het werk doen, minder flexibel zijn en niet altijd alle taken kunnen uitvoeren.

Bovenstaande betekent dat goed nagedacht moet worden over de klanten en locaties waar doelgroepen het beste kunnen worden ingezet, de organisatie en verdeling van het werk, de teamsamenstelling en aansturing van de medewerkers.

#### 3.3.1 Dagschoonmaak

Het opbouwen van een goede samenwerkingsrelatie met opdrachtgevers is erg belangrijk omdat klanten (nog) niet altijd toestaan dat doelgroepen worden ingezet. Als ze het wel toestaan betekent het niet altijd dat ze dan ook dagschoonmaak willen. Ook betekent het niet altijd dat ze kiezen voor continuïteit in de samenwerking. Dat laatste is nodig omdat het veel tijd kost om zaken goed te regelen op de werkvloer.

Dagschoonmaak heeft als voordeel dat meer taken en uren aan het schoonmaken gehangen kunnen worden. Voor langdurig werklozen is dat van belang om uit de uitkering te kunnen komen. De SW-doelgroep werkt van oudsher niet in deeltijd en heeft vanuit de CAO recht op extra compensaties bij avondwerk die reguliere schoonmakers niet hebben.

Bepaalde klantsegmenten zijn makkelijker over te halen voor dagschoonmaak, zoals onderwijs, woningcorporaties, SW-bedrijven, hotels, gemeenten en provinciehuizen. Bedrijven als advocatenkantoren zeggen vaker dat het laten schoonmaken door doelgroepen en dagschoonmaak niet past bij hun uitstraling.

Klanten zouden volgens de respondenten uit het onderzoek eigenlijk vooraf al moeten nadenken over de locaties waar dagschoonmaak het beste kan en/of welke werkzaamheden overdag uitgevoerd kunnen worden. In de praktijk gaan de schoonmaakbedrijven

vaak samen met de klant na welke werkzaamheden geschikt zijn en hoe ‘bewoners’ van de panden het beste geïnformeerd kunnen worden over de voordelen en gevolgen van dagschoonmaak. Vaak blijkt dat uiteindelijk taken wel te organiseren zijn, zoals twee keer toiletronde, schoonmaken van parkeergarages, trappenhuis, etc. Argumenten voor dagschoonmaak, naast de noodzaak bij plaatsing van doelgroepen, zijn:

- Dagschoonmaak is beter voor het milieu. 's Avonds alle lichten aan houden alleen voor de schoonmakers is niet milieuvriendelijk.
- Door overdag stille stofzuigers te gebruiken hebben klanten er minder last van.
- Gebouwen worden vaak intensiever gebruikt en staan s' avonds niet meer leeg. Dagschoonmaak wordt dan eerder geaccepteerd, bovendien moet er meer schoon gemaakt worden door intensiever gebruik.
- Dagschoonmaak geeft meer flexibiliteit en service doordat men meer uren aanwezig is en meer taken aan het schoonmaken gehangen worden.
- Zichtbaarheid van de schoonmaker neemt toe; als het goed wordt ingevuld werkt dit positief op imago en ervaren kwaliteit.

De noodzakelijk goede contacten tussen opdrachtgever en -nemer worden – althans bij overheden – bemoeilijkt door de aanbestedingsprocedures, die overleg voorafgaand aan de contractering in de weg staan. Ook is er binnen grote schoonmaakbedrijven een organisatorische knip tussen de ‘sales’ die de aanbesteding doet en ‘operations’ die verantwoordelijk is voor de uitvoering. Daarom is ook intern goede afstemming en communicatie over de aanbesteding en consequenties wat betreft de inschakeling van doelgroepen nodig.

#### *Kader 6 - Voorbeeld*

Een bedrijf dat overdag schoonmaakt, doet in de vroege ochtend de overlastgevende activiteiten en maakt dan ook de werkplekken schoon. Na negen uur worden onder andere het restaurant, trappenhuis, repropuimte en de toiletten gedaan. Als een kopje koffie omvalt dan wordt het meteen schoongemaakt. De schoonmakers vallen ook in bij de catering als daar iemand ziek is. Dagschoonmaak geeft wel meer verstoringen dan avondschoonmaak door de contacten met de ambtenaren die soms extra dingen vragen. Hier moeten de schoonmakers mee leren omgaan. De klant moet daarnaast leren een extra vraag niet aan een schoonmaker maar aan de teamleider te stellen en dat deze niet altijd direct beantwoord kan worden.

### 3.3.2 *Selecteren, inwerken, opleiden*

Het werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt vraagt van het schoonmaakbedrijf veel meer investeringen dan gebruikelijk in de selectie, het inwerken en scholen van de medewerkers. Voor de instroom van doelgroepmedewerkers worden veelal specifieke selectiecriteria opgesteld en de bedrijven onderzoeken goed of de

nieuwe werknemers wel geschikt zijn voor het werk. De bedrijven uit het onderzoek noemen de volgende criteria die van belang zijn om op te letten:

- medisch geschikt (keuring doen)
- voldoende baanvaardigheid
- redelijke communicatieve vaardigheden en representatief (bij dagschoonmaak)
- netjes werken

De doelgroep stroomt soms in op een speciaal hiervoor gereserveerde opleidingslocatie (wel bij een echte klant) en is dan vaak in eerste instantie boventallig. Hier krijgen ze een basisopleiding en worden ze ingewerkt. Eenmaal opgeleid en geschikt bevonden, stromen ze door naar andere locaties en worden ze gemixed met reguliere schoonmakers. Soms werken ook reguliere krachten op de opleidingslocatie, in duo's gekoppeld aan een doelgroepmedewerker of 's avonds om de puntjes op de i te zetten. Niet alle schoonmaakbedrijven gebruiken opleidingslocaties om nieuwe (doelgroep) medewerkers het vak te laten leren. Wat er mogelijk en wenselijk is hangt ook af van de doelgroep, de situatie op lokaal niveau en de medewerking van de klant. Bij samenwerking met een SW- bedrijf worden nog wel eens managers van het schoonmaakbedrijf gedetacheerd naar het SW-bedrijf om de werknemers alvast de fijne kneepjes van het vak te leren. Ook komt het voor dat nieuwe medewerkers gekoppeld worden aan een speciale instructeur of aan ervaren reguliere medewerkers.

#### *Kader 7 - Voorbeelden*

Een bedrijf meldt vacatures bij het SW-bedrijf en als er geschikte kandidaten zijn dan volgt eerst een stage en afhankelijk van de regeling (meestal SW of bijstand) komt de kandidaat daarna in dienst of werkt men op basis van detachering. Er vindt een selectiegesprek plaats, net zoals bij de reguliere schoonmakers. Dat gebeurt ook bij detachering. Er wordt ook een fysieke keuring gedaan, want als iemand bijvoorbeeld rugklachten heeft, kan hij niet schoonmaken. Dat laatste wordt volgens de betreffende respondent in de SW nog wel eens onderschat.

Bij een ander bedrijf start de samenwerking meestal met een externe management-opdracht waarbij een manager van het schoonmaakbedrijf gedetacheerd wordt bij de schoonmaakpoot van het SW-bedrijf. Deze plaatsing maakt de overgang minder moeilijk. Gedurende dit jaar worden al wat wijzigingen in de manier van werken aangebracht en worden SW'ers voorbereid op de detachering naar het schoonmaakbedrijf. Van belang is daarbij dat de SW'ers het gevoel krijgen dat ze 'uitverkoren' zijn, zij mogen wel naar het schoonmaakbedrijf, anderen niet. Het logo van het SW bedrijf gaat na het eerste jaar van de overall, dat van het schoonmaakbedrijf komt erop. Ze moeten weer trots worden op hun werk want dat waren ze vaak niet. De doelgroep wordt er ook op voorbereid dat ze zich vervolgens wel als een actieve werknemer moet gedragen want twee verschillende culturen moeten samenkomen (hoog pampergedrag versus hard en efficiënt werken).

De meeste bedrijven uit het onderzoek benadrukken het belang van goed selecteren, inwerken en opleiden. Enkelen investeren wat dit betreft meer dan gemiddeld ook in het reguliere personeel. Voor de doelgroepmedewerkers worden echter extra inspanningen verricht die verband houden met de arbeidsbeperking of afstand tot de arbeidsmarkt. Langdurig werklozen krijgen vaak aanvullend hulp bij het oplossen van achterliggende problemen en een combinatie vak-taalscholing. SW'ers en andere doelgroepen krijgen een aangepaste opleiding op maat waar zij langer over kunnen doen. De bedrijven kunnen vaak aanspraak maken op subsidies en ondersteuning vanuit de organisatie die zorgt voor instroom van de doelgroep (gemeente, SW-bedrijf en dergelijke).

### 3.3.3 Teamsamenstelling en aansturing

De meeste bedrijven uit het onderzoek geven de voorkeur aan het werken met doelgroepen en reguliere schoonmakers in gemengde teams/duo's. Het is de bedoeling dat op die manier ontwikkeling bij de doelgroep naar een marktconforme situatie plaatsvindt. Doelgroepmedewerkers trekken zich op aan de reguliere schoonmakers die het goede voorbeeld geven en zorgen voor de benodigde flexibiliteit. In de praktijk zijn de bedrijven vaak nog zoekende naar de beste vorm en teamsamenstelling en zitten er ook haken en ogen aan gemengde teams. Zo neemt de productiviteit van reguliere schoonmakers soms af bij samenwerking met doelgroepen en zijn niet alle reguliere schoonmakers hiervoor gemotiveerd. Een belangrijke maatregel om dit te voorkomen die sommige bedrijven noemen, is een kritische selectie van het reguliere personeel met het oog op de samenwerking met doelgroepen. Behalve schoonmaken, moeten ze overweg kunnen met de doelgroep en hen op een leuke manier op sleeptouw nemen. Niet alle reguliere schoonmakers zijn daarvoor in de wieg gelegd.

Naast goed selecteren is het van belang om de juiste mensen bij elkaar te zetten en hen bijzonder goed aan te sturen. De leidinggevende heeft in dat verband een cruciale rol. Hij of zij moet:

- Medewerkers goed kennen zodat de juiste match gemaakt kan worden (inzet op taken/locatie en teamsamenstelling).
- Voldoende aandacht en begeleiding geven.
- Strak plannen, veel structuur aanbrenge en duidelijkheid geven.
- Controleren dat het werk goed wordt uitgevoerd en tempo aangeven.

De schoonmaakbedrijven die al langer met doelgroepen werken hebben voorkeur voor het in eigen hand houden van de dagelijkse aansturing en begeleiding op het werk. Op die manier houden zij grip op het proces en de productiviteit. De controle op kwaliteit en tempo is een belangrijk onderdeel van de aansturing op de werkvloer. Dat is niet alleen nodig bij de doelgroep, maar vaak ook bij de reguliere medewerkers, die part-time werken en/of alleen of in kleine groepjes verspreid op verschillende objecten. Een valkuil is dat de reguliere medewerkers zich aanpassen aan de doelgroep en bijvoorbeeld ook gaan 'hangen'. Dat kan vanzelf gaan, maar ook het gevolg zijn van

scheve ogen als ze zien dat doelgroepen minder hard (hoeven te) werken. De leidinggevende of meewerkend voorman/vrouw speelt hierbij een ontzettend belangrijke rol. Hij of zij moet heel goed met de mensen communiceren en het hoe en waarom uitleggen. Ook moet hij constant alert zijn op het voorkomen van 'hangen' en zorgen voor voldoende werk.

Sommige bedrijven mixen niet, maar zetten de doelgroep apart aan het werk. Dat komt voor als er sprake is van een dermate grote afstand tot de arbeidsmarkt dat mixen met reguliere schoonmakers niet verstandig lijkt. Ook gebeurt het soms op de gescheiden opleidingslocaties of omdat het schoonmaakbedrijf nog niet de juiste werkwijze voor het werken met gemengde teams heeft (al gaat de voorkeur daar wel naar uit).

### *Kader 8 - Voorbeelden*

Bij een bedrijf worden reguliere schoonmakers meestal met één of twee SW'ers ingepland op een afdeling, waarbij de reguliere medewerker de kar trekt. De sterke krachten geven het tempo aan en nemen de druk en verstoringen weg voor de SW'ers die veel behoefte hebben aan duidelijkheid en rust. De teamleider bepaalt welke medewerkers waar en in welke combinaties worden ingezet. Het maken van de juiste combinaties is een creatief proces waarbij de mens centraal staat. Het gebeurt op basis van intuïtie, ervaring, uitproberen, begeleiden en langzaam uitbouwen en kost tijd.

Bij een ander bedrijf dat met opleidingslocaties werkt, wordt gezocht naar een mix van achtergronden. Niet alleen mensen met een fysieke of psychische beperking, of alleen heel jonge mensen met een leerachterstand. De ervaring leert dat ze anders elkaars beperking versterken. Mensen met verschillende beperkingen worden bewust bij elkaar gezet. Zo ontstaan er geen subgroepen en kan men elkaar naar een hoger niveau helpen. Het is een zoektocht en het gaat niet altijd goed. In een team met veel allochtonen en mensen met een psychische beperking raakten bijvoorbeeld de Turkse/Marokkaanse schoonmakers overbelast doordat zij zich de problemen teveel aantrokken en een rol als hulpverlener op zich namen. Dit team is na verloop van tijd anders samengesteld. Tot in detail wordt soms nagedacht en voorbereid welke mensen bij elkaar in een team komen.

