



**UvA-DARE (Digital Academic Repository)**

**Nieuwe bezems vegen schoner. Schoonmakers bron van sociale innovatie in Code Verantwoordelijk Marktgedrag**

Nauta, A.; Blokland, K.; Witteveen, E.

*Published in:*  
Tijdschrift voor HRM

[Link to publication](#)

*Citation for published version (APA):*

Nauta, A., Blokland, K., & Witteveen, E. (2013). Nieuwe bezems vegen schoner. Schoonmakers bron van sociale innovatie in Code Verantwoordelijk Marktgedrag. Tijdschrift voor HRM, 16(1), 72-97.

**General rights**

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

**Disclaimer/Complaints regulations**

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <http://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

# Nieuwe bezems vegen schoner

Aukje Nauta, Kees Blokland en Erwin Witteveen

*Sociale innovatie wordt vaak gezien als typisch iets voor hooggeschoolde banen. Ten onrechte, zo blijkt uit deze praktijkcasus over de schoonmaakbranche, die werd geteisterd door een niet te stuiten prijserosie die al vijftien jaar voortwoekerde. De spelregels van de vrije markt boden geen soelaas. De ommekeer kwam toen de schoonmakers in opstand kwamen en veranderingen afdwongen middels organizing, een stakingsvorm die nieuw is voor Nederland. De schoonmakers waren later ook betrokken bij het creëren van de oplossing, die in een intensief polderproces met werkgevers, opdrachtgevers, intermediairs en vakbondsbestuurders tot stand kwam. En passant zetten zij de HRM-beroepsgroep aan het denken: waarom valt het outsourcen van medewerkers eigenlijk onder inkoopmanagement? Waarom niet onder HRM? De impact van deze casus is niet gering: er zijn 150.000 schoonmakers in Nederland en de branches catering en beveiliging staan al te popelen om zich aan te sluiten.*

Er is een bom ontploft op Centraal Station Utrecht. Het is begin 2010. Geen echte bom met explosieven, dus de menselijke schade valt mee. Maar de logistieke gevolgen zijn zeer dreigend. De NS overweegt serieus of het hele treinverkeer stilgelegd moet worden, want de perrons zijn onbegaanbaar geworden door stapels afval. Kan de veiligheid van de

## ► **Van de redactie**

Wie werk uitbesteedt, blijft daarvoor ten minste moreel verantwoordelijk. Dat stellen Nauta, Blokland en Witteveen in deze casusbeschrijving uit de schoonmaak. Stakende schoonmakers en stapels afval vroegen om een gezamenlijke aanpak van schoonmaakbedrijven, schoonmakers, 'makelaars' en uitbesteders. Intensief overleg leidde tot een 'code', waarbij prijs niet meer bovenaan de lijst van inkoopcriteria staat. De auteurs onderbouwen met wetenschappelijk onderzoek dat iedereen baat heeft bij een goede kwaliteit van het werk. Het is te verwachten dat andere takken van uitbesteding het goede voorbeeld zullen (moeten) volgen.

Prof.dr. Aukje Nauta is bijzonder hoogleraar Employability in Werkrelaties aan de Universiteit van Amsterdam en organisatieadviseur bij adviesbureau Factor Vijf. Drs. Kees Blokland is sinds zijn pensionering voorzitter van de Commissie Verantwoord Marktgedrag. Daarvoor was hij onder meer directeur P&O bij achtereenvolgens Hoogovens, TNO en NS. Erwin Witteveen is journalist/publicist over management en marketing.

reizigers nog wel worden gewaarborgd? Maar als Utrecht en Amsterdam plat liggen, dan ligt heel Nederland plat, zo weet iedere ervaren treinreiziger. De bom had de gedaante van een staking die was georganiseerd door schoonmakers en die negen weken zou duren; de langste staking in Nederland sinds 1933. Er is daarbij iets heel opvallends aan de hand. Waar gestaakt wordt vallen woorden en de woorden die je dan als eerste verwacht zijn woorden als 'euro', 'loon' en 'opslag'. Maar dit keer was het meest gehoorde woord: 'Respect!'

Wat ook nieuw was: deze staking had een ander karakter dan de traditioneel georganiseerde staking waarbij de staking centraal wordt aangestuurd vanuit de vakbonden. Nu lag het initiatief en de uitvoeringstactiek met name bij de schoonmakers zelf en speelden de vakbonden meer een faciliterende rol. Deze benadering van het stakingsmiddel wordt organizing genoemd en creëert een complicerende dynamiek bij het vinden van een oplossing. Organizing is namelijk gebaseerd op het conflictmodel.

Crisisoverleg in de NS-top. Het treinverkeer stilleggen is geen sinecure. In een ultieme poging om de impasse te doorbreken, wordt contact gezocht met de stakingsleiders. Een stevige klus voor Kees Blokland, toenmalig Directeur Personeel van de NS. "Het moet op te lossen zijn, ik ga serieus met ze praten," zo vertrouwt hij zijn mededirectieleden met enig optimisme toe. Wanneer Blokland niet lang daarna de werkvertrekken van het externe schoonmaakpersoneel in Amsterdam CS

---

*Een vochtige beschimmelde ruimte onder  
de spoorrails diende als kantine*

---

binnenstapt, vallen de schellen hem van de ogen: "Ik wist niet wat ik zag. Ik schrok me een hoedje. Een vochtige beschimmelde ruimte onder de spoorrails diende als kantine. Het koffiezetapparaat was doorgebrand door een lekkage die al twee jaar duurde. De formica tafeltjes zaten onder de roestvlekken. Ik schaamde me diep. Hoe kon dit zich afspelen, slechts een tiental meters onder onze eigen kantoren? Waarom wisten we hier niets van? Wat was er mis gegaan in onze eigen organisatie, dat dit kon ontstaan?"

### Wending

In de drieëndertig voorafgaande jaren als HR-manager voor verschillende bedrijven had Kees Blokland zelden zulke erbarmelijke werkomstandigheden gezien. En op dit moment, zo zou later blijken, neemt het leven van Blokland een wending. Het was namelijk drie maanden voor zijn pensionering.

Voordat hij de stakerswerkvertrekken binnenstapte keek hij nog uit naar een rustige oude dag. Maar nu, inmiddels drie jaar later, is hij nog dagelijks bezig met zijn nieuwe missie als initiatiefnemer (en nu voorzitter) van de Code Verantwoordelijk Marktgedrag. (zie: [www.codeverantwoordelijkmarktgedrag.nl](http://www.codeverantwoordelijkmarktgedrag.nl)). Doel van deze code is: betere werkomstandigheden voor schoonmakers, door in te zetten op verantwoordelijk marktgedrag van alle betrokken partijen bij geoutsourcet schoonmaakwerk. Zulk gedrag moet leiden tot meer respect voor schoonmaakpersoneel en faire prijzen voor schoonmaakbedrijven. Dergelijke uitkomsten zijn niet alleen goed voor werkgevers en werknemers in de schoonmaaksector, maar komen uiteindelijk ook ten goede van de zogeheten inhuurders, ofwel de bedrijven en hun werknemers bij wie er schoongemaakt wordt.