Bij een ander bedrijf worden acht nieuwe mensen met een indicatie gekoppeld aan acht reguliere schoonmakers die het werk goed kennen. Voor acht mensen met een indicatie die ieder 32 uur werken is er één vaste jobcoach die ook het contact met de instanties onderhoudt en de papieren rompslomp doet. De jobcoach wordt betaald uit de subsidies die het bedrijf voor de mensen krijgt. Op de opleidingslocatie worden de mensen dankzij de begeleiding meer zelfstandig. Na een jaar stromen ze door naar een reguliere werkplek op een andere locatie of er wordt afscheid genomen. Op de reguliere werkplek is de norm dat ze vijftig procent productief zijn. Dat gaat goed als de mensen alleen de taken krijgen die ze geleerd hebben en goed kunnen uitvoeren.

Bij joint ventures wordt veelal gestart vanuit de schoonmaakdienst van het SW-bedrijf en worden daar langzaam aan meer reguliere schoonmakers bijgeplaatst. Gemengd is dan zeker in het begin niet altijd aan de orde.

Als meer specialistische begeleiding of hulp nodig is, wordt die meestal gegeven door de organisatie waar de doelgroepen vandaan komen. Sommige bedrijven hebben een jobcoach in huis of extra instructeurs in dienst voor de doelgroep die in het begin met hen samen opwerken.

### 3.3.4 Continuïteit versus contractwisselingen

Continuïteit in de samenwerking met klanten is van groot belang om een goed werkende ploeg te kunnen opbouwen. Een probleem in dit verband zijn de contractwisselingen die elke drie jaar kunnen plaatsvinden. In de schoonmaak-CAO is geregeld dat bedrijven schoonmakers vallend onder de schoonmaak CAO een aanbod moeten doen om bij het bedrijf dat het contract heeft verkregen in dienst te treden, maar voor doelgroepen die niet onder deze CAO vallen, geldt deze afspraak niet. Dat kan ertoe leiden dat zij bij contractwisselingen weer zonder werk komen te zitten. De bedrijven uit het onderzoek noemen daarvan diverse voorbeelden. Er zijn bedrijven die met het oog op een naderende contractwisseling geen doelgroepen aanstellen op de bewuste locaties omdat ze geen zekerheid kunnen bieden. Het overnemen van doelgroepen door het nieuwe schoonmaakbedrijf zou praktisch ook heel lastig zijn want het 'oude' schoonmaakbedrijf heeft de samenwerkingsrelatie met de betreffende instantie (gemeente, SW-bedrijf, etc) en het nieuwe schoonmaakbedrijf niet.

Het komt ook voor dat de opdrachtgever onder de noemer van sociaal aanbesteden het werk doorsluis naar het SW-bedrijf. Commerciële bedrijven die ook doelgroepen willen inzetten, vissen op die manier achter het net. Een oplossing hiervoor die enkele bedrijven uit het onderzoek benutten is het aangaan van joint ventures met SW-bedrijven waardoor gebruik gemaakt kan worden van contract compliance artikel 19 dat voorbehouden is aan SW-bedrijven.

#### *Kader 9 - Voorbeeld*

Een bedrijf stelt dat ook binnen de eigen organisatie meer afstemming nodig is bij sociaal aanbesteden. Het contract binnenhalen is namelijk één, het organiseren van de inzet van doelgroepen bij de klant is twee, want in de aanbesteding kan daarover nog weinig in detail geregeld zijn. De persoon die verantwoordelijk is voor de inzet van de doelgroep was bij dit bedrijf niet betrokken bij de aanbesteding zodat er in een later stadium nog allerlei zaken geregeld moesten worden. Er is echter tijd nodig om één en ander goed voor te bereiden. Bij een landelijke sociale aanbesteding zijn bovendien op lokaal niveau samenwerkingsrelaties met gemeenten en SW-bedrijven nodig. Het bedrijf liep er tegenaan dat de klant er niet over had nagedacht om af te stemmen met functionarissen van diverse vestigingen over de consequenties van de sociale aanbesteding.



### 3.4 Gevolgen voor het reguliere personeel

De gevolgen voor het reguliere personeel zijn heel verschillend en één en ander is ook afhankelijk van de mate waarin de doelgroep boventallig is of niet en of er sprake is van gemengd werken. De werktijden kunnen veranderen, mensen werken minder alleen en vaker in een duo of als buddy, ze doen bepaalde taken meer of minder en kunnen het werk leuker vinden als het werken met doelgroepen aanspreekt. Een enkele keer moet het reguliere personeel plaatsmaken voor de doelgroep (gevolg van sociaal aanbesteden) als het bedrijf niet voldoende werk op andere locaties beschikbaar heeft.

Sommige reguliere schoonmakers vinden het niet leuk om te werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Vaak moeten zij een drempel over, vooral als het gaat om mensen met een arbeidsbeperking. De ervaring van sommige schoonmaakbedrijven is dat als rustig wordt gevraagd het eens te proberen en het positief wordt gebracht, er meestal geen probleem is en mensen het zelfs leuk gaan vinden. Soms wordt een kennismakingsbijeenkomst en/of gezamenlijke personeelsactiviteit georganiseerd om draagvlak te creëren. Als mensen er echt niets van willen weten dan hoeft het samenwerken in duo-vorm niet bij de bedrijven uit het onderzoek. De reguliere medewerker in kwestie wordt dan op een andere locatie ingezet. Als de doelgroep boventallig is, dan zijn reguliere medewerkers overigens alleen maar blij met de extra 'handjes'.

Een knelpunt is de SW- CAO waar allerlei bepalingen in staan waardoor SW'ers vaker vrij zijn, soms meer verdienen en extra compensaties krijgen. Enkele schoonmaakbedrijven leggen daarom al bij de selectie van het reguliere personeel de verschillen in arbeidsvoorwaarden goed uit en brengen het als een gegeven.

Sommige respondenten benadrukken dat er vaak niet eens zoveel verschil is tussen doelgroepwerknemers en reguliere schoonmakers. Dat is vooral het geval bij langdurig werklozen uit de bijstand. Als de verschillen niet zo groot zijn, zien werknemers de afstand tot de arbeidsmarkt van de ander vaak niet en hebben ze er dus ook geen moeite mee. Een enkele keer blijken reguliere schoonmakers zelf een beperking te hebben en worden zij na verloop van tijd geïndiceerd voor de SW.

Het aansturen van doelgroepen, al dan niet in gemengde teams, heeft grote gevolgen voor het werk van de direct leidinggevende en meewerkend voorman/vrouw. Zij krijgen er nieuwe/andere taken en verantwoordelijkheden bij en bij dagschoonmaak vaak ook meer uren en andere werktijden. Het vraagt echt wat anders van de reguliere leidinggevende. Niet iedereen is er geschikt voor en het kan daarom ook niet op elke locatie.

Voordelen voor het reguliere personeel, afhankelijk van het bedrijf waar zij werken, kunnen zijn:

- Meer uren en dagschoonmaak. Vooralsnog leidt het in de meeste gevallen niet tot een groter contract met meer uren op de locatie, behalve bij de leiding. De doelgroep werkt soms wel langer. Het komt ook voor dat reguliere krachten s' avonds blijven werken en de doelgroep overdag.
- Begeleiding van SW-mensen kan een leuke taakverrijking zijn. Er zijn mogelijkheden voor 'stertaken', bijvoorbeeld bij het werken in duo's met doelgroepen. Dat biedt twee voordelen: ontwikkeling van bepaalde competenties en meer plezier in het werk – lager verloop.
- Meer opleidingen en aandacht voor ontwikkeling van al het personeel. De instroom van doelgroepen leidt bij de schoonmaakbedrijven of locaties waar ze werken over het algemeen tot een focus op ontwikkeling en begeleiding van deze nieuwe medewerkers. Onze veronderstelling was dat de reguliere medewerkers daar ook van profiteren. Uit de interviews blijkt dat dit maar mondjesmaat het geval is.

Een aantal respondenten vraagt zich af of reguliere schoonmakers wel willen ontwikkelen en overdag werken. Sommigen maken in dat verband onderscheid in medewer-

#### *Kader 10 - Voorbeelden*

Een schoonmaakbedrijf investeert veel in uitleg aan het reguliere personeel. Volgens de respondent is het maar net hoe je het brengt of mensen er positief of negatief op reageren. Hij zegt altijd: "Het gaat om iemand met een achterstand, jij mag hem op sleeptouw nemen want hij moet nog veel leren. Je wordt een soort coach en dat betekent ook wat meer beloning in de vorm van een meewerkend voorman toeslag variërend van vijf tot tien procent".

Eén van de schoonmaakbedrijven is met vijftientig mensen ook actief in de thuiszorg. Hij heeft afspraken gemaakt over BBL zorg trajecten waar zijn medewerkers naar kunnen doorstromen. De afspraken zijn in eerste instantie gemaakt voor de doelgroep uit de bijstand, maar in principe kunnen ook de reguliere schoonmakers er gebruik van maken.

Bij een bedrijf geven de reguliere krachten aan dat het werken met SW'ers voor hen de volgende gevolgen heeft:

- Ook voor hen is de tijdsdruk minder, behalve in de vroege ochtend.
- Ze worden enerzijds ontlast, maar moeten anderzijds rekening houden met de beperking van SW'ers die bepaalde werkzaamheden niet mogen doen.
- Er is meer humor, gezelligheid en contact met collega's en de teamleider.
- Het werken met SW'ers is een verrijking van het werk.
- Ze hebben wel met een ander soort collega's te maken; zo luisteren reguliere medewerkers wel naar de verhalen en problemen van de SW'ers (wat soms vermoeiend is), maar is dat andersom veel minder het geval en zeker bij privé-problemen ook niet de bedoeling.

kers die bewust kiezen voor een (klein) bijbaantje met weinig eisen en medewerkers die ook echt iets met reinheid en poetsen hebben en/of kostwinner zijn. Medewerkers uit de laatste groep willen soms wel doorleren en zich verder ontwikkelen. De doorstroommogelijkheden zijn overigens vrij beperkt en verschillen ook per bedrijf. Sturen op doorstroom betekent het vertrek van goede krachten en is daarom geen doel van de bedrijven want het is al moeilijk genoeg om goed personeel te krijgen. Er zijn wel meer mogelijkheden als de bedrijven verbonden zijn met andere BV's in bijvoorbeeld beveiliging of tuinonderhoud of multiservice diensten bieden. Dan betekent doorstroom de juiste mens op de juiste plek. Dat geldt ook voor doelgroepmedewerkers, hoewel de extra begeleiding die deze mensen krijgen soms wel leidt tot uitstroom naar een andere werkgever.

### 3.5 Kosten, productiviteit en effecten

Zoals eerder aangegeven heeft het onderzoek in verband met de vertrouwelijkheid van de gegevens weinig exacte informatie opgeleverd over de kosten en effecten van de aanpakken van bedrijven. De respondenten geven wel aan dat de productiviteit wordt berekend aan de hand van de vierkante meters die worden schoongemaakt. Vooral het aantal werkbare uren is daarnaast relevant. De bedrijven benadrukken dat voor de klant altijd reguliere calculaties worden berekend.

De doelgroep maakt volgens de meeste respondenten vergeleken met het reguliere personeel tijdelijk of duurzaam, minder productieve dagen/uren. Er zijn verschillende redenen voor het verschil in productieve uren:

- Doelgroepen verzuimen vaak meer. Een goede aansturing en verzuimbegeleiding is daarom belangrijk. Voor schoonmaakbedrijven die nog maar net met doelgroepen werken is het verzuim een lastig issue.
- Doelgroepen zijn vaak minder productief. Afhankelijk van de afstand tot de arbeidsmarkt krijgt het schoonmaakbedrijf de lagere productiviteit van medewerkers gecompenseerd of werken de mensen tijdelijk of langdurig met behoud van uitkering. Sommige bedrijven kiezen ervoor langdurig werklozen wel snel in loondienst te nemen, soms alleen voor het aantal uren dat zij goed productief zijn.
- Er is meer tijd gemoeid met inwerken, begeleiden en toezicht.
- Zoals eerder opgemerkt, hebben doelgroepen soms gunstiger arbeidsvoorwaarden. Dit is vooral bij de SW van belang. In de SW CAO wordt namelijk avondwerk als overwerk gezien, uitgegaan van voltijdbanen, moet het werk aaneengesloten worden aangeboden, valt reistijd tussen de opdrachten en lopen bij langere dienstbetrekkingen de salarisschalen uit de pas met die van de schoonmaak-CAO (Van Gerven en de Haas, 2007).

Voor wat betreft de inzet van SW'ers geldt dat de loonwaarde meestal alleen bij individuele detacheringen per persoon bepaald wordt in samenspraak met het SW-bedrijf.

Bij groepsdetacheringen neemt het schoonmaakbedrijf van het SW-bedrijf een klantengroep met bijbehorende medewerkers over. Er wordt dan over het algemeen bij aanvang uitgegaan van een gemiddelde loonwaarde van vijftig procent. De productiviteit en loonwaarde van individuele doelgroepmedewerkers is overigens niet eenvoudig uit te rekenen. De subsidie wordt gedifferentieerd per medewerker of per groep medewerkers op basis van de gemiddelde productiviteit. Wat het lastig maakt is dat de productiviteit niet alleen afhangt van het halen van de vierkante meters, maar dat die ook weer beïnvloed worden door de teamsamenstelling en stijl van leidinggeven. Het gaat erom hoe lang iemand over iets doet, maar bijvoorbeeld ook dat iemand niet kan bukken en dus nooit alleen de afdeling kan doen. Of dat iemand niet in staat is om verschillende taken uit te voeren. Als een reguliere medewerker door de extra aandacht die hij aan de samenwerking met een SW'er geeft maar tachtig procent haalt en de SW'er haalt juist dankzij deze aandacht tien procent meer, is het ook goed. Het berekenen van iemands loonwaarde en productiviteit is maatwerk volgens de bedrijven uit het onderzoek. Bij veel schoonmaakbedrijven blijft de vergoeding overigens langdurig op vijftig procent. Ligt de feitelijke productiviteit hoger dan is dit winst.

#### *Kader 11 - Voorbeelden*

Een schoonmaakbedrijf hanteert vier categorieën, variërend van heel zwak tot relatief sterk. De inlener bepaalt met de SW-consulent per persoon in welke categorie een persoon valt. Het komt ook voor dat de loonwaarde wordt berekend door een arbeidsdeskundige in overleg met het UWV. De arbeidsdeskundige loopt mee en bekijkt aan de hand van taakkaarten met het aantal m<sup>2</sup> per uur hoelang iemand over een taak doet. Dit bepaalt de productiviteit en dus de loonwaarde. Voor Wajongers en mensen uit de WIA vult het UWV aan.

Een bedrijf kijkt altijd naar de omzet van het SW-bedrijf bij de betreffende klanten. Dat is de 0-situatie van waaruit groei kan plaatsvinden. Het schoonmaakbedrijf ontvangt per formatieplaats per jaar een vergoeding voor de lagere productiviteit van de gemeente of het SW-bedrijf. Die vergoeding wordt in principe minder naarmate de individuele productiviteit van medewerkers omhoog gaat doordat ze zich verder ontwikkelen in de reguliere werkomgeving.

Als het schoonmaakbedrijf per fte per jaar aan het SW-bedrijf betaalt is het van belang uitval als gevolg van verzuim zo laag mogelijk te houden. Het schoonmaakbedrijf doet de opvang en de begeleiding bij kort verzuim. Zodra de arbodienst er aan te pas komt, neemt het SW-bedrijf het over. Er is volgens de respondent uiteraard een logisch hoger verzuim als gevolg van de SW indicatie, daarnaast een regulier verzuim en de rest is 'cultuur'.

De bedrijven beschikken nogal eens over efficiëntere schoonmaakmethoden en een zakelijker aansturing dan het SW-bedrijf wat, nog los van individuele mogelijkheden en beperkingen van de medewerkers, bij samenwerking tot een hogere productiviteit

kan leiden. Al met al zijn dus verbeteringen in productiviteit van doelgroepmedewerkers mogelijk op individueel niveau (ontwikkeling, minder verzuim) en door slimmer en meer bedrijfsmatig te werken (o.a. meer uren volplannen, juiste match met werkzaamheden en object). Bij één van de bedrijven is op deze manier bijvoorbeeld de productiviteit van de doelgroep met vijftien procent gestegen.

### 3.6 Werken met doelgroepen als sociale innovatie

#### 3.6.1 *Wat is sociale innovatie?*

Eén van de doelen van het onderzoek is te bekijken in hoeverre en op welke manier sociale innovatie in de schoonmaakbranche vorm krijgt en dan met name ten aanzien van de benutting van nieuw arbeidspotentieel. Zijn de hiervoor geconstateerde aanpakken op te vatten als sociale innovatie gericht op verbetering van productiviteit en inzetbaarheid? We geven daarmee tevens antwoord op de centrale onderzoeksvraag:

*Welke innovatieve aanpakken in de schoonmaakbranche hebben een positief effect op de productiviteit van de bedrijven, de ontwikkelmogelijkheden van het laagopgeleide personeel en de instroom van relatief veel SW'ers of langdurig werklozen?*

Nu is sociale innovatie geen homogeen begrip en er liggen verschillende elkaar overigens niet uitsluitende theorieën aan ten grondslag. De term is ontstaan als reactie op de eenzijdige aandacht voor technologische innovatie als factor in groei van productiviteit en concurrentievermogen. Er zijn verschillende definities in omloop. De meest eenvoudige is die van het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI):

*Sociale innovatie is een vernieuwing in de arbeidsorganisatie en in arbeidsrelaties die leidt tot verbeterde prestaties van de organisatie en ontplooiing van talenten ([www.ncsi.nl](http://www.ncsi.nl)).*

De vernieuwing in arbeidsorganisatie en arbeidsrelaties kan bestaan uit activiteiten in het bedrijfsbeleid waarbij vier dimensies worden onderscheiden: strategische oriëntatie, flexibel werken, slimmer organiseren en product-marktverbetering (Oeij, Kraan en Vaas, 2009). In onderstaande tabel zijn alle mogelijke activiteiten op een rijtje gezet. In bijlage D is een definitiekaart van sociale innovatie opgenomen van het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI).

Een recente studie van EIM heeft aannemelijk gemaakt dat bedrijven die de afgelopen twee jaar hebben geïnvesteerd in sociale innovatie een duidelijk beter bedrijfsresultaat hebben behaald dan bedrijven die dit niet hebben gedaan (Hauw e.a., 2009). In de literatuur komen we naast hogere productiviteit per medewerker verschillende opbrengsten van sociale innovatie tegen: laag verzuim, grotere klanttevredenheid, grotere betrokkenheid personeel, minder bedrijfsongevallen en dergelijke (Pot, 2009). Meestal denkt men bij sociale innovatie aan sectoren als ICT, zakelijke dienstverlening

of geavanceerde industriële activiteiten. Een veel geciteerde casus is echter die van de Haagse stadsreiniging, die door sociale innovatie een enorme productiviteit- en kwaliteitsprong heeft gemaakt.

Tabel: Wat is sociale innovatie?

DIMENSIES	ACTIVITEITEN	BEDRIJFSBELEID
Strategische oriëntatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meteen reageren op externe ontwikkelingen die op de organisatie afkomen</li> <li>• Bewust nieuwe kennis van buiten naar binnen halen</li> <li>• Samenwerken met derden / participeren in netwerken</li> </ul>	Veranderingen in: <ul style="list-style-type: none"> <li>• manier van managen</li> <li>• interne communicatie</li> <li>• HRM</li> <li>• Interne werk- en taakverdeling</li> <li>• werkplekinrichting</li> <li>• arbeidstijden</li> <li>• arbeidsomstandigheden (o.a. stress)</li> <li>• externe samenwerking</li> <li>• opleidingen</li> <li>• beleid specifieke doelgroepen</li> <li>• arbeidsvoorwaarden</li> </ul>
Flexibel werken	Flexibilisering: <ul style="list-style-type: none"> <li>• bredere inzetbaarheid personeel</li> <li>• flexibele werktijden</li> <li>• flexibele contracten</li> <li>• zelf roosteren</li> </ul> Maatwerk in arbeidsrelaties: <ul style="list-style-type: none"> <li>• werktijden</li> <li>• werkprestaties</li> <li>• ontwikkeling / opleiding</li> <li>• flexibele inzet</li> </ul>	
Slimmer organiseren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steeds nieuwe combinaties maken tussen verschillende manieren van organiseren van het werkproces</li> <li>• Regelmatige vernieuwing van werkprocessen</li> </ul>	
Product-marktverbetering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• regelmatig zoeken naar nieuwe markten en klanten</li> <li>• regelmatig bestaande producten / diensten verbeteren of verfijnen</li> </ul>	

### 3.6.2 Aanpak bedrijven in relatie tot sociale innovatie

In deze paragraaf bekijken we de lessen uit de bestudeerde aanpakken naar de vier bovengenoemde dimensies: strategische oriëntatie, flexibel werken, slimmer organiseren en product-marktverbetering.

#### Strategische oriëntatie

De schoonmaakbedrijven die al langer doelgroepen inzetten geven aan dat ze er jaren over gedaan hebben om het goed georganiseerd te krijgen en dat het zeker niet iets is dat bedrijven er zomaar even bij kunnen doen. Het vraagt om een strategische oriëntatie op de inzet van doelgroepen, het samenwerken met derden en participeren in netwerken, waarbij het niet alleen gaat om klanten, maar ook om de gemeente, SW-bedrijven, UWV en andere instanties waarmee wordt samengewerkt bij de instroom van doelgroepen. Deze strategische oriëntatie hebben we gezien bij een groot deel van de bedrijven die we gesproken hebben in het kader van het onderzoek. Soms is de inzet van doelgroepen echter geen strategie. Dan reageert het bedrijf alleen als een opdrachtgever een dergelijke eis stelt in de aanbesteding en wordt het werken met doelgroepen eerder als extra opgave gezien.

De grote bedrijven lijken wat betreft strategische oriëntatie vaak meer op andere zaken georiënteerd: grote contracten en integraal facility management. Eén groot en

enkele kleinere bedrijven hebben de inzet van doelgroepen wel als strategische vernieuwing gekenmerkt vanuit de gedachte van maatschappelijk verantwoord ondernemen en in anticipatie op de verwachte personeelsschaarste. Zij hebben allianties gesloten met externe partijen (met name SW-bedrijven), waarmee ze externe kennis in huis gehaald hebben en tegelijk een concurrent aan zich hebben gebonden. Op een dergelijke wijze kunnen zij weggelopen van de bulkmarkt met lage marges. Ook kan bij bepaalde (gemeentelijke) klanten een concurrentievoordeel behaald worden. Bij sommige bedrijven komt de strategie voort uit een persoonlijke drijfveer om te willen ondernemen met 'moeilijke mensen'. De strategie uit zich ook in het feit dat men actief op zoek is naar de mensen in het middenmanagement om het uit te voeren en goede samenwerkingsrelaties te realiseren. Of de doelgroep daadwerkelijk kan worden ingezet hangt namelijk in sterke mate af van de motivatie en capaciteiten van de regio- of lokale manager die de samenwerking met instanties en medewerking van klanten tot stand moet brengen.

Tenslotte is misschien wel het meest in het oog springend de intensieve participatie in lokale regionale netwerken om de inzet van doelgroepen tot een succes te maken. Gemeenten, SW-bedrijven, re-integratiebedrijven en niet in de laatste plaats de klanten brengen in onderlinge combinatie juist de mogelijkheden waar het schoonmaakbedrijf van kan profiteren.

#### *Slimmer organiseren*

Los van de strategische oriëntatie om doelgroepen te willen inzetten, is het aspect van slimmer organiseren een kernthema dat wij in de interviews tegenkomen. Maatwerk is hier de sleutel tot het succes van werken met doelgroepen. Op veel gebieden moeten zaken voorbereid en anders georganiseerd worden. Gebeurt dat niet (goed) dan is de klant ontevreden, vallen doelgroepwerknemers uit, worden samenwerkingsrelaties niet gecontinueerd of gaat de productiviteit op de werkvloer omlaag. Op elke locatie, bij elke medewerker en bij elk team kunnen andere oplossingen nodig zijn die én de klant tevreden stellen én het werk aanpassen aan de mogelijkheden van de werknemer én rendement opleveren. Gemengde teams of duo's, waarbij reguliere schoonmakers de kar trekken, kunnen de productiviteit van doelgroepen doen toenemen. Het opbouwen van goed werkende gemengde teams/duo's kan echter jaren duren en is vooral een taak van de leidinggevende die de juiste omstandigheden moet zien te creëren en zorgen voor een hele duidelijke structurering van het werk en strakke aansturing.

#### *Flexibel werken*

Flexibel werken is ook een belangrijke dimensie van sociale innovatie. De schoonmaak is echter in het algemeen al zeer flexibel in de inzet van personeel: verschillende objecten, contractwisselingen, flexibele uren en veel part-time werk. Voor het inzetten en aan het werk houden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt is in feite een tegengestelde beweging nodig. Doelgroepwerknemers zijn vaak niet zo

flexibel en erbij gebaat als zaken duidelijk zijn, goed gepland worden en langdurig hetzelfde kunnen blijven. Dat goed organiseren vereist continuïteit op de werkvloer en dus een duurzame samenwerking met klanten en bij voorkeur ook dagschoonmaak. Ook is de nodige kennis en slim omgaan met subsidies en voorzieningen belangrijk om het werken met minder flexibele mensen financieel mogelijk te maken.

Meer continuïteit organiseren kan in deze branche dus gekenschetst worden als sociale innovatie. Dat betekent echter niet dat het flexibel werken wordt afgeschaft. De reguliere schoonmaker en meewerkend voorman/vrouw houden de flexibiliteit in stand door verstoringen voor de doelgroep weg te nemen en als back-up te fungeren. Dagschoonmaak levert de klant ook meer flexibiliteit op.

#### *Product-marktverbetering*

In het algemeen ligt in de bestudeerde bedrijven de nadruk niet op product-marktvernieuwing als het om de inzet van doelgroepen gaat. Wel wordt er gericht gezocht naar klanten die open staan voor doelgroepen en dagschoonmaak. Dagschoonmaak is in feite de belangrijkste product-markt verbetering die uit het onderzoek naar voren komt en dit kan samengaan met een uitbreiding van de dienstverlening bij klanten.

De bedrijven zien kansen voor productvernieuwing in de toekomst maar koppelen dit niet direct aan de inzet van doelgroepen. Er worden wel mogelijkheden gezien om bijvoorbeeld bij productvernieuwing als full service doelgroepen in te zetten en voor reguliere medewerkers meer doorgroeimogelijkheden te creëren.