De Code Verantwoordelijk Marktgedrag (schoonmakers- en glazenwassersbranche) heeft in juni 2011 het licht gezien. Eind 2012 hebben 123 bedrijven en organisaties die schoonmaak hebben uitbesteed, de code ondertekend. Ter illustratie: in de alfabetische lijst van ondertekenaars zien we bij de letter A bedrijven als ABN-Amro, Achmea en AMC. Voor een volledige en actuele lijst zie: [bit.ly/codegetekend](http://bit.ly/codegetekend)

De Code is nog volop in ontwikkeling. Toch zijn de eerste verbeteringen al duidelijk zichtbaar, zoals opdrachtgevers die niet langer meer voor de laagste prijs gaan en die schoonmakers overdag in plaats van 's avonds laten schoonmaken, zodat ze een gezicht en daarmee meer respect krijgen. De volgende stap is dat de Code als opmaat dient voor soortgelijke codes in verwante bedrijfstakken, zoals beveiliging, catering en de uitzendbranche.

#### **Footsoldier jobs bevatten sterpotentieel**

In hun handboek over strategische human resources maken Baron en Kreps (1999) onderscheid tussen drie soorten banen: stars, guardians en footsoldiers. Een starjob is een baan waarin de uitoefenaar kan schitteren als een ster. Wanneer hij een goede prestatie levert, draagt dit zeer veel bij aan de organisatie. Denk hierbij bijvoorbeeld aan banen waarin mensen kennis of innovatie produceren. Die ene innovatie waarmee de organisatie de concurrentie kan verslaan, dat

is waar het in starjobs om draait. Als de ster faalt is dat geen ramp; de organisatie draait door als voorheen.

Bij guardians is dat precies andersom. Als een slechte prestatie juist wel een ramp is, maar een goede prestatie niet zoveel meer oplevert dan een gemiddelde, dan noemt men dit een guardian-job. Denk aan piloten en bewakers. Die ene keer dat een piloot op het nippertje een ramp voorkomt, daar draait het om in guardian-jobs. Voor de footsoldiers in een organisatie valt op het eerste gezicht minder eer te behalen. Zij kunnen eigenlijk niet zoveel goed doen en ook niet zoveel fout. Zolang ze er maar zijn en hun taak uitvoeren. Hun gezamenlijke bijdrage is de optelsom van de gemiddelde prestatie van velen. Individuele prestaties kunnen nauwelijks verschil maken.

#### *Voor jou tien anderen*

Schoonmaakbanen zijn typische footsoldiers-banen. Je kunt er, zo lijkt het, niet echt in uitblinken en je kunt er schijnbaar ook niet veel fout mee doen. Als schoonmakers er maar zijn en hun werk doen, want als gebouwen helemaal niet meer worden schoongemaakt, gaat het na verloop van tijd opvallen. Voor veel footsoldier-banen kunnen werkgevers gemakkelijk ‘voor jou tien anderen’ vinden. Veronachtzaming van mensen in dit type beroepen, en onverschilligheid jegens hen, liggen dan ook op de loer. Zo schrijven Baron en Kreps: “And for the footsoldier positions, the firm will be relatively content to take in whatever applicants are willing to work at the going wage.” (p. 29).

Wat Baron en Kreps echter vergeten is dat banen weliswaar verschillen in het belang van hoge of lage prestaties, maar dat mensen zichzelf liever niet als footsoldier beschouwen. Niet voor niets zijn tv-programma's als *The Voice of Holland* zo populair. Velen dromen ervan om een ster te zijn en iedereen wil waardering krijgen voor zijn prestaties. De case in de schoonmaaksector laat dan ook zien dat mensen in opstand komen zodra ze niet als mens met unieke talenten en behoeften, maar als uitwisselbare footsoldier worden behandeld. Als mensen de zo broodnodige waardering niet krijgen, dan eisen ze vroeg of laat die waardering simpelweg op. Dat is wat er in de schoonmaaksector dan ook gebeurde. Door ruimte op te eisen voor een menselijke en respectvolle behandeling, kwamen her en der sterachtige talenten onder de schoonmakers bovendrijven. Zij kwamen zelf met goede ideeën voor (sociale) innovatie in hun sector (zie verderop). Slimme organisaties beseffen dat ze hun mensen nimmer moeten reduceren tot hun functietitel, maar dat er in elk

mens sterachtige talenten schuilen. Organisaties die hun mensen als unieke mensen beschouwen, in plaats van als footsoldiers, bieden ruimte voor stardom, waardoor (sociale) innovaties bottom-up kunnen verrijzen.

### **Juridische verantwoordelijkheid**

Is de NS wel verantwoordelijk voor de arbeidsomstandigheden van die schoonmakers? Zij zijn toch in dienst van een schoonmaakbedrijf? De werkgever van de schoonmakers is verantwoordelijk, de NS is slechts inhuurder van dienstverlening, aldus denkt de jurist.

Maar een bedrijf is meer dan een juridische entiteit. Menig bedrijf in Nederland heeft reeds geruime tijd geleden een ferm standpunt ingenomen, bijvoorbeeld in een Sociaal Jaarverlag, over maatschappelijk verantwoord ondernemen. Als bedrijven een – zelfverklaard – standpunt innemen, dat zij zich verantwoordelijk achten voor de arbeidsomstandigheden in een fabriekshal in China, alwaar zij een halffabrikaat inkopen, dan zou die verantwoordelijkheid toch ook moeten gelden voor ingekochte externe human resources uit eigen land?

---

### *Een bedrijf is meer dan een juridische entiteit*

---

De HR-professional zou dit ethische perspectief moeten omarmen – en zich niet blind moeten staren op de strikt juridische aansprakelijkheid – juist vanwege een professionele focus op langetermijnprestaties van organisatie en werknemers. Ook voor medewerkers van uitbestede activiteiten geldt een (afgeleide) vorm van sociale verantwoordelijkheid. In de chemiesector is dit ten aanzien van veiligheid al volstrekt gemeengoed: chemische bedrijven zorgen, als het om veilig en gezond werken gaat, net zo goed voor externen als voor hun interne medewerkers. Naast het MVO-argument is er ook een bedrijfseconomisch argument: meer aandacht voor externe medewerkers komt de continuïteit van de inhurende organisatie meer dan ooit ten goede, zo betogen Aslander en Witteveen (2010).

Zolang veel organisaties bewust blijven kiezen voor concentratie op de corebusiness en selectieve outsourcing van niet-kernactiviteiten, is de noodzaak groot om goed na te denken over de aard van de verantwoor-

delijkheid die het bedrijf wil nemen voor de geoutsourcte medewerkers. Die verantwoordelijkheid kan niet meer worden weggedelegeerd naar de onderaannemers. De tijd van ‘pakjes over de heg’ is echt voorbij. Het tonen van verantwoordelijkheid kan zich in vele gedaantes manifesteren. Zo heeft Amsterdam RAI bij de personeelsingang een aparte ontvangstruimte ingericht voor de medewerkers van de ingehuurde bedrijven. In de vorm van een koffiecorner, kleedruimtes, lockers en dergelijke, wordt heel praktisch een zichtbare boodschap aan de externen overgebracht: ‘jullie horen bij ons en we waarderen jullie’.