#### 3.6.3 *Effecten op de productiviteit en ontplooiing van talenten*

Een belangrijke vraag waarin wij graag inzicht wilden krijgen, is of de inzet van doelgroepen daadwerkelijk gepaard kan gaan met voldoende productiviteit en winstgevendheid. Kortom leidt deze vorm van sociale innovatie tot een productiviteits- of rendementsverbetering? Hierover hebben we helaas onvoldoende gegevens boven tafel kunnen krijgen in verband met de vertrouwelijkheid van de bedrijfsinformatie. Wel lijkt het ons aannemelijk dat de productiviteit van de werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt in de bedrijfsmatige context van het schoonmaakbedrijf en onder de juiste begeleiding, aansturing en organisatorische voorwaarden, verbetert. Enkele respondenten uit het onderzoek benoemen dit ook als zodanig. In maat en getal is dit met het onderhavige onderzoek echter niet uit te drukken. De respondenten benadrukken overigens dat het berekenen van de loonwaarde ingewikkeld is en van veel meer factoren afhangt dan de snelheid van werken. Het gaat bijvoorbeeld ook om de begeleidingstijd. In de meeste gevallen wordt er gewerkt met een gemiddelde loonwaarde van doelgroepwerknemers van vijftig procent en de compensatie daarvoor blijft soms wel en soms niet constant, ook als de productiviteit toeneemt. De ontwikkeling van de medewerkers wordt niet altijd gevolgd of objectief in kaart gebracht.



Een andere vraag in het onderzoek is welke innovatieve aanpakken in de branche een positief effect hebben op de ontwikkelmogelijkheden van het laagopgeleide personeel (ontplooiing van talenten). Nu leidt het werken in de schoonmaak bij mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt over het algemeen wel tot ontwikkeling van talenten, met name op het vlak van de werknemers- en vakvaardigheden. Bij de reguliere schoonmakers ligt het anders. Niet alle schoonmakers vinden het namelijk leuk of zijn geschikt voor het samenwerken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Voor degenen die het willen én kunnen leidt het samenwerken met doelgroepen wel tot ontplooiing van specifieke (begeleidende) talenten. Er kunnen ook andere voordelen zijn, zoals een betere sfeer, minder solistisch werken en soms ook vaker overdag werken. Als het bedrijf veel aandacht heeft voor de ontwikkeling en doorstroom van de doelgroep, kan het reguliere personeel daar ook van profiteren. Er zijn in principe mogelijkheden voor meer talentontwikkeling bij het reguliere personeel, bijvoorbeeld door taakverbreding als gevolg van full service of een andere product-marktverbetering. Dat komt echter nog weinig voor, ook niet in relatie tot de instroom van doelgroepen.

### 3.7 Conclusies

Uit het onderzoek blijkt dat de bedrijven voor verschillende doelgroepen kiezen (langdurig werklozen, SW-geïndiceerden, Wajongers, ex-gedetineerden) en daarbij voor de instroom met verschillende instanties samenwerken (gemeente, SW-bedrijf, UWV, speciale stichting). Een belangrijk verschil is of de doelgroep een blijvende of tijdelijke afstand tot de arbeidsmarkt (lagere productiviteit) heeft. Een ander belangrijk verschil is of het werken met doelgroepen onderdeel is van de bedrijfsvoering of beschouwd wordt als een apart project. Als er sprake is van een project dan wordt de doelgroep meestal gescheiden van het reguliere personeel ingezet.

Ondanks de harde concurrentieverhoudingen en het ervaren commodity-karakter van de schoonmaak hebben wij ondernemers en managers gesproken die gedreven zijn te investeren in personeel dat niet onmiddellijk maximaal inzetbaar is. Een belangrijke bevinding is dat het, afhankelijk van de aanpak, volgens de meeste bedrijven uit het onderzoek goed mogelijk is om relatief veel mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in te zetten op schoonmaaklocaties. Bovendien kan de inzet van doelgroepen het werk van de reguliere schoonmakers, op locaties waar beide groepen samenwerken, aantrekkelijker maken. Hoewel de bedrijven voor verschillende doelgroepen kiezen en met verschillende instanties samenwerken, komen de succesfactoren in de aanpak grotendeels overeen. De vijf factoren uit kader 12 blijken vooral van belang.

## *Kader 12 - Succesfactoren aanpak*

### **Succesfactor 1. Continuïteit op de werkvloer**

Continuïteit is nodig omdat het opbouwen van een goede aanpak veel tijd kost en het de productiviteit van werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt ten goede komt. Een regionale/lokale aanpak is daarbij van belang.

### **Succesfactor 2. Maatwerk**

Voor het goed inzetten van medewerkers op het werk, de samenstelling van (gemengde) teams/duo's en de benodigde aanpassingen is maatwerk nodig. Wat er nodig is kan per klant, locatie, medewerker en team verschillen, maar gemeenschappelijk is in elk geval dat de leiding goed moet weten wat de beperkingen en competenties van de medewerkers zijn.

### **Succesfactor 3. Intensiever HR-beleid**

Veel aspecten zijn van belang, zoals goed selecteren, inwerken, scholen en begeleiden (ook bij verzuim), zorgvuldig plannen, veel structuur en duidelijkheid bieden, een open en lerende cultuur en een bijzonder goede aansturing op de werkvloer. De leidinggevenden en andere medewerkers die hiervoor verantwoordelijk zijn, moeten goed ondersteund en gefaciliteerd worden de organisatie.

### **Succesfactor 4. Dagschoonmaak (bij voorkeur)**

Dagschoonmaak brengt voordelen op diverse terreinen met zich mee. Het maakt het makkelijker om werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt in te zetten, het maakt het mogelijk om meer taken/diensten aan het schoonmaken te hangen waardoor het werk aantrekkelijker wordt, het is beter voor het milieu en ook de klanttevredenheid kan erdoor toenemen.

### **Succesfactor 5. Voldoende compensatie voor de lagere productiviteit**

Voldoende compensatie voor de lagere productiviteit van medewerkers is belangrijk omdat de bedrijven krappe marges hebben en het inzetten van doelgroepen anders al snel verlies oplevert. Naast loonkostensubsidies zijn ook andere afspraken en constructies mogelijk en deze krijgen vorm in nauwe samenwerking met de instanties die zorgen voor de instroom van doelgroepen (gemeente, SW-bedrijf, UWV).

## *Randvoorwaarden*

Gemotiveerde en competente managers van hoog tot laag in de organisatie zijn een belangrijke randvoorwaarde om de succesfactoren te realiseren. En zonder de medewerking van klanten lukt het ook niet.

## *Knelpunten*

De volgende knelpunten komen uit het onderzoek naar voren:

- De werkwijze rond aanbestedingen is een belangrijke belemmering. Opdrachten gaan rechtstreeks naar de SW of bedrijven die de laagste prijs bieden krijgen de opdracht, waardoor bedrijven die ook doelgroepen willen inzetten en op een fatsoenlijke manier willen werken, buiten de boot vallen.

- Contractwisselingen belemmeren de benodigde continuïteit en kunnen ertoe leiden dat doelgroepen weer zonder werk komen te zitten.
- Klanten werken nog onvoldoende mee en willen ook niet altijd dagschoonmaak
- Verschil in arbeidsvoorwaarden (SW CAO) kan leiden tot wrevel op de werkvloer en meer kosten voor het bedrijf.
- De branche is zeer concurrentiegevoelig en dat belemmert het delen van kennis: elk bedrijf moet het wiel opnieuw uitvinden.



## 4 Trends en kansen voor de inzet van doelgroepen

### 4.1 Inleiding

In het voorgaande is bekeken in hoeverre wij op basis van de interviews bij bedrijven elementen van sociale innovatie in de schoonmaakbranche kunnen signaleren in relatie tot het productief inschakelen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. In dit hoofdstuk gaan we mede op basis van de interviews na wat in dit verband de toekomstverwachtingen zijn voor de branche. Welke kansen bieden nieuwe ontwikkelingen voor het inzetten van doelgroepen?

We onderscheiden daarbij een aantal trends die zich naast elkaar voordoen maar voor een deel ook in verschillende richtingen wijzen. De gevolgen voor bedrijven in de branche hangen mede af van de beleids- en strategiekeuzen die de diverse partijen maken en sowieso kennen we de toekomst pas als we er in beland zijn. Wel brengen sommige keuzen meer kansen voor het werken met doelgroepen dan anderen. Aan het slot van dit hoofdstuk vatten wij dit samen als kansen voor de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

### 4.2 Trends voor de toekomst in de schoonmaak

#### 4.2.1 Consolidatie door schaal aanbesteding versus maatwerk

De trend van consolidatie en schaalvergroting zal zich waarschijnlijk doorzetten, zodat er een nog markantere tweedeling ontstaat tussen enkele hele grote bedrijven en duizenden kleintjes. Dit heeft rechtstreeks te maken met de verwachting dat de omvang van de aanbestedingen zal toenemen. De omvang van de schoonmaakmarkt zelf zal nauwelijks groeien. Sterker nog, wanneer de vergrijzing en krimp van de beroepsbevolking in combinatie met flexibel werk, thuiswerk en virtueel kantoorwerk zich doorzet, zouden de m2 waarin traditioneel de omvang van schoonmaak zich laat uitdrukken, zelfs verminderen. Deze stagnatie zal een belangrijke stimulans zijn voor product vernieuwing.

Ten aanzien van de grootte van aanbestedingen is er ook een tegenbeweging te signaleren waar de kleinere bedrijven van kunnen profiteren. In het algemeen lopen grote landelijke inkoopcontracten tegen hun grenzen van flexibiliteit aan en wordt goedkoop duurkoop. Lokale vestigingen van bedrijven willen maatwerk en meer service en zoeken dat in de eigen omgeving van toeleveranciers (Mensink, 2009). Voor de gemeentelijke overheid als aanbesteder gelden daarbij ook overwegingen wat betreft de economische infrastructuur in hun regio en hun sociale doelstelling wat betreft de inzet van doelgroepen. MKB Amsterdam en andere respondenten pleiten ervoor de aanbestedingskavels juist niet steeds groter te maken, maar volgens logische lijnen op te knippen. Dit geeft flexibiliteit en weer meer een gelijk speelveld voor kleinere (schoonmaak)bedrijven.

Voor specifieke sectoren als de intramurale zorg zou inbesteden een kleine trend kunnen zijn. Zorginstellingen zouden bepaalde schoonmaakwerkzaamheden door bewoners (doelgroepen) kunnen laten uitvoeren in de vorm van dagbesteding. Hiervoor hebben ze wel de knowhow van schoonmaakbedrijven nodig.

#### 4.2.2. *Integraal facility management*

Een vorm van productvernieuwing die al langer aan de gang is en zich versterkt zal doorzetten, is niet alleen schaalvergroting op zich maar het aanbieden van een breder dienstenpakket. Dit biedt een hogere toegevoegde waarde en marge in combinatie met een efficiëntere inzet van personeel. In zijn meest vergaande vorm worden in een contract alle facilitaire verantwoordelijkheden van de klant overgenomen, van periodiek onderhoud tot beveiliging, tuinonderhoud en energiebeheer, van catering tot repro en office-management: facility management ontzorgt. Allerlei tussenvormen zijn hierbij mogelijk en het aantal multiservicecontracten neemt toe.

Dagschoonmaak en grotere dienstverbanden worden zo makkelijker te realiseren omdat werknemers een breder takenpakket kunnen hebben. Hier zou de inzet van doelgroepen van kunnen profiteren.

Niet alle opdrachtgevers zullen echter op deze wijze van één leverancier afhankelijk willen zijn. Ook bij schoonmaakbedrijven zijn er 'single issue believers': schoonmaken is een vak en profileer je daarmee. Toch denken wij dat ook bij veel kleinere bedrijven de tendens tot verbreding van de dienstverlening doorzet: combinaties met beveiliging, groenonderhoud en klein onderhoud komen voor.

Mogelijkheden zijn er ook in deelnemingen in nieuwe BV's zodat gezamenlijk een meer integraal aanbod mogelijk is.

#### 4.2.3 *Particuliere dienstverlening/zorg*

Productvernieuwing kan men ook gaan zoeken in de particuliere markt. De kansen voor de schoonmaakbranche en particuliere persoonlijke dienstverlening zijn echter moeilijk te duiden. Op basis van de vergrijzing, toenemende zorgbehoefte, bezuinigingen in de AWBZ en de huishoudelijke zorg via de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) is het een groeiende markt. Eén van de grote bedrijven uit het onderzoek heeft zich op deze markt begeven door overname van thuiszorginstellingen waarvan sommigen zich in financiële problemen bevinden. De traditionele instellingen in de thuiszorg domineren nog de markt. De ontwikkelingen zijn lastig te voorspellen: de overheid is voornemens de marktwerking scherper te begrenzen. De Nederlandse zorgautoriteit en de Nederlandse Mededingingsautoriteit bemoeien zich intensief met de thuiszorg. Vooralsnog lopen de verschillen tussen de branches meer in het oog (CAO's, brancheorganisaties e.d.). Ook kunnen de ontwikkelingen geïnspireerd door de vroegere wijkverpleging een andere kant uit gaan richting kleinschaligheid en lokale/organisatievormen (zie ook het succes van de Buurtzorgformule: [www.buurtzorgnederland.com](http://www.buurtzorgnederland.com)).