#### **Van arbeidsmarktcommunicatie naar arbeidsmarktrepotatie**

Aslander en Witteveen (2010, p. 62-63) schrijven: “Traditioneel houdt HR zich vrijwel uitsluitend bezig met de werknemers in loondienst en wordt er een strikt formeel juridisch onderscheid gemaakt met externe arbeidskrachten. Externe medewerkers hebben doorgaans een zelfde status als leveranciers. De vraag is in hoeverre dat onderscheid nog van deze tijd is. Organisaties die zich willen voorbereiden op een toekomst met meer hybride samenwerkingsmodellen tussen organisaties en zwermen van zzp'ers, doen er goed aan om nu al vormen van sociaal beleid te ontwikkelen voor hun externe medewerkers, om een goede reputatie te verwerven binnen dit arsenaal van toekomstige arbeidskrachten. Het traditionele instrument hiervoor was altijd arbeidsmarktcommunicatie. In de netwerksamenleving neemt de kracht van dit instrument echter af, doordat steeds meer en gemakkelijker ervaringen worden uitgewisseld. We voorzien daarom een verschuiving van arbeidsmarktcommunicatie naar arbeidsmarktrepotatie.”

Alhoewel dit fragment betrekking heeft op hooggeschoolde arbeidskrachten, is deze visie net zo goed van toepassing op laaggeschoolde externe werkers. De ervaringen (zowel positieve als negatieve) die zij hebben bij hun ‘gastwerkgever’ worden tegenwoordig veelvuldig doorverteld via vele social media en in impulsieve elektronische privéberichten naar vrienden en familie. En hebben daardoor steeds meer invloed op de reputatie van de organisatie als geheel, en daardoor indirect op het bedrijfsresultaat van de inhurende organisatie.

#### *51.235 respondenten*

Dit nieuwe social media-effect komt dan nog eens bovenop het reeds lang bekende verband tussen ‘slecht werkgeverschap’ en verminderde motivatie en prestatie van medewerkers. Zo toonden Nauta en Gründemann (2005) in een vragenlijstonderzoek bij 1000

werknemers en 500 werkgevers aan dat goed werkgeverschap ertoe leidt dat mensen hun werk goed doen en zelfs wat extra's doen (zogenoemd extrarolgedrag, Van Dyne & LePine, 1998). Andersom betekent hun bevinding dat slecht werkgeverschap samenhangt met minder goed werk leveren en vooral niets extra's doen. In de ogen van werknemers bestaat goed werkgeverschap onder meer uit mogelijkheden om betrokken te zijn bij de besluitvorming, doorstroommogelijkheden, ruimte om van fouten te leren en uitdagend werk (Nauta & Gründemann, 2005). Organ, Podsakoff en MacKenzie (2006) bespreken in hun overzichtswerk diverse studies waaruit blijkt dat zogenoemd transformationeel leiderschap (wat inhoudt dat leiders hun medewerkers uitdagen, motiveren en aldus transformeren), gevarieerd en leerzaam werk en het ervaren van steun vanuit de organisatie, allemaal belangrijke aspecten zijn van goed werkgeverschap. Deze leiden tot werktevredenheid en daardoor tot zogenoemd organizational citizenship behavior; gedrag dat vergelijkbaar is met extrarolgedrag. Organisaties waarin het ontbreekt aan goed leiderschap, leuk werk en steun vanuit de organisatie kweken dus ontevreden medewerkers die zich alles behalve organizational citizens tonen. En dat terwijl uit een omvangrijke meta-analyse van 168 studies met in totaal 51.235 respondenten nu juist blijkt dat organizational citizenship behavior bijdraagt aan positieve bedrijfs-economische organisatieresultaten zoals productiviteit, efficiency, kostenreductie en klanttevredenheid (Podsakoff, Whiting, Podsakoff & Blume, 2009). Het is dus voor organisaties erg onverstandig om zich een slechte werkgever te tonen. Dat geldt net zo goed voor een inhurende organisatie: als die slecht met z'n externen omgaat, kan hij verwachten dit terug te krijgen in de vorm van verminderde inzet, of zelfs sabotage en diefstal.

### **Hoe kon het zover komen? Sluimerproces 1995-2010**

Bij het startpunt van ons onderzoek – het uitbreken van de grote schoonmaakstaking in januari 2010 – was de eerste voor de hand liggende vraag: hoe had het zover kunnen komen? Vanaf dat punt terugblikkend werd een geleidelijke marktontwrichting zichtbaar, die zich al zeker vijftien jaar sluipenderwijs had voltrokken. Door disfunctionaliteiten in de markt was de kwaliteit van het schoonmaakwerk ernstig onder druk komen staan. Er sluimerde al geruime tijd onvrede, die met de stakingen manifest werd.

Samengevat: in de voorafgaande 15 jaar was de markt van schoonmaakwerk sterk veranderd. Bedrijven zijn schoonmaakwerk meer en meer gaan uitbesteden. Daarbij hebben inkopers meer macht gekregen ten



coste van de werkinhoudelijk deskundigen, zoals facilitair managers. De dominante rol van inkopers heeft geleid tot een overmatige focus op de transactiewaarde van contracten: de prijs bij het afsluiten van het contract. Dit ten koste van een verstandige kosten-batenanalyse gedurende de hele looptijd van het contract. Ethische principes en een langetermijnperspectief legden het meer en meer af tegen de kortetermijnprincipes van de vrije markt. De marktprijzen daalden dusdanig

---

*Er zat geen rem meer op de neerwaartse  
prijsspiraal*

---

sterk dat dit uiteindelijk alleen nog maar was op te vangen door ernstige concessies te doen aan de kwaliteit van het geleverde schoonmaakwerk, waarbij de uitvoerende schoonmakers de Kop van Jut werden. Door een beperkt kwaliteitsbewustzijn in de markt, zat er geen rem op de neerwaartse prijsspiraal.

**Een initiële theoretische duiding**

Peter Blau (1964) maakt onderscheid tussen economische versus sociale uitwisseling. Beide zijn continu in alle intermenselijke relaties naast elkaar aan de orde, of het nu om huwelijksrelaties, arbeidsrelaties of klant-leverancierrelaties gaat. In de HR-literatuur maakt onder andere Kluijtmans (2010) onderscheid tussen drie dimensies in arbeidsrelaties: de ruil-, gezags-, en samenwerkingsdimensie. Ruil verwijst naar uitwisseling: loon in ruil voor arbeid. Gezag verwijst naar de macht die werkgevers over werknemers hebben. In de arbeidsovereenkomst is juridisch vastgelegd dat de werknemers ondergeschikt zijn: zij moeten de instructies van de werkgever opvolgen. De derde dimensie van de arbeidsrelatie – samenwerking - verwijst naar taakinhoudelijke afstemming om producten en diensten voort te brengen.

In relaties gaat het mis zodra de balans zoek is. Door de bril van Blau: in relaties die louter transactioneel zijn, ontbreekt het aan vertrouwen en moet alles schriftelijk vastgelegd worden. Is een relatie echter louter relationeel, dan heeft dat weer een ander nadeel: de relatie is zeer gevoelig voor breuk. Want als een van beide partijen het vertrouwen schaadt, is er geen contract om bij de ander naleving af te dwingen. Daarom pleit Rousseau (2004) voor evenwicht of balans, in wat zij het psychologisch contract noemt. Gezonde arbeidsrelaties kennen zowel transactionele als relationele aspecten, aldus Rousseau.

Een andere voorwaarde voor balans in de arbeidsrelatie is dat de gezagsdimensie niet al te scheef is, dat de ene partij niet teveel macht heeft over de ander. Als dat wel het geval is, en zeker als de relatie ook nog louter transactioneel is, leidt dat al gauw tot uitbuiting van de zwakkere partij.

Door prijserosie en vrije marktwerking zijn de verhoudingen in de schoonmaaksector in het eerste decennium van de 21ste eeuw nogal uit balans geraakt. Zowel de machtsbalans als het evenwicht tussen transactionele en relationele aspecten, bleken een zeer relevante rol te spelen in de relaties tussen de marktpartijen in de schoonmaakbranche. Er was een sector ontstaan met voornamelijk louter transactionele relaties tussen inhurende organisaties, schoonmaakbedrijven en hun werknemers. Deze disbalans had het effect van een drietrapsraket. In eerste instantie ging de disbalans ten koste van het bedrijfseconomisch resultaat van de schoonmaakbedrijven. In tweede instantie, om rendabel te kunnen blijven, werd dat doorgeschoven naar de werknemers van die schoonmaakbedrijven. En in derde instantie werden de inhuurders zelf de dupe. Niet geheel als een verrassing, want uit onderzoek blijkt dat als mensen hun arbeids- of samenwerkingsrelatie als louter transactioneel ervaren, zij minder tevreden en bevlogen hun werk doen (Bal & Kooij, 2011). Bovendien is de kans groot dat door alle verslechtingen werknemers een zogenoemde breuk in hun psychologisch contract ervaren; onderzoek wijst uit dat dit tal van negatieve reacties oproept (Bordia, Restubog & Tang, 2008; Jensen, Opland & Ryan, 2009).

Zoals Blau (1964) al zei: dit speelt in “alle intermenselijke relaties”. De empirische onderzoeksresultaten uit de hierboven geciteerde studies hadden weliswaar betrekking op het domein van de arbeidsrelaties, maar bleken ook bijna een-op-een waarneembaar in het domein van de marktrelaties.

Kortom: de wijze waarop de inkopers gebruik hebben gemaakt van hun inkoopmacht is *pennywise, poundfoolish* gebleken. Gebouwen worden niet meer goed schoongemaakt, schoonmaakbedrijven maken weinig winst en werknemers hebben onfatsoenlijk werk, krijgen weinig respect, waardering en beloning voor hun werk. Later in dit artikel zullen we zien hoe het tij heeft kunnen keren, en welke rol sociale innovatie daarin heeft gespeeld. Eerst gaan we nog wat dieper in op de belangrijkste losse elementen van de disbalans die was ontstaan.

### **De boemerang van prijserosie**

Waarom klagen de schoonmakers zo over gebrek aan respect en over zware werkomstandigheden? Wat was er dan veranderd? De insiders in de branche wijzen allemaal in dezelfde richting als bron: de prijserosie

die de afgelopen vijftien jaar in schoonmaakland heeft plaatsgevonden. Onder invloed van het adagium van vrije en onbelemmerde marktwerking werd door opdrachtgevers steeds agressiever onderhandeld, en door schoonmaakbedrijven steeds harder prijsgedoken. In dit wederzijds versterkend interactief proces kwam de focus sterk eenzijdig te liggen op het criterium prijs, met steeds verder voorbijgaan aan het criterium kwaliteit. Ook de duur van een schoonmaakcontract werd verkort: een halvering van gemiddeld zeven jaar naar drieënehalf jaar. Bij contractswisselingen waren prijsverlagingen van 20 tot 30 procent eerder regel dan uitzondering.

---

*Om rendabel te blijven moesten schoonmakers  
meer meters maken in dezelfde tijd*

---

Achteraf valt makkelijk te voorspellen wat hiervan de gevolgen waren. Een eerste prijssanering kan vaak nog gezien worden als 'overtollig vet wegsnijden'. Maar bij verdere prijsdalingen komt onherroepelijk het moment dat de inkoper zijn financiële voordeel als een boemerang terug op zijn bordje krijgt, in de vorm van kwaliteitsverlies. Om rendabel te kunnen blijven moesten schoonmakers meer meters maken in dezelfde hoeveelheid tijd. In een periode van 15 jaar is het gemiddelde stapsgewijs verdubbeld van 500 naar 1000 vierkante meter per schoonmaker per uur. Het zou naïef zijn om hieruit te concluderen dat er dan twee keer zo hard gewerkt moest worden. In de praktijk kon de verdubbelde 'productiviteit' alleen maar gehaald worden door een combinatie van harder werken en minder doen. Een giftige combinatie voor werktevredenheid. Want voor de schoonmakers resulteerde in concreto dus een zwaardere werkdruk en tegelijkertijd noodgedwongen slechtere kwaliteit leveren. Of in de theoretische termen van Karasek en Theorell (1990): het werk werd steeds stressvoller doordat taakeisen toenamen (meer doen in minder tijd) terwijl regelmogelijkheden gering waren of zelfs nog verder afnamen doordat schoonmakers ook nog eens precies kregen opgelegd hoe zij hun schoonmaaktaken moesten verrichten. Er zijn honderden studies naar het zogenoemde Job Demands Resources-model waaruit blijkt dat de combinatie van hoge taakeisen, weinig regelmogelijkheden en ook nog eens weinig sociale steun werknemers letterlijk sloop (zie bijv. Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001).

### **Help, waar is mijn leidinggevende?**

Om het nog erger te maken: in de onderzochte periode van 15 jaar is de prijsdaling in de markt gepaard gegaan met grofweg een verdrievoudiging van de span of control. Was er in 1995 doorgaans nog één leidinggevende op 20 à 30 uitvoerende schoonmakers, in 2010 was het niet ongebruikelijk als dit door noodzakelijke kostenbesparingen was gedaald tot één leidinggevende op 75 à 100 schoonmakers. Mede hierdoor was er vaak te weinig communicatie tussen werkgever en schoonmaker. Gechargeerd: zijn taak in schoon te maken meters was verdubbeld, met geen of weinig uitleg over het waarom en zonder instructies hoe hij dat voor elkaar kon krijgen. Om het over sociale steun (lees: respect) door de leidinggevende maar niet te hebben. Dat kon ook nauwelijks, want die leidinggevende had de verantwoordelijkheid over een hele serie (drie keer zoveel als voorheen!) schoon te maken panden. En bij gebrek aan een aanwezige leidinggevende kreeg de schoonmaker zélf de kritiek over zich heen van de bewoners van het schoon te maken pand over de matige schoonmaak. Want de bewoners van het pand waren maar hoogst zelden op de hoogte van een verdubbeling van de werknorm. Zij zagen slechts dat het minder schoon werd. De kritiek kwam in de vorm van rechtstreeks commentaar, of wellicht nog veel pijnlijker: in de vorm van meewarige blikken. Het abstracte woord 'respect' uit de eerste alinea, krijgt met deze analyse opeens een helder gezicht.