De gemeenten kunnen voor schoonmaak en andere delen van de facilitaire dienstverlening gebruik maken van de opgedane ervaringen bij het aanbesteden in het kader

van de Wmo. Er zijn verschillende modellen, zoals bijvoorbeeld het Zeeuwse model om een eenzijdige prijsconcurrentie tegen te gaan (Hellendoorn e.a., 2007). Daarbij stelt de gemeente een vast tarief voor huishoudelijke hulp dat boven de kostprijs ligt en worden contracten gesloten met alle aanbieders die aan bepaalde eisen voor kwaliteit en personeelsbeleid voldoen. Dit is een belangrijke ontwikkeling die het imago van de schoonmaakbranche kan verbeteren.

Een andere ontwikkeling zou kunnen samenhangen met de veranderende samenstelling van de beroepsbevolking als de flexibilisering, de stijging van het aantal zzp'ers en voltijds werkende vrouwen zich doorzet. Dan ontstaat er meer behoefte aan allerlei dienstverlening in en rondom het huis(houden). Gezien de kleinschaligheid lijkt dit ook eerder een niche voor kleine bedrijven of nieuwe arbeidsverhoudingen: een nieuw soort alfahulp.

#### 4.2.4 *Maatschappelijk verantwoord ondernemen*

De trend van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) zet zich hoogstwaarschijnlijk versterkt door. Het verbetert het imago, schoonmaakmiddelen, verpakkingen en dergelijke zijn milieuvriendelijk te gebruiken en er kan een koppeling gelegd worden met arbeidsomstandigheden, personeelsbeleid, opleiding en doorstroming. Aspecten van maatschappelijk verantwoord ondernemen worden ook steeds meer opgenomen in de aanbesteding als selectie- en gunningscriteria. Ook de opdrachtgever kan zich hiermee onderscheiden door zaken te doen met een dienstverlener die (aantoonbaar!) bezig is met MVO. Vooral bij aanbestedingen door de overheid zal het vaker voorkomen dat bepalingen in de aanbesteding worden opgenomen, opdat de aanbieder mensen te werk stelt met een arbeidsbeperking of anderszins mensen – WWB'ers – die werkervaring moeten opdoen (sociaal aanbesteden).

#### 4.2.5 *Pilots De Vries*

Voor de toekomst is belangrijk in hoeverre de voorstellen van de Commissie de Vries werkelijkheid worden ([www.werken-naar-vermogen.nl](http://www.werken-naar-vermogen.nl)). Deze voorstellen zijn gericht op het zo regulier mogelijk werken naar vermogen van veel meer mensen met een arbeidsbeperking. Er staan in ons land iets meer dan 250.000 mensen met een beperking aan de kant die wel degelijk kunnen werken als zij daarbij de juiste ondersteuning krijgen en dit aantal kan de komende jaren oplopen tot ruim 350.000. Daarnaast zijn ongeveer 150.000 mensen al wel aan de slag met behulp van langdurige ondersteuning. Zij worden alleen niet altijd gestimuleerd om het beste uit zichzelf te halen.

Volgens de commissie De Vries worden de problemen voornamelijk veroorzaakt doordat verschillende regelingen niet goed op elkaar zijn afgestemd en niet de juiste prikkels bevatten. Daarom wordt een uniforme benadering voorgesteld van alle mensen die ondersteuning nodig hebben om te kunnen werken. Het beloningssysteem dat de commissie ontworpen heeft, maakt gebruik van het middel loondispensatie waarbij een reguliere werkgever de betreffende werknemer betaalt voor de daadwerkelijke productiviteit (minder dan het WML) en vanuit de uitkering voor betrokkene een aanvulling

plaatsvindt. Werken, langer werken, productiever worden en geheel regulier aan de slag gaan wil de commissie met de nieuwe systematiek altijd laten lonen. Alvorens hierover te beslissen wil het kabinet duidelijkheid krijgen over de kritische succesfactoren van de voorstellen. Hiervoor heeft het ministerie van SZW een omvangrijk pilotprogramma lopen ([www.ikkan.nl/meebouwen\\_pilots.nl](http://www.ikkan.nl/meebouwen_pilots.nl)). Daarbij wordt ook aandacht geschonken aan het beter faciliteren van werkgevers die mensen met een beperking in dienst (willen) nemen. Het ondernemen met deze mensen wordt daarmee structureel interessant, zeker wanneer steeds meer klanten overgaan tot sociaal aanbesteden.

#### 4.2.6 *Personeelskrapte*

Last but not least is de belangrijkste trend de verwachting dat over een aantal jaren de personeelskrapte in de hele branche zal toenemen. Imago is absoluut een issue, evenals een optimale inzet van het personeel, verlaging van verzuim en dergelijke. Omdat schoonmakers meestal in dezelfde streek wonen en werken zal de regionale worteling van het bedrijf nog belangrijker worden voor de personeelsvoorziening, ook al gaat het om een grote landelijke speler. Nieuwe instroom van jongeren moet verzekerd worden via banden met het plaatselijke Vmbo. Het lokale imago van het bedrijf en van de specifieke objecten waar schoongemaakt wordt, zullen een belangrijkere rol gaan spelen. Hoe dit de concurrentieverhoudingen in de regio zal beïnvloeden is moeilijk te voorspellen.

Eenzijds kunnen de ‘mamma en pappa’ bedrijfjes het moeilijker krijgen, anderzijds kunnen in de particuliere markt meer kansen komen voor zzp-achtige ondernemingen, omdat de schaarste de prijzen opdrijft. In de particuliere markt zal zwart werk echter onverminderd aantrekkelijk blijven.

Naast deze regionalisering kan juist globalisering en het gebruik maken van migranten uit nieuwe lidstaten van de EU een trend zijn. Al is men hier in Nederland huiverig voor, in de ons omringende landen geldt dit minder. Het moet dan wel gaan om voltijdsfuncties, anders komen de migranten er niet snel voor over.

Het P&O-beleid zal in de ondernemingen belangrijker worden. Grotere deeltijdcontracten en dagschoonmaak worden aantrekkelijker. Ook taakverbreding in het kader van multiservice-diensten kan gaan leiden tot een efficiëntere inzet van personeel.

### 4.3 **Kansen voor de inzet van doelgroepen**

De verwachte krapte op de arbeidsmarkt kan leiden tot meer instroom van doelgroepen, maar dit is geen vanzelfsprekendheid. De bedrijven kunnen ook uit andere bronnen putten door bijvoorbeeld grotere deeltijdbanen voor de traditionele groep werkne(e)m(st)ers, de instroom van arbeidsmigranten en van jongeren via leerwerktrajecten met het Vmbo. De benoemde trends en ontwikkelingen bieden echter ontegenzeggelijk kansen voor doelgroepen. Zoals in het vorige hoofdstuk is geconcludeerd zijn dan wel een aantal zaken in de organisatie en werkwijze van het schoonmaakbedrijf essentieel die we als kenmerken van sociale innovatie hebben opgevat:



- continuïteit op de werkvloer
- maatwerk
- extra goed HR-beleid
- dagschoonmaak (bij voorkeur)
- voldoende compensatie voor de lagere productiviteit

Al met al vereist dit een dusdanige focus en opbouw van knowhow dat er een mogelijke tweedeling ontstaat van bedrijven die zich in deze richting specialiseren en bedrijven die hier geen belangstelling voor hebben. Anderzijds profiteert van deze sociale innovatie ook het reguliere personeel, zodat de belangstelling kan toenemen. Vanwege de verwachte krapte op de arbeidsmarkt geldt immers dat de branche qua arbeidsvoorwaarden aantrekkelijk moet zijn om er te werken, gegeven de omstandigheid dat het laaggekwalificeerde arbeid betreft.

Welke randvoorwaarden zijn gezien de bovengenoemde toekomstige ontwikkelingen hiervoor noodzakelijk?

#### *1. Verbetering van de aanbesteding*

De trend van maatschappelijk verantwoord of sociaal aanbesteden als onderdeel van MVO moet benut worden om het aanbestedingsproces te verbeteren. Vooral voor de publieke aanbesteding geldt dat men schoonmaak niet als commodity dient te zien waar alleen de laagste prijs telt, maar als een kans op activerend arbeidsmarktbeleid voor laagopgeleiden en mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. Wij bevelen aan om daarbij gebruik te maken van de leerervaringen van de Wmo voor huishoudelijke hulp. Stel een minimumprijs vast die boven de kostprijs per uur ligt en organiseer concurrentie in kwaliteitseisen en personeelsbeleid. Concreet betekent dit onder meer:

- sluit contracten met meerdere partijen;
- besteedt in kleinere kavels aan, volgens zo natuurlijke eenheden (een school, een wijk);
- maak ruimte voor experimenten richting product vernieuwing/innovatie;
- breng continuïteit aan door verlenging van contract in het vooruitzicht te stellen bij goede prestaties op de genoemde kwaliteitseisen (resultaat, klantgerichtheid, opleiding, ziekteverzuim, inzet doelgroepen);
- maak ruimte voor tussentijdse aanpassingen in contract richting kwaliteit (taakverbreding, multiservice).

In dit verband past ook de erkenning dat deze markt een lokale markt is, waar mededinging vanuit ander Europese landen geen rol speelt en ook geen toegevoegde waarde heeft.

#### *2. Klant/opdrachtgever en eigen organisatie moet meebewegen*

Als de opdrachtgever in het kader van MVO goede sier wil maken met bijvoorbeeld een x% aandeel van doelgroepen, dan moet hij beseffen dat dit ook voor hemzelf con-

sequenties heeft. Het betekent bijvoorbeeld een andere organisatie van het werk in dagschoonmaak en contact met mensen met beperkingen. Het bestek is maar een eerste begin. Voor de werkorganisatie van het schoonmaakbedrijf zelf betekent het dat veel extra expertise, ervaring en organisatietalent georganiseerd moeten worden. In aanbestedingen gevraagde referenties zijn vaak te zwaar en tegelijk te lichtvaardig opgesteld (wat doet bovendien de overheid zelf?).

De kansen wat dit betreft zijn te vinden door in overleg met de opdrachtgever verbin- tenissen aan te gaan met SW- of re-integratiebedrijven die expertise in huis hebben en voldoende mensen met beperkingen kunnen leveren om een geschikte match te maken met de eisen en feitelijke schoonmaakobjecten van de opdrachtgever.

In de schoonmaak wordt vaak gebruik gemaakt van intermediairs/makelaars. Het betekent dus ook een omslag in hun denken en aanpak en een goede interne afstem- ming/communicatie binnen het schoonmaakbedrijf tussen de commerciële en opera- tionele bedrijfsonderdelen.

### *3. Erkenning schoonmaak als kweekvijver*

Juist omdat de schoonmaakbranche structureel deeltijdfuncties heeft, is zij geschikt als opstap voor de doelgroep van bijstandsgerechtigden. Dit betekent afspraken met gemeenten over de soort instrumenten (aanvulling Wwb, loonkostensubsidie, de kos- ten – en vooral efficiënte organisatie – van begeleiding bij psychosociale problemen, schuldhulpverlening en dergelijke). Bovendien moeten er creatieve oplossingen gevonden worden voor de samenloop van deeltijdfuncties met een deel bijstand. Wanneer dit goed gebeurt is de Wwb-doelgroep een natuurlijk en substantieel reser- voir aan personeel, omdat deze groep qua kenmerken vloeiend overgaat in het regu- liere personeel.

Onderdeel van deze kweekvijverfunctie zijn afspraken met het Vmbo en ROC over inrichting van leerwerktrajecten en doorgroeï/ontwikkelpaden voor het personeel.

### *4. SW-doelgroep nichemarkt*

Op het totale personeelsbestand van de schoonmaakbranche (200.000 werknemers) is het aandeel SW-geïndiceerden dat geschikt is voor de schoonmaak naar alle waar- schijnlijkheid niet groot, naar schatting zo'n tien procent. Omdat ook de nodige des- kundigheid en ervaring moet worden opgebouwd om deze mensen regulier in te zet- ten, kunnen we spreken van een nichemarkt, waarin enkele (middelgrote) bedrijven zich specialiseren. Een verdere specialisatie kan optreden richting speciale groepen, zoals jonggehandicapten (Wajong). Structurele samenwerking met SW-bedrijven, job- coach- en re-integratiebedrijven is hiervoor noodzakelijk met het oog op de noodzake- lijke begeleiding.

Wanneer de helft van het personeelsbestand uit deze of vergelijkbare doelgroepen bestaat, is de (gemeentelijke) opdrachtgever ook niet verplicht tot openbare Europese aanbesteding. Joint ventures van schoonmaakbedrijven en SW-bedrijven kunnen hier-

van gebruik maken en op deze wijze langlopende contracten realiseren die de nodige continuïteit en knowhow garanderen.

Wanneer in de toekomst de Wet sociale werkvoorziening zal veranderen conform de voorstellen van de Commissie de Vries, waarbij het bedrijfsleven een grotere rol krijgt in de tewerkstelling van mensen met beperkingen, wordt naar verwachting de niche-markt wel groter. Onder invloed van de beleidswijzigingen zal ook een harmonisatie tussen de verschillende CAO's gestalte kunnen krijgen.

In combinatie met punt 3 (schoonmaak als kweekvijver) is het voor bedrijven in de branche die zich hierin (durven te) specialiseren, geen nichemarkt meer maar 'big business': de schoonmaak als leerwerkbedrijf. Het ondersteunt tevens het imago van de branche.