### **De verschuiving naar inkoopmanagement**

Bij een deel van het uitbestede schoonmaakwerk – de schattingen lopen uiteen van 30 tot 50 procent – treedt een makelaar op tussen opdrachtgever en schoonmaakbedrijven. Volgens deze makelaars is de uitbesteding verschoven naar het inkoopmanagement van de inhurende bedrijven. Onder invloed van de alomtegenwoordige kostenbesparingsprogramma's is de rol van de facilitaire managers in de afgelopen periode sterk gereduceerd.

#### **Aldus de makelaar**

Cindy van der Blom, operational manager en adjunct-directeur bij CSG, bureau voor facilitaire dienstverlening: "In de elf jaar die ik bij CSG werk, heb ik een duidelijke trend waargenomen dat aan opdrachtgeverszijde steeds vaker inkoopmanagement de deal sluit, waarbij dat voorheen facilitair management was."

### **Stof onder het tapijt**

Van een inkoopmanager kan verwacht worden dat hij vanuit zijn expertise en onderhandelingsmacht een betere prijs kan bedingen. Keerzijde is dat de inkoopmanager logischerwijs minder kijkt op de kwaliteit

van de geleverde diensten, dan de facilitymanager. En wat het nog gecompliceerder maakt is dat de kwaliteit van dienstverlening niet zomaar betrouwbaar is te meten. Bij schoonmaakwerk in ziekenhuizen zijn de hygiëne-eisen natuurlijk erg hoog en heel relevant, daarom tref je daar meestal nog stevige afdelingen facilitair aan, die weten waarover het

---

## *Inkoopmanager heeft minder kijk op kwaliteit dan facilitymanager*

---

gaat en strenge kwaliteitsnormen bewaken. Maar bij het gemiddelde kantoorpand telt de kwaliteitsbeoordeling van schoonmaakwerk kennelijk niet zo zwaar in de praktijk. Hierdoor heeft het inkoopmanagement onvoldoende instrumenten om de prijskwaliteitverhouding te optimaliseren en is het verleidelijk om meer dan wenselijk te focussen op de wél meetbare P, in de P/Q-vergelijking. En komt kwaliteitsverlies ook minder snel aan het licht. Albert Einstein vatte deze situatie al eens samen in één toepasselijke zin: *“Everything that can be counted does not necessarily count; everything that counts cannot necessarily be counted.”*

Het wordt nog nijpender als organisaties niet alleen hun schoonmaakwerk hebben uitbesteed, maar óók hun facilitair management. Dat is dan vaak aan een externe partij uit dezelfde holding als het ingehuurde schoonmaakbedrijf. Het kwalitatieve *demand management* van de inhuurende organisatie is dan dusdanig uitgedund, dat de inhuurder onvoldoende grip heeft op de performance van de onderaannemers.

### **Een nieuw terrein voor HRM?**

De expertise van inkoopmanagement komt het best tot zijn recht bij de inkoop van objectief meetbare bedrijfsmiddelen. Bij de inkoop van goederen dus. Een ingenieursbureau of een laboratorium kan desgewenst een rapport leveren waarin de kwaliteit van de bestandsdelen wordt vastgelegd, zodat gewaarborgd kan worden dat het prijsvoordeel niet teniet wordt gedaan door (onaanvaardbare) kwaliteitsdaling. En soms is alleen een weegschaal al voldoende. Wanneer de Amerikaanse eigenaar van Douwe Egberts uit kostenbesparing de hoeveelheid koffie in een senseo-pad van 7,5 gram verlaagt naar 7 gram, is dat kwaliteitsverlies voor iedereen binnen en buiten het bedrijf makkelijk te meten met een keukenweegschaal van twee tientjes.

Maar wanneer de ingekochte bedrijfsmiddelen bestaan uit menskracht? Wanneer er een nieuwe telefoniste aangenomen moet worden, komt dit dan ook op het bordje van inkoopmanagement en gaan de inkopers dan de goedkoopste telefoniste zoeken? Nee natuurlijk niet, roept iedereen. Dat is vanzelfsprekend een taak van HRM. En waarom geldt dat dan niet voor externe medewerkers? Is het eigenlijk wel zo vanzelfsprekend dat de inkoop van dienstverlening die voor het grootste deel bestaat uit menskracht een taak van inkoopmanagement is?

Inhoudelijk lijkt deze taak veel beter te passen in het takenpakket van HRM. En al helemaal in een context van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Deze vragen verdienen een principiële discussie in het strategisch management van organisaties. De HRM-beroepsgroep is de voor de hand liggende partij om deze discussie aan te zwengelen. Als voorschot op deze te voeren discussie, pleiten wij nadrukkelijk voor een moderne opvatting van HRM, waarbij ook een afgeleide vorm van verantwoordelijkheid wordt genomen qua beleid en uitvoering voor geoutsourcete medewerkers. In het geval van schoonmakers zou dit in samenspraak moeten gaan met het facilitair management, waarbij FM focust op de ontwikkeling van objectieve kwaliteitscriteria en HRM focust op de menselijke factor. Pas daarna is een (afgeslankte) taak weggelegd voor inkoopmanagement, voor de invulling van de factor prijs.

### **De Code als keerpunt in de disbalans: 2010-2011**

De langdurige negatieve prijsspiraal tussen 1995 en 2010 resulteerde in een structurele disbalans van de markt, die als een drietrapsrakete zou voortwoekeren. In de eerste maanden van 2010 was de boemerang geland! Door het uitbreken van een grote staking onder geoutsourcete personeel, was bij meerdere inhurende bedrijven de uitoefening van hun core-business in gevaar gekomen. Men zou het ironisch kunnen noemen: het motief voor outsourcing was immers om ongestoord de core-business uit te voeren.

Niet alleen de NS, ook Schiphol zag de gevolgen van de schoonmakersstaking als een potentiële bedreiging voor de uitoefening van het passagiersvervoer. De HR-directeuren van NS en Schiphol zochten elkaar op voor overleg, om met gebundelde krachten invloed uit te oefenen op de onderhandelingen van de sociale partners in het arbeidsconflict. Na maandenlange moeizame vruchteloze onderhandelingen tussen twee strijdende partijen – werkgevers en werknemers in de schoonmaakbranche – was de voorlopige eindconclusie dat deze twee partijen nooit

in staat zouden zijn om zelf de negatieve prijspiraal in de sector te doorbreken en dat daardoor ook nooit tegemoet gekomen zou kunnen worden aan de eisen van de stakende werknemers. Om uit de impasse te komen, hadden zij ook de derde partij nodig: de inhuurders. Met de hulp van een aantal grote invloedrijke klantbedrijven zou het conflict bij

---

## *De HR-directeuren van NS en Schiphol zochten elkaar op voor overleg*

---

de bron kunnen worden aangepakt: het terugdringen van de verstoorde marktbalans. Zo ontstond vrij spontaan het idee tot oprichting van een platform waarin de drie partijen vertegenwoordigd zouden zijn. De sociale partners vroegen Kees Blokland of hij na zijn aanstaande pensionering dit platform gestalte wilde geven. Blokland aanvaardde de opdracht, temeer vanwege zijn persoonlijke affiniteit met de schoonmaakbranche – vroeg in zijn loopbaan was hij 13 jaar personeelsdirecteur geweest van een groot schoonmaakbedrijf.

In een later stadium zou zich ook nog een vierde partij in het platform voegen. En zou een vijfde partij vanaf de zijlijn argwanend toekijken. Maar dat wisten de platformmakers op dat moment nog niet. Doel van het platform was om ideeën te produceren en acties te genereren, waarmee een eind gemaakt kon worden aan de balansverwoestende prijserosie. Het gekozen middel om dat doel te bereiken was het ontwikkelen van een Code Verantwoordelijk Marktgedrag: een raamwerk van vrijwillige afspraken, waarbinnen de markt op een gezondere wijze competitief kon zijn.

Wat Blokland op dat moment ook nog niet kon bevroeden: hoe de totstandkoming van die Code bij nader inzien - en tot zijn verrassing - een praktijkillustratie zou blijken te zijn van een artikel uit 2007 waarvan hij co-auteur was (Nauta & Blokland, 2007).

### **Vliegende start voor de Code**

Ruim een jaar later, in juni 2011, werd de Code gepresenteerd aan Henk Kamp, Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en daarna aan de buitenwereld. Misschien wel het belangrijkste punt uit de Code was dat bij de aanbesteding van schoonmaakwerk de prijs niet langer het enige criterium mocht zijn. De kwaliteit van het schoonmaakwerk moest ook meegewogen worden. (Zie kader: De kernpunten van de Code) In de

eerste weken nadat de Code het licht had gezien, werd de codecommissie geattendeerd op drie aanbestedingen van grote organisaties, waarbij nog steeds de laagste prijs als enige criterium gold. Een mooiere testcase was achteraf nauwelijks denkbaar. Dit was het moment van de waarheid. Zou de codecommissie deze aanbesteders niet kunnen overtuigen, dan zou de Code wellicht blijven voortleven als een papieren tijger. Maar zo ging het niet. Alle drie de grote klantorganisaties bleken gevoelig voor de aangevoerde argumenten en lieten zich overhalen om de aanbestedingscriteria aan te passen. Hierdoor kreeg de Code een vliegende start. Meteen zong het verhaal rond in de branche: “de Code werkt dus!”.

Snel daarna werd de codecommissie aangenaam verrast doordat de Nederlandse Vereniging van Inkoopmanagers (NEVI) zich achter de Code schaarde en hem aanbeval bij al haar leden. Met deze expliciete aanbeveling op zak, werd het een stuk makkelijker om (allereerst) grote Nederlandse bedrijven te bewegen de vrijwillige Code te ondertekenen. En met boegbeelden als Unilever, ABN-Amro en Gemeente Amsterdam op de lijst van vroege Code-ondertekenaars, wilden andere bedrijven niet achterblijven.

De Code Verantwoordelijk Marktgedrag is opgesteld door een breed samengestelde commissie, waarin zowel de verschillende marktpartijen als vakorganisaties en deskundigen zijn vertegenwoordigd, en moet leiden tot verantwoordelijk marktgedrag op basis van duurzame marktverhoudingen in de schoonmaakmarkt. Door de code te ondertekenen kunnen organisaties hun verantwoordelijkheid nemen voor duurzame

---

*De sociaal-economische impact van de code  
is vele malen groter dan menigeen denkt*

---

marktcondities. Uiteindelijk leidt dit niet alleen tot verbetering van de arbeidsverhoudingen, maar ook tot een hechtere relatie tussen opdrachtgevers, leveranciers en werknemers en tot een grotere tevredenheid over de kwaliteit van het werk. In de praktijk is gebleken dat de code op iedere laag binnen een organisatie kan worden toegepast en nageleefd. De volledige code telt 14 pagina's en is te zien op: [bit.ly/codepdf](http://bit.ly/codepdf)

De sociaal-economische impact van de code is vele malen groter dan menigeen intuïtief denkt. Weinigen zullen er bij stil staan dat de schoonmaakbranche werkgelegenheid biedt aan maar liefst 150.000 mensen



en een omzet heeft van naar schatting 4,3 miljard euro, circa 1 procent van het Nationaal Product. Wanneer de code de dynamiek van de markt als geheel verbetert, heeft dat invloed op alle werknemers in die markt, dus óók (indirect) op de contracten van niet-ondertekenaars van de code. De sociaal-economische impact zal nog eens verveelvoudigen, wanneer ook andere branches een soortgelijke code invoeren.

### **De kernpunten van de Code**

#### *FAIRE PRIJS*

Wat is fair? Door alleen al die vraag te stellen, worden de contractpartijen gedwongen om verder te kijken dan het prijskaartje, en de prijs af te wegen tegen de geleverde kwaliteit. In de letterlijke woorden van de code heet dit: Sturen op het gunningscriterium ‘de economisch meest voordelige inschrijving’ en niet op ‘de laagste prijs’.

Dit impliceert overigens niet dat opdrachtgevers per definitie een hogere prijs gaan betalen. Een lagere prijs is ook mogelijk, maar de consequentie is dan dat men transparant concessies doet aan de gevraagde kwaliteit. Bijvoorbeeld dat een kantoorruimte drie keer per week wordt gestofzuigd, in plaats van iedere dag. Belangrijk is dan wel dat dit duidelijk wordt gecommuniceerd, zowel aan de schoonmakers als aan de gebruikers van het schoon te maken pand.

#### *RELATIONEEL in plaats van TRANSACTIONEEL*

Om de economisch meest voordelige inschrijving te kiezen, is het onvermijdelijk om te kijken naar de kwaliteitsoutput gedurende de gehele contractperiode, en niet alleen naar het transactiemoment van de gunning. Juist bij dienstverlening is dit essentieel. Deze blikveldverruiming leidt tot beter overleg en bijsturing gedurende de contractperiode. Een meer relationele samenwerking zal voor beide partijen gunstig zijn en de kwaliteit optimaliseren.

Het UWV heeft na het ondertekenen van de Code zelfs een compleet nieuw sociaal innovatief gunningscriterium geformuleerd. In de woorden van het UWV: “Organisaties bestaan uit mensen, die worden gedreven door de waarden die ze nastreven. Hoe beter organisaties matchen op het gebied van die waarden, hoe beter de samenwerking tussen die organisaties zal zijn. Bij outsourcing is niet de prijs doorslaggevend voor gunning, maar de mate waarin het DNA van de marktpartijen past bij het DNA van UWV. Dienstverlening gaat in de ogen van UWV niet over kosten, maar over toegevoegde waarde. Door waarden centraal te stellen bij aanbestedingen selecteert UWV de samenwerkingspartners met de meeste toegevoegde waarde.”