### 5. *Speciale projecten*

Als alternatieve strategie voor bovengenoemde specialisatie kan de inzet van doelgroepen ook vormgegeven worden in speciale projecten. Dit is vooral geschikt voor grote bedrijven die een dergelijk project naast hun reguliere operaties kunnen oppakken. Het kan dan bijvoorbeeld gaan om ex-drugsverslaafden of –gedetineerden, een specifieke groep Wajongers en dergelijke, maar ook om groepen in het reguliere personeelsbestand, als bijvoorbeeld Kaap-Verdianen. De benodigde knowhow en ervaring wordt dan via derde partijen gegarandeerd. Maar ondanks het feit dat dergelijke projecten naast de reguliere operaties staan, is betrokkenheid van het hoger management, verankering in de organisatie en continuïteit zeer belangrijk: projecten van één of twee jaar hebben geen zin (Giltay Veth, 2009).

### 6. *Regionale samenwerking*

Een voorwaarde voor het inzetten van doelgroepen is een regionale of zelfs lokale aanpak en intensivering van de betrokkenheid in regionale en lokale netwerken. Dat kunnen MVO-netwerken zijn, businessclubs of platforms van overheden. Het bijzondere van deze netwerken is dat zij klanten/opdrachtgevers, schoonmaakbedrijven, gemeenten als opdrachtgever en beleidsmaker, ROC's, re-integratiebedrijven, maar ook Kamers van Koophandel en andere werkgeversorganisaties précompetatief kunnen samenbrengen. Thema's die eerder genoemd zijn, zoals een andere manier van aanbesteden en instroom van jongeren, worden zo opgepakt en geconcretiseerd.

### 7. *Productvernieuwing*

Vooraf grote bedrijven hebben de middelen om via investeringen in joint ventures tot productvernieuwing te komen en houden zich bezig met integraal facility management. Hier kunnen ook doelgroepen van profiteren die gebaat zijn bij continuïteit en voltijdsbanen. Gebouwenbeheer in een publiek privaats partnership laat tal van functies toe die veel breder zijn dan schoonmaak en niet onder een aanbestedingscontract vallen (de contracten voor het gebouwenbeheer hebben een lange looptijd).

Een ander voorbeeld is een joint venture met een ziekenhuis voor gespecialiseerde schoonmaak en beheersdiensten.

Maar ook op kleine schaal biedt productvernieuwing kansen. Zo kan een schoonmaakbedrijf een ervaren klusjesman in dienst nemen voor klein onderhoud, waarmee tegelijk een stageplaats voor een Vmbo-er gerealiseerd kan worden.

#### 8. *Slim organiseren en kennis delen*

Inzet van doelgroepen op grotere schaal dan in een project vereist organisatietalent en –vernieuwing. Eventuele subsidies zijn geen extra verdiensten maar nodig voor extra investeringen in organisatie en begeleiding. Zoals uit de casus en interviews blijkt zijn hiervoor moeilijk algemene regels te geven. Het gaat om maatwerk tussen opdrachtgever, object, werknemer en werkorganisatie/aansturing. Cruciaal is wel steeds het middenmanagement dat verantwoordelijk is voor de werkuitvoering. Creatieve oplossingen worden op dat niveau gevonden. Onmisbaar in de ondersteuning zijn inspirerend leiderschap en betrokkenheid van het topmanagement, actief HR-beleid en een cultuur van een lerende organisatie.

De branche zou erbij gebaat zijn wanneer meer kennis rond de inzet van doelgroepen en andere vernieuwingen wordt gedeeld. Door de scherpe concurrentieverhoudingen is hiervan op het ogenblik geen sprake. De kaarten worden tegen de borst gehouden, maar schoonmaakbedrijven die kiezen voor een andere werkwijze kunnen zich juist onderscheiden door kennis te delen. De middelgrote en kleinere bedrijven kunnen dit bijvoorbeeld doen met bedrijven die werkzaam zijn in een andere regio. Enkele bedrijven uit het onderzoek geven aan dat er hier behoefte aan is.

#### 9. *Imago schoonmaakbranche*

Aan het begin van het rapport is opgemerkt dat in de schoonmaakbranche zich de bijzondere situatie voordoet dat werk dat relatief eenvoudig is en dat iedereen met grote regelmaat in zijn leven ook daadwerkelijk verricht, ingekaderd is in een sterk geprofessionaliseerd en commercieel bedrijfsmodel. Deze ambiguïteit biedt de schoonmaak in de moderne kenniseconomie ook kansen voor de inzet van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Er zal altijd een substantiële groep mensen in de samenleving zijn die qua capaciteiten is aangewezen – voor broodwinning en levensvervulling – op relatief eenvoudig werk. De schoonmaakbranche biedt dergelijk werk dat ook herkenbaar essentieel is voor de maatschappij. Het imago van de branche is erbij gebaat zich hiermee te profileren en tegelijk te benadrukken dat de schoonmaak een springplank is voor diegenen die blijken toch meer in hun mars te hebben: sociale innovatie in de schoonmaak.

Richting samenleving en overheid kan de branche duidelijk maken dat de maatschappelijke kostenbatenbalans positief is, wanneer geïnvesteerd wordt in mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en het reguliere personeel profiteert ervan mee.

Wat betreft deze maatschappelijke kostenbaten is dan wel nader onderbouwend onderzoek nodig, evenals wat betreft de aanpak bij sociaal aanbesteden en de mogelijkheden voor (intersectorale) doorstroom.

## A Casestudie IBN Facilitair – gemeentehuis Oss

### Inleiding

IBN Facilitair is een joint venture van SW-bedrijf de IBN-Groep met Vebego International, waar ook schoonmaakbedrijf Hago deel van uitmaakt. IBN Facilitair biedt een totaalpakket aan gebouwenbeheer, uiteenlopend van schoonmaak en catering tot bode- en receptietaken, wijk- en buurtbeheer, ontwerp, aanleg onderhoud en renovatie van plantsoenen, (kantoor)tuinen, sportaccommodaties, bedrijfsterreinen en recreatieve voorzieningen.

In 2005 nam Vebego een aandeel van twintig procent in IBN Facilitair. Sinds 2009 betreft het een aandeel van vijftig procent. Voor Vebego zijn redenen voor de samenwerking:

- SW-bedrijven zijn concurrent, door samen te werken kan Vebego haar marktaandeel vergroten.
- SW-medewerkers zijn een interessant arbeidspotentieel gezien de toekomstige krapte op de arbeidsmarkt.
- Vebego wil minder afhankelijk zijn van grote mantelovereenkomsten en prijsvechten en zich meer richten op het lokale segment (local for local).
- MVO is ook een reden en staat bij Vebego hoog op de agenda.
- Betere toetreding met de producten overdag.

Een belangrijke reden voor de IBN-Groep om samen te werken met Vebego is dat mensen minder snel een SW-indicatie krijgen waardoor de nieuwe instroom in SW meer beperkingen heeft. Reguliere krachten zijn hard nodig om het werk in de facilitaire dienstverlening goed uitgevoerd te krijgen. IBN Facilitair noemt dit het proces van ‘verwateren’. De inzet van reguliere medewerkers is ook belangrijk om het werk te behouden voor de SW-doelgroep. Een andere reden voor de samenwerking is de wens tot schaalvergroting. Hoe meer werk, hoe makkelijker het is om SW’ers goed in te zetten en daarbij maatwerk te leveren (werken naar vermogen). Op dit moment is de verhouding bij IBN Facilitair dertig procent reguliere medewerkers – zeventig procent SW’ers. Reguliere schoonmakers en SW’ers worden zoveel mogelijk gezamenlijk ingezet op projecten, maar niet altijd. De vraag van de klant is daarin primair leidend.

De casestudie betreft het gemeentehuis van Oss. De verhouding reguliere krachten – SW’ers is hier veertig procent versus zestig procent. Het gemeentehuis wordt sinds 1992 schoongemaakt door medewerkers van IBN Facilitair. De gemeente schakelde IBN Facilitair in omdat ze het goede voorbeeld wilde geven wat betreft het bieden van werk aan mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie. De samenwerking met IBN Facilitair ging gepaard met de invoering van dagschoonmaak.

Sinds januari 2000 zet IBN Facilitair naast SW’ers ook reguliere schoonmakers in bij de schoonmaak van het gemeentehuis. Redenen waren dat men bepaalde onderdelen van

het werk niet goed georganiseerd kreeg, het object eigenlijk te complex voor de doelgroep was en het werken met deels reguliere medewerkers meer continuïteit oplevert.

Het gemeentehuis wordt sinds februari 2007 drastisch gerenoveerd wat veel onrust en ongemak met zich meebracht voor de schoonmakers. De verbouwing is ten tijde van de casestudie nog niet helemaal klaar, maar het ziet er volgens betrokkenen al heel mooi uit en dankzij de opgeruimde flexplekken is het ook prettiger schoonmaken. Het gemeentehuis ontvangt na renovatie zelfs energielabel A+ en mag hierdoor gerekend worden tot één van de meest duurzame kantoorgebouwen van Nederland.

Voor de casestudie is gesproken met de manager bedrijfsdiensten van IBN Facilitair, een rayonleider, teamleider, voorvrouw, 1<sup>e</sup> medewerker, zes reguliere medewerkers, vier SW-ers, waarvan één in SW-begeleid werken, het hoofd facilitaire zaken van de gemeente Oss en medewerkers van Vebego.

### **Werknemers, werkzaamheden, werktijden**

Het gemeentehuis wordt schoongemaakt door 34 personen. Zestig procent van de uren wordt ingevuld door reguliere krachten, veertig procent door SW'ers. Een deel van de schoonmakers werkt niet alleen op het gemeentehuis, maar ook op andere objecten van de gemeente.

#### *Kenmerken medewerkers*

- Geslacht: 6 mannen, 28 vrouwen.
- Leeftijd: 18 tot 57 jaar.
- Autochtoon/allochtoon: 5 allochtoon, 29 autochtonen.
- Regulier/SW: 13 regulier, 20 SW, 1 SW begeleid werken
- Percentage productiviteit: 15% tot 100%
- Vast/tijdelijk contract: 27 vast, 6 tijdelijk, 2 uitzendkrachten
- Omvang contract: 11,25 tot 36 uur

In de vroege ochtend worden overlastgevende activiteiten zoals stofzuigen uitgevoerd en de werkplekken schoongemaakt. In vijf keer krijgen gedeeltes van elke afdeling een grote beurt. Deze periode is het drukste moment van de dag. Daarna gaat ongeveer de helft van het personeel, zowel reguliere krachten als SW'ers, naar huis of naar een andere locatie van de gemeente (brandweer, museum, streekarchief, waterschap, kantine, gemeentehuis Berchem, etc.). De overige werknemers voeren daarna nog werkzaamheden uit en uiteindelijk blijven ongeveer vijf SW'ers samen met de voorvrouw, 1<sup>ste</sup> medewerker en de teamleider tot het einde van de werkdag. Na negen uur worden onder andere het restaurant, trappenhuis, reproductie en de toiletten gedaan.

Normaal gesproken is er vijf maal per jaar werkoverleg. Tijdens de verbouwing was dat één maal per maand en dagelijks even kort.

Een voordeel van dagschoonmaak is volgens de leiding van IBN Facilitair dat het flexibeliteit geeft doordat men meer uren aanwezig is. Als een kopje koffie omvalt dan kan het meteen opgeruimd en schoongemaakt worden. De schoonmakers kunnen ook invallen bij de catering als daar iemand ziek is. Andere voordelen zijn dat er beter schoongemaakt wordt, ook al is het tempo wat langzamer, omdat er overdag sociale controle is en er bijgestuurd kan worden.

Dagschoonmaak geeft wel meer verstoringen dan avondschoonmaak door de contacten met de ambtenaren die soms extra dingen vragen. Hier moeten de schoonmakers mee leren omgaan. De klant moet daarnaast leren dat een extra vraag niet aan een schoonmaker maar aan de teamleider gesteld moet worden en niet altijd direct beantwoord kan worden.

### **Selectie medewerkers**

Bij de selectie van reguliere krachten wordt vooral gekeken naar de sociale vaardigheden van de schoonmaker. IBN Facilitair zoekt een moederlijk type dat streng kan zijn, maar de medewerkers wel bij de hand neemt, geduld heeft en zich kan inleven. De persoon moet passen in de cultuur waarin samen doen centraal staat. Belangrijke aandachtspunten voor de selectie zijn:

- Het moet klikken met SW'ers. Reguliere krachten moeten op een leuke manier met de doelgroep kunnen omgaan en hen mee kunnen trekken. Dat betekent ook hun dagelijkse beslommeringen aanhoren en veel complimentjes geven.
- Vasthouden aan de structuur en de routing is cruciaal. Het werk in stukjes verdelen en taakje voor taakje bespreken hoort er ook bij. Reguliere schoonmakers moeten veel geduld hebben en veel herhalen.
- Verstoringen wegnemen voor de SW'ers is een belangrijke taak. De reguliere kracht lost verstoringen op en zegt tegen de SW'er dat hij door kan gaan met zijn gewone werk.
- De CAO voor SW-ers is niet hetzelfde als die voor reguliere schoonmakers, en soms ongunstiger voor de reguliere krachten. IBN Facilitair is hier tijdens de sollicitatie open over en brengt het als een gegeven.

Nieuwe SW'ers worden eerst onderzocht door de arbeidsconsulent die bekijkt in welke werksoort men het beste past. Belangrijke criteria om te kunnen werken in de schoonmaak zijn:

- In een omgeving met klanten kunnen werken.
- Meerdere handelingen kunnen verrichten.
- Fysiek niet al te beperkt zijn.
- Kunnen samenwerken.
- Kunnen werken met een taakkaart.