*WERKUITVOERING / MEDEZEGGENSCHAP*

Werknemers krijgen veel meer invloed op de wijze waarop ze hun werk uitvoeren. Hun rol als bedenker van innovatieve oplossingen voor verbetering van de dienstverlening is te lang ten onrechte onderschat.

Alleen al door meer pragmatisch te handelen, afhankelijk van de voortdurend wisselende actuele omstandigheden op de werkvloer, kan veel betere kwaliteit geleverd worden dan door het robotachtig opvolgen van zeer gedetailleerde instructies die jaren geleden zijn vastgelegd, zonder enige kennis van de (actuele) situatie ter plaatse. Omdat de kwaliteit van schoonmaakwerk ten dele een selectieve perceptie is, is het aanbevelenswaardig dat er meer dagschoonmaak plaatsvindt, zodat schoonmakers kunnen overleggen met bewoners van het schoon te maken pand. Een voorbeeldje van overleg en een meer pragmatische werkuitvoering die daaruit kan voortvloeien: “De bewoner van kamer 14 is woensdag nooit op kantoor, dus stofzuigen heeft dan niet zoveel zin. Maar hij morst wel veel koffie, dus als u in plaats daarvan een keertje extra zijn bureau afneemt.”

De schoonmaker kan hierdoor in minder werktijd een hogere kwaliteit leveren. De bewoners van het pand hebben een hogere waardering voor de kwalitatieve output en de schoonmaker krijgt meer waardering en respect voor zijn werk.

*SCHOLING / IMAGO*

Om goed te kunnen communiceren is het nodig dat werknemers de Nederlandse taal voldoende beheersen. Indien nodig volgen zij een opleiding hiervoor. Ook zijn zij bereid een vakopleiding te volgen. Werknemers werken mee aan de ontwikkeling van een positief beroepsbeeld. Goed opdrachtgeverschap, goed werkgeverschap én goed werknemerschap vormen een drie-eenheid.

**Voordat de Code er was**

Voordat de Code in 2011 het licht zag, was er eerst ruim een jaar zwaar onderhandeld door drie partijen die allen vanuit hun eigen perspectief naar de verstoorde markt keken. Het was niet zo eenvoudig om alle betrokkenen op één lijn te krijgen, maar geleidelijk ontstond er steeds meer cohesie binnen de commissie. Maar het meest opmerkelijke van dat jaar overleggen was dat de Code die eruit voortkwam volstrekt anders was, dan de partijen voorafgaand voor ogen hadden gehad.

De eerste gedachte was om gezamenlijk te komen tot het formuleren van gedetailleerde productiviteitsnormen, die als basis konden dienen voor het vaststellen van een redelijke prijsbepaling in de branche. Al snel ging de discussie grotendeels over de rol van makelaars in de branche, die gezien werden als een van de belangrijkste veroorzakers van de prijserosie.

Intermediairs hadden een groeiend aandeel gekregen in de sector, doordat niet alleen schoonmaakwerk meer en meer werd uitbesteed, maar ook facilitair management. Deze facilitaire professionals vonden veelal nieuw emplot als intermediair tussen schoonmaakbedrijven en hun opdrachtgevers, waarbij schoonmaakbedrijven vaak tegen elkaar werden uitgespeeld, wie de laagste prijs kon offeren. Ook kwam het voor dat makelaars aan twee kanten verdienden: beide partijen betaalden een fee. Dit heeft dan weer geleid tot de oprichting van een beroepsvereniging die strenge eisen, inclusief certificering, aan de beroepsuitoefening stelt, om het kaf van het koren te scheiden.

Met aanvankelijke tegenzin werd besloten om ook de makelaars als noodzakelijke vierde partij in de codecommissie te betrekken. De commissie startte het overleg met twintig participanten uit de vier partijen. Doordat er geen helder gemeenschappelijk doel voor ogen was en doordat iedere partij op zijn eigen belangen en invalshoek focuste, zat er weinig schot in de dialoog. De makelaars concentreerden zich op de productiviteitsnormen, de vakbonden wilden vooral regels vastleggen

---

*Geen regels, maar richtlijnen die het gedeelde belang weerspiegelden*

---

met strenge sancties voor werkgevers die die regels overtreden, de grote opdrachtgevers waren bevreesd voor procedures die niet te managen waren en de werkgevers wilden dat hun opdrachtgevers het voortouw namen in betere prijsafspraken. En toen kwam onvoorzien ook nog een vijfde partij zich melden: de NMa. Of de commissie zich wel goed realiseerde dat het illegaal is om met meerdere aanbieders in een markt tot onderlinge prijsafspraken te komen?

De ommekeer in het overleg kwam tot stand toen de partijen zich realiseerden dat niet de verschillende belangen, maar het gemeenschappelijk doel bovenaan moest staan. De disbalans in de markt moest hersteld worden. Niet door het formuleren van stringente regels, maar door het creëren van meer vertrouwen. Geen regels, maar richtlijnen die het gedeelde belang weerspiegelden. Een gedragscode, die ook de goedkeuring van de mededingingsautoriteiten kon verdragen.

### **De Code blijkt een product van sociale innovatie**

In 2007 stellen Nauta en Blokland in het *Tijdschrift voor HRM* dat sociale innovatie de kern van HRM is. Om duurzaam op wereldschaal te concurreren is innovatie cruciaal voor Nederlandse bedrijven. Innovatie wordt vaak in één adem genoemd met technologische vernieuwing en/of nieuwe marktbenaderingen, maar minstens net zo veel innovatiewinst valt te behalen met sociale innovatie: vernieuwende methodes om het werk te organiseren, het vernieuwen van arbeidsrelaties. In de op dat moment heersende definitie wordt sociale innovatie gezien als een middel dat twee doelen dient: prestatieverbetering van de werkgever en talentontplooiing van de medewerker.

Nauta en Blokland vinden deze definitie tekort schieten, want lang niet alle medewerkers hebben de wens of de mogelijkheid om zich in hun werk breed verder te ontplooiën. Daarentegen is er wél een andere universele behoefte: de need for competence. Iedereen heeft een behoefte om zijn werk gewoon goed te doen. Daarom stellen zij een nieuwe definitie voor: Sociale innovatie betreft vernieuwingen in het functioneren van (groepen) medewerkers met het oog op optimale bedrijfsprestaties en een prettig werkklimaat.

Nauta en Blokland onderscheiden vijf aspecten van sociale innovatie die van belang zijn:

1. *Maak professioneel werk van medezeggenschap*  
Sociaal innoverende bedrijven hebben veel aandacht voor inspraak of participatie door medewerkers. Medewerkers hebben veel invloed op hun werksituatie.
2. *Rek de ruimte voor eigen verantwoordelijkheid zo ver als mogelijk op*  
Organisaties die hun medewerkers ruimte bieden voor eigen verantwoordelijkheid en hen er ook op aanspreken, zien dat medewerkers deze verantwoordelijkheid daadwerkelijk oppakken. Dit vereist wel een meer delegerende houding van 'loslaten' door managers.