Degenen die geselecteerd worden beginnen op een speciale leerwerklocatie en krijgen een mentor toegewezen. Daar wordt bekeken wat iemand aankan en bij wat voor object en teamleider de persoon het beste past. Vervolgens gaat hij naar een bestaand object waar de leiding opnieuw observeert of iemand in de groep past, in hoeverre hij structuur nodig heeft en flexibel is. De overwegingen van de arbeidsconsulent worden daarbij uiteraard meegenomen.

Alle nieuwe medewerkers volgen bij binnenkomst een SVS cursus die voor de SW'ers is aangepast. Tijdens de cursus leren zij praktisch, veilig en ergonomisch verantwoord werken met de microvezelmethode. Het is een modulaire cursus die tot een officieel SVS diploma leidt. Zeventig procent van de schoonmakers van het gemeentehuis is SVS opgeleid.

### **Inzetten personeel en verwateren**

IBN Facilitair calculeert altijd regulier. Achter de voordeur bekijkt men vervolgens hoe één en ander georganiseerd en ingepland kan worden. Cruciaal is een goed formatieplan en goed kennen van de medewerkers (beperkingen/mogelijkheden). De teamleider bepaalt welke medewerkers waar en in welke combinaties worden ingezet. Het maken van de juiste combinaties is een creatief proces waarbij de mens centraal staat. Het gebeurt op basis van intuïtie, ervaring, uitproberen, begeleiden en langzaam uitbouwen en kost tijd. De teamleider heeft er zo'n vijf jaar over gedaan om op het gemeentehuis een goede ploeg te krijgen.

Reguliere schoonmakers worden meestal samen met één of twee SW'ers ingepland op een afdeling, waarbij de reguliere medewerker de kar trekt. Het komt ook voor dat een sterke SW'er de trekker is. Deze aanpak werkt goed. De sterke krachten geven het tempo aan en nemen de druk en verstoringen weg voor de SW'ers die veel behoefte hebben aan duidelijkheid en rust. Ze werken bij elkaar in de buurt. Dat hoeft echter niet te betekenen dat de reguliere kracht in hetzelfde tempo werkt als de SW'er, hij kan ook meer taken doen.

Iedereen is op individueel niveau gelabeld mbt het percentage productiviteit: de SW'ers die worden ingezet zijn gemiddeld voor 35 of 40% productief. De loonwaarde is echter meer dan het aantal m2 halen. Het gaat erom hoe lang iemand over iets doet, maar bijvoorbeeld ook dat iemand niet kan bukken en dus nooit alleen de afdeling kan doen. Of dat iemand niet in staat is om verschillende taken uit te voeren (wel goed tafels schoonmaken, maar geen plinten). De individuele mogelijkheden en beperkingen worden ook weer beïnvloed door de teamsamenstelling, stijl van leidinggeven, etc. Als een reguliere medewerker door de extra aandacht die hij aan de samenwerking met een SW'er geeft maar tachtig procent haalt en de SW'er haalt juist dankzij deze aandacht tien procent meer, dan ben je ook weer rond. Het berekenen van iemands loonwaarde en productiviteit is dan ook niet eenvoudig en maatwerk.

De huidige verhouding reguliere medewerkers – SW'ers is goed volgens de leiding.



### **Aansturing en begeleiding**

De teamleider is ook verantwoordelijk voor de begeleiding van de SW'ers. Ze besteedt veel tijd aan kijken, luisteren en praten met de doelgroep en spreekt ze vrijwel elke dag (buiten het zicht van de ambtenaren). Een thema dat steeds terugkeert in de begeleiding en aansturing is dat het werk samen gedaan moet worden. De verantwoordelijkheid wordt zoveel mogelijk ook bij SW'ers gelegd: denk mee, praat mee, geef aan als iets niet gaat (schrijf het desnoods op een briefje als het moeilijk is om te zeggen). De voorvrouw en 1<sup>ste</sup> medewerker werken voor resp. vijftig en honderd procent van hun werktijd mee in de uitvoering en zorgen er voor dat alles op de werkvloer goed verloopt. De specifieke taken zijn:

- Inwerken: de schoonmaakmethode hebben medewerkers in de opleiding geleerd, maar veel werk is ook objectgebonden.
- Controleren en tempo aangeven: kijken of het werk goed wordt gedaan en of mensen de methode van schoonmaken vasthouden.
- Invallen bij ziekte.
- Probleempjes oplossen, zoals defect materiaal vervangen.
- Koffieapparaten schoonmaken, als het kan samen met een SW'er.
- SW'ers wat extra aandacht geven en 'opvoeden' in de omgang met collega's (feliciteren als iemand jarig is, belangenstelling tonen bij ziekte, etc.).

De controle op kwaliteit en tempo is een belangrijk onderdeel van de aansturing op de werkvloer. Dat is niet alleen nodig bij SW'ers, maar ook bij de reguliere medewerkers. Het komt voor dat zij zich aanpassen aan de SW-ers en bijvoorbeeld ook gaan 'hangen'. De leiding is hier alert op. Een vaste structuur, strakke planning en duidelijkheid over wat er moet gebeuren is voor alle medewerkers belangrijk. De teamleider plant in dat verband liever te strak, dan te ruim. Belangrijk is ook dat de leiding altijd weet waar de mensen zijn en extra taken geeft als ze tijd over hebben.

### **Gevolgen voor het reguliere personeel, doorgroeimogelijkheden**

De reguliere krachten geven aan dat zij het werken met SW'ers leuk vinden. Het is wennen, maar leuk en het gaat er gemoedelijk aan toe. Degenen die het bij nader inzien toch niet leuk vinden, die niet kunnen samenwerken of bijvoorbeeld te gejaagd zijn, stromen uit of worden door IBN Facilitair ergens geplaatst waar alleen reguliere krachten werken.

Verticale doorgroeimogelijkheden zijn er heel beperkt van reguliere schoonmaker naar 1<sup>ste</sup> medewerker, voorvrouw en teamleider, mits een functie vacant is. Vergeleken met schoonmaakbedrijven waar alleen reguliere krachten werken, zijn er iets meer van deze functies. Maar het verloop is heel laag. Voor de functie van teamleider is bovendien een MBO+-diploma vereist.

IBN Facilitair biedt ook horizontale doorgroeimogelijkheden naar ander werk in de facilitaire dienstverlening. Er wordt echter meer gestuurd op doorstroom van SW'ers, dan op doorstroom van reguliere medewerkers. Maar ook een reguliere medewerker

kan bijvoorbeeld doorstromen naar de groenvoorziening als hij dat wil. Interessant is ook de koppeling van schoonmaakwerk aan de catering op sommige locaties. Vanaf een uur of twee gaan ook op het gemeentehuis schoonmakers (in dit geval SW'ers) de keuken in om zaken op te ruimen.

Medewerkers (regulier en SW) kunnen overal op solliciteren via intranet en het personeelsblad (vacatures worden eerst intern opgevuld). De verschillende CAO's en toeslagen zijn een belemmering, maar het kan wel. In principe valt men onder die CAO waar het zwaartepunt van het werk ligt.

IBN Facilitair probeert, vanuit de gedachte dat mobiliteit gezond is, medewerkers zo flexibel mogelijk in te zetten binnen het rayon, niet alleen de reguliere mensen maar ook de SW'ers. Dat betekent dat ze regelmatig wisselen van werkplek: van gemeentehuis, naar thuiszorg, naar school, etc. Hier is wel een spanningsveld. De werkgever wil dat mensen om de vijf jaar wisselen van locatie, terwijl de teamleider er vijf jaar over doet om een goede ploeg te krijgen. Mobiliteit is echter een middel en geen doel.

### *Mening reguliere medewerkers*

#### Het werken met SW'ers heeft tot gevolg dat:

- Ook voor hen de tijdsdruk minder is, behalve in de periode kwart voor zeven tot negen uur.
- Ze enerzijds worden ontlast, maar anderzijds rekening moeten houden met de beperking van SW'ers die vaak arm- of rugklachten hebben of epilepsie waardoor ze bepaalde werkzaamheden niet mogen doen.
- Er meer humor, gezelligheid en contact met collega's en de teamleider is.
- Het werken met SW'ers een verrijking van het werk is (voor degenen die het leuk vinden).
- Ze wel met een ander soort collega's te maken hebben. Zo luisteren reguliere medewerkers wel naar de verhalen en problemen van de SW'ers (wat soms vermoeiend is), maar is dat andersom veel minder het geval en zeker bij privéproblemen ook niet de bedoeling. De reguliere krachten gaan na werktijd ook niet met SW'ers om, de SW'ers onderling wel.

#### Wensen mbt het werk:

- Drie van de zes medewerkers waarmee gesproken is, willen niet doorgroeien. Ze hebben er geen behoefte aan of zien geen mogelijkheden omdat alle energie nodig is voor het dagelijks bestaan (overleven).
- De drie andere medewerkers willen wel doorgroeien: als ze wat langer bij het bedrijf werken, als de kinderen wat groter zijn en/of in de richting van het werken met SW'ers.
- Sommigen willen daarnaast graag meer uren werken: op termijn, als de kinderen groter zijn of nu al vanwege de financiële situatie, maar dan wel het liefst op één plek en bij één werkgever.

Om mensen een groter contract te kunnen geven wordt er steeds meer gekeken naar combinaties met meerdere objecten. Reguliere krachten kunnen voor maximaal 20 uur een contract krijgen. Meer uren zou leiden tot een hoger ziekteverzuim omdat schoonmaakwerk zwaar is. De ontwikkeling naar multi services biedt wel perspectief maar het hangt van de klant af of de ontwikkeling doorzet.

### **Kosten, productiviteit en effecten**

De casestudie heeft geen cijfers opgeleverd over de productiviteit. Respondenten geven wel aan dat:

- Het bedrijf twee inkomstenbronnen heeft: omzet en subsidie. De subsidie wordt gebruikt om:
  - de lagere arbeidsproductiviteit van de SW'ers te compenseren
  - het ontwikkelen van basisvaardigheden
  - werkplekaanpassingen
  - begeleiding
- De productiviteit van veel SW'ers is toegenomen door de samenwerking met reguliere krachten.
- Het verzuim van de SW'ers twaalf procent is en van de reguliere medewerkers zes procent (IBN Facilitair totaal).
- Het verloop laag is en alleen voorkomt als er echt iets aan de hand is, zoals een reguliere medewerker die toch niet geschikt blijkt voor het werken met SW-ers, een SW'er die doorstroomt naar een volledig regulier bedrijf of een reguliere medewerker die in aanmerking komt voor een SW-indicatie.

### *Mening SW'ers*

De vijf SW-ers waarmee gesproken is, zijn tevreden over:

- Het feit dat zij meer tijd krijgen om schoon te maken dan de reguliere medewerkers.
- Het feit dat ze meer kunnen doen omdat ze langer op een dag aanwezig zijn.
- De duidelijk afspraken die worden gemaakt, werknemers en werkgevers zijn goed op elkaar ingespeeld, alles is goed geregeld.
- De aandacht van de teamleider (op het werk, maar ze komt ook op bezoek als je het moeilijk hebt, ze is er voor je).
- De goede sfeer.

Wat minder leuk is:

- Het vroege tijdstip waarop men begint (06.45 uur).
- Sommigen lopen de kantjes ervan af.
- Een bepaalde reguliere kracht is minder sympathiek.
- Veel lawaai tijdens de verbouwing.
- Veel te warm in de zomer/werkkleding is niet prettig.

### **Oordeel van de klant**

De gemeente is er trots op dat IBN Facilitair de gebouwen schoonmaakt met inzet van SW'ers. De benadering is sinds de joint venture veel zakelijker dan vijftien jaar geleden, SW'ers worden minder 'gepamperd'. De medewerkers van IBN Facilitair doen mee aan alle festiviteiten die georganiseerd worden op het gemeentehuis. Ze krijgen ook een kerstpakket van de gemeente. Vooral de SW-ers zeggen vaak trots: "ik werk bij de gemeente".

De gemeente is tevreden over de kwaliteit van de dienstverlening. Daarbij worden twee criteria gehanteerd:

- Kwaliteit. Vier keer per jaar wordt er onverwachts een kwaliteitsmeting uitgevoerd door een extern bedrijf. Die meting moet voldoen aan het predikaat 7. Daarnaast wordt er een klantenonderzoek gehouden naar de belevingskwaliteit.
- Duurzaamheid. Daarbij gaat het om de materialen die gebruikt worden en om de inzet van mensen met een arbeidsbeperking.

### **Succesfactoren**

De volgende factoren zijn belangrijk voor het succes van de aanpak van IBN Facilitair op het gemeentehuis (= tevreden klant, tevreden medewerkers, tevreden werkgever):

- Zorgvuldige selectie van medewerkers (regulier en SW).
- Medewerkers opleiden en goed inwerken zodat ze dezelfde methoden en volgorde van schoonmaken aanhouden.
- Een goed formatieplan.
- Goed kennen van de medewerkers (beperkingen, mogelijkheden).
- Een heldere en strakke planning zodat medewerkers weten wat ze moeten doen.
- Sterke medewerkers de kar laten trekken.
- Sturen op groepsverantwoordelijkheid: samen de klus klaren.
- Zaken langdurig hetzelfde laten zodat SW'ers het echt goed kunnen leren.
- Reguliere krachten verstoringen voor de SW'ers laten wegnemen.
- Medewerkers constant bij de les houden en er bovenop zitten, niet alleen bij SW'ers maar zo nodig ook bij reguliere schoonmakers.
- Goede begeleiding voor de SW'ers en aandacht voor alle medewerkers.
- Flexibiliteit door ervoor te zorgen dat er altijd iemand is om in te vallen.
- Goede balans tussen bedrijfsmatige en mensgerichte aanpak.

### **Toekomst**

IBN Facilitair wil vanuit een groeistrategie de werkgelegenheid voor SW'ers overeind houden en dat realiseren door een goede multi service dienstverlening en het inzetten van meer reguliere krachten. In de periode 2010 – 2015 wil het bedrijf een personeelsbestand hebben van vijftig procent reguliere medewerkers en vijftig procent SW'ers.

## B Literatuur

Achternveld J. *Maatschappelijk bewust aanbesteden van de schoonmaak*. In: Facto magazine, nummer 9, september 2008.

Blom M, Faase E, Keizer RP en Telgen J. *Transparantie en vertrouwen. Een objectiverend onderzoek naar de aanbesteding van grote opdrachten in de schoonmaakbranche*. Barneveld: Significant, 2006.

Commissie Bakker. *Naar een toekomst die werkt*. Advies commissie arbeidsparticipatie. Den Haag: Ministerie van SZW, 2008.

Commissie de Vries. *Werken naar vermogen*. Advies van de commissie fundamentele herbezinning Wsw. Den Haag: Ministerie van SZW, 2008.

DaalAdvies. *Project taakcombineerders in de schoonmaakbranche*. In: Service Management, nummer 6, juni 2007.

Gerven van B en Haas de T. *SW in de schoonmaak. Werkgelegenheid, inzetbaarheid en strategische opties*. Tilburg: BBSB, 2007.

Giltay Veth D. *Het rendement van zalmgedrag. De projectencarrousel ontleed*. Den Haag: Nicis Institute, 2009.

Hellendoorn HH, Sluis-Thiescheffer EM, Tazelaar PAC, Telgen J, Wiel ter AA. *Sociaal overwogen aanbesteden. Varianten in het voorzien van hulp bij het huishouden in het kader van de Wmo*. Uitgave van de VNG. Barneveld: Significant,

Hauw PA van der, Pasaribu MN, Zeijden PT van der. *Slimmer werken: gebruik, mogelijkheden en opbrengsten in de praktijk*. Zoetermeer: EIM, 2009.

Hellendoorn HH, Sluis-Thiescheffer EM, Telgen J, Wiel A ter. *Sociaal overwogen aanbesteden. Varianten in het voorzien in hulp bij het huishouden in het kader van de Wmo*. Barneveld: Significant, 2007.

Lemmens N. *Schoonmaak in Nederland: een overzicht van de ontwikkelingen*. Facto Magazine nr. 9 september 2008.

Lennartz R en Veeke R. *De markt van Integrale Facilitaire Dienstverlening. Op weg naar 2010*. Barneveld: Significant, 2006.

Leveling DLM, Meijer R, Sloep M. *Schoonmaken een hele klus. Een arbeidsmarktverkenning voor de schoonmaakbranche*. Eindrapport. Amsterdam: Regioplan, 2001.

MKB Amsterdam. *Vijftien Vooruitstrevende Voorstellen*. Amsterdam, oktober 2009.

Oeij PRA, Kraan KO, Vaas F. *Sociale innovatie omschreven en gemeten*. Hoofddorp: TNO, 2009.

OSB Today, uitgave van OSB, jaargang 4, nummer 3, september 2009, met o.a.:

- Interview Rob Bongenaar, directeur OSB
- Hoe ziet de toekomst van een SW-bedrijf eruit?
- De kracht van MAS
- MKB-bedrijven in de versnelling

Pot FD. *Sociale innovatie als inspiratie*. Inaugurale rede. Nijmegen, april 2009.

Smit AA. *Sociaal en slim ondernemen. Werken naar vermogen in reguliere bedrijven*. Hoofddorp: TNO, 2009.

Smit AA en Genabeek van J. *Sociale economie in 2020*. Brochure. Hoofddorp/Amsterdam: TNO/Future Consult, 2009.

Artikelen Inkopers-Café ([www.inkopers-café.nl/artikelen](http://www.inkopers-café.nl/artikelen)):

- Inkoop schoonmaak niet sexy genoeg
- Lokaal inkopen in trek
- Sociaal aanbesteden over de grens

## C Respondenten, bedrijven en organisaties

### **Bedrijven**

#### *Asito*

- de heer A. Witte, directeur HRM
- de heer L. van der Watering, operationeel directeur
- de heer K. Buijs, vestigingsmanager

#### *CSU*

- de heer E. van den Broek, directeur P&O

#### *Fair Groep*

- de heer R. Migchelbrink, regiodirecteur Gelderland Zuid

#### *Gascogne*

- de heer H. Raaijmakers, directeur

#### *Hago*

- de heer R. Westerlaken, algemeen directeur
- Sylvia Bronsdijk, staffunctionaris P&O

#### *IBN Facilitair*

- de heer W. Bongaerts, manager bedrijfsdiensten
- de heer N. Merckx, rayonleider
- de heer G. Baltissen, rayonleider
- mevrouw D. van den Hurk, teamleider
- en vele anderen

#### *ISS*

- mevrouw N. van den Berg, directeur Legal & HR
- mevrouw M. Gaasbeek, directeur Overijssel en Gelderland
- mevrouw H. Scholten Linde, Business Unit Manager
- de heer H. Kattenpoel Oude Heerink, Business Unit Manager
- mevrouw C. Oosterlaar, manager HR

#### *Mas-dienstverleners*

- mevrouw R. El Mouden, directeur

#### *Novon*

- de heer J. Vonhof, algemeen directeur

#### *Robbers*

- mevrouw E. Lelieveld, manager P&O

#### *Vebevo*

- de heer N. Cortenraad, Wsw-activiteiten
- mevrouw D. Kockelkoren, Wsw-activiteiten

#### *Visschedijk facilitair*

- de heer E. Wigbold, directeur

### **Overige organisaties**

#### *FNV Bondgenoten*

- de heer M. Martens, bestuurder Schoonmaak en Industriële Reiniging
- mevrouw J. van Stigt, adviseur arbeidsvoorwaarden

#### *OSB*

- mevrouw E.A. Simons, beleidsmedewerker

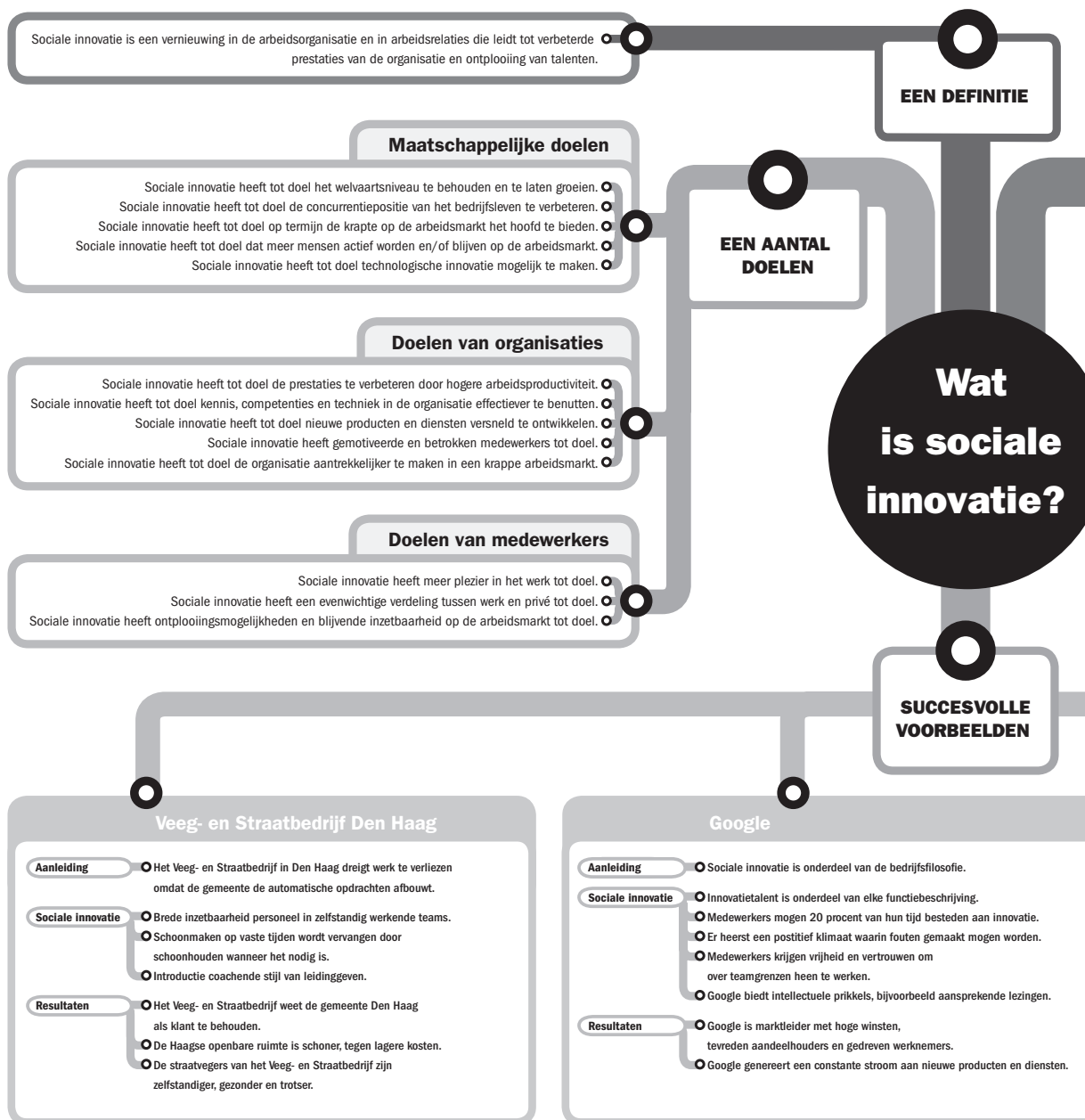
#### *MKB Amsterdam*

- de heer K. Verhoeven, directeur

#### *Gemeente Oss*

- de heer W.J. Slebus, hoofd facilitaire zaken

# D Definitiekaart van het Nederlands





# Centrum voor Sociale Innovatie

## EEN AANTAL KENMERKENDE WERKWIJZEN

### Arbeidsorganisatie

- De organisatie biedt ruimte om onafhankelijk van tijd en plaats (samen) te werken.
- De organisatie biedt ruimte voor het, in overleg, invullen van werktijden.
- De organisatie faciliteert flexibiliteit, onder meer gebruikmakend van ICT.
- De organisatie biedt ruimte om een deel van de werktijd aan nieuwe ideeën te werken.
- De organisatie heeft een gevarieerd personeelsbestand, en benut dit effectief.
- De (logistieke) processen worden, in overleg met medewerkers, zo effectief mogelijk ingericht.

### Arbeidsrelaties

- Medewerkers en management formuleren samen de ambities van de organisatie.
- Medewerkers hebben zeggenschap binnen de organisatie en beslissen mee.
- Management en medewerkers stimuleren elkaar om te (leren) vernieuwen, creativiteit en durf te tonen.
- Management en medewerkers vertrouwen elkaar.
- Medewerkers geven zelfstandig en vanuit eigen verantwoordelijkheid, sturing aan hun werkzaamheden.
- Medewerkers en managers mogen fouten maken en durven hier voor uit te komen.

### Relatie met de omgeving

- De organisatie werkt samen met partners (leveranciers, klanten, omwonenden) aan innovatie.
- De organisatie werkt samen met kennisorganisaties.
- De organisatie is betrokken bij zijn omgeving en bij maatschappelijke vraagstukken.

### Jouw organisatie

#### Aanleiding



.....

#### Sociale innovatie



.....



.....



.....

#### Resultaten



.....



.....



.....



.....

De krapte op de arbeidsmarkt werpt een nieuw licht op het benutten van het arbeidspotentieel van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in de schoonmaakbranche. Daarvoor is sociale innovatie van belang: een vernieuwing in de arbeidsorganisatie en in arbeidsrelaties die leidt tot verbeterde prestaties van de organisatie en ontplooiing van talenten. Aangezien hierover nog weinig bekend is, deed TNO een verkennend onderzoek naar de manier waarop schoonmaakbedrijven hier invulling aan geven.

In deze publicatie laten we zien dat er, ondanks de harde concurrentieverhoudingen, ondernemers zijn willen investeren in personeel dat niet onmiddellijk maximaal inzetbaar is. Afhankelijk van hun aanpak blijkt het goed mogelijk om relatief veel mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in te zetten op schoonmaaklocaties. Bovendien kan de inzet van doelgroepen het werk van de reguliere schoonmakers, op locaties waar beide groepen samenwerken, aantrekkelijker maken. De schoonmaakbranche kan daardoor als springplank dienen voor mensen die willen doorgroeien én tegelijk structureel werk bieden aan hen die qua capaciteiten op eenvoudig werk zijn en blijven aangewezen. Hiervoor is wel nodig dat opdrachtgevers deze waarde erkennen door een reële minimumprijs te betalen.

De publicatie is bedoeld voor iedereen die meer wil weten over de wijze waarop schoonmaakbedrijven werken met kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt, en in het bijzonder voor werkgevers die op dit gebied activiteiten willen ondernemen en vertegenwoordigers van overheden en andere organisaties die sociaal willen inkopen en aanbesteden.