3. *Ga meer uit van vertrouwen, stuur minder op regelgeving*  
Directief leiderschap, nauwkeurig omschreven taken en centraal vastgelegde werkprocessen zijn voorbeelden van HR-praktijken die sturen op regelgeving. Uitgaan van vertrouwen betekent dat medewerkers hun eigen werkgedrag kunnen kiezen. De nadruk ligt op het maximaliseren van de opbrengst in plaats van op het opvolgen van instructies. In die zin is er dan minder sprake van sturing, terwijl er wel resultaat beoogd wordt. Uit onderzoek blijkt dat uitgaan van vertrouwen effectiever is. De beste manier om vertrouwensgedrag bij medewerkers te stimuleren, is door als werkgever te beginnen met zelf vertrouwen te bieden. Zodra het vertrouwen wordt geschonden, straft een werkgever dit af, maar biedt de medewerker meteen de kans om het goed te maken. Vertrouwen en regelgeving zijn overigens geen tegenpolen, maar vullen elkaar aan, als de regelgeving wordt toegepast voor de nodige controle achteraf, in plaats van als bureaucratische regels vooraf.
  
4. *Vervang hangmatten door vangnetten*  
Een sociaal innovatief bedrijf heeft medewerkers die zichzelf managen en aan hun wendbaarheid op de arbeidsmarkt werken. Zij worden geprikkeld om hun eigen inzetbaarheid te onderhouden als de omstandigheden om nieuwe vaardigheden vragen. Daarnaast biedt een bedrijf een financieel vangnet voor de overgangperiodes waarin medewerkers moeten of willen overstappen naar een nieuwe functie.
  
5. *Integreer theorie en praktijk om sociale innovatie te versnellen*  
Onderzoekers en praktijkexperts zouden veel meer van elkaar moeten leren. We weten al lang dat taakautonomie leidt tot betere prestaties (Hackman & Oldham, 1980) en dat sturen op vertrouwen beter werkt dan sturen op regelgeving (Arthur, 1994; Boselie, 2002). Toch lukt het onvoldoende om dit te vertalen in handzame actie en HR-praktijken die werken. Sociaal-psychologische kennis zou veel vaker vertaald moeten worden in veldexperimenten, om de theorie in de praktijk te toetsen.

### **De theorie in de praktijk**

In het proces vanaf de schoonmakersstaking begin 2010 tot en met de totstandkoming van de Code Verantwoordelijk Marktgedrag, waren al deze vijf genoemde aspecten duidelijk waarneembaar.

*Ad 1. (Mede)zeggenschap*

Hago Next is een schoonmaakbedrijf dat zijn beleid hierop heeft gebaseerd. Meer eigen initiatief op de werkvloer is structureel in het beleid verankerd. Ook het Nedtrain-Hago-FNV contract is een model van ruimte voor eigen initiatief op de werkvloer. In de zogenaamde sleutelpanden (de schoonmaker heeft zelf een sleutel van het pand, omdat het pand wordt schoongemaakt op tijdstippen dat verder niemand aanwezig is) moet de schoonmaker wel op eigen initiatief varen.

In de praktijk zien we bij deze sleutelpanden vaak betere voorbeelden van echte delegatie, dan in de grotere panden met meer schoonmakers, waar werkvoorbereiding en gedetailleerde aansturing de ziel uit het werk hebben weggeorganiseerd.

*Ad 2. Eigen verantwoordelijkheid medewerkers*

Dat de schoonmakers in opstand kwamen tegen hun werkomstandigheden was al te zien als een vorm van eigen verantwoordelijkheid nemen. Het begrip *organizing* is in feite het activeren van mensen op de werkvloer om hun lot in eigen handen te nemen. Als gevolg van *organizing* kan een kettingreactie van volkomen onvoorspelbare gebeurtenissen optreden, waarbij klantorganisaties tegen wil en dank deel gaan uitmaken van een conflict, terwijl zij formeel geen partij zijn in dat conflict. Hoe moeten zij handelen? De literatuur over strategisch management in zulke situaties is nog een vrijwel braakliggend terrein, dat door Groot & Homan (2012) wordt ontgonnen.

In de praktijk zagen we dat ook binnen de vakbond er heel wat professionals en kaderleden zijn die daar veel moeite mee hadden. Het betekent immers dat zij hun directieve invloed moeten inperken, ten bate van een minder gereguleerde vakbeweging die geïnitieerd wordt vanaf de werkvloer. Onderhandelingen tussen de sociale partners worden ingewikkelder, want het sluiten van een compromis wil niet automatisch zeggen dat de werkvloer ermee instemt en de acties beëindigt.

Bij een initiëring van invloed van onderaf, zagen we veel bijzondere ontplooiing van talent in de stakingsorganisatie. Bijvoorbeeld bij de leden van het schoonmaakparlement, waarbij dit ver uitsteeg boven de competenties die hen werden toegemeten op hun werkplek. Dit toont het verborgen surplus van talent aan. Het schoonmaakparlement telt 75 parlementariërs, allemaal gewone schoonmakers, die vergaderen volgens het Lagerhuismodel. Wie wat wil inbrengen gaat staan en krijgt al dan niet bijval in de vorm van applaus. FNV faciliteert het schoonmaakparlement, maar ieder parlamentslid kan zijn eigen (stakings)acties initiëren en managen.

De juridische druk van het aanbestedingsrecht wordt vaak opgevoerd als een barrière om meer eigen verantwoordelijkheid te leggen bij de werknemers, in de uitvoering van hun werk. Contracten worden op veel details dichtgetimmerd uit angst voor procedures van schoonmaakbedrijven die de gunning misliepen.

*Ad 3. Vertrouwen versus regelgeving*

De partijen in het commissieoverleg waren allemaal op zoek naar meer regels, omdat het vertrouwen in de markt zoek was. Dit was een doodlopende weg. Zodra er meer vertrouwen is, is er ook meteen minder behoefte aan regels. Een vertrouwensstijging kan daarin zowel oorzaak als gevolg zijn. Nadat de Code succesvol bleek te zijn - in de vorm van een combinatie tussen partnership en contractuele verankering - leidde dat bij andere branches tot zoveel vertrouwen in een code op zich, dat men graag aan wilde haken in een vertrouwensband, nog voordat men zich had verdiept in de spelregels in zo'n vertrouwensband.

*Ad 4. Vangnetten in plaats van hangmatten*

In het commissieoverleg werd veelvuldig gesproken over betere sociale vangnetten. Ook binnen de vakverenigingen zien we een verschuiving van hangmat naar vangnet. Vakbondsleden die lui in hun hangmat hangen en alleen maar passief klagen, krijgen minder steun en aandacht dan leden die actief willen meewerken, verantwoordelijkheid nemen en acties initiëren.

*Ad 5. Theorie en praktijk van sociale innovatie*

Dit artikel is in wezen een poging om de totstandkoming van de Code Verantwoordelijk Marktgedrag met terugwerkende kracht te zien als een veldexperiment en om de uitkomsten en geleerde lessen terug te koppelen naar de wetenschappelijke theorie.

**Verder na de Code**

Sinds de code Verantwoordelijk Marktgedrag is geïntroduceerd stimuleert de commissie het gedachtegoed verder door voorlichting, benchmarken en het verspreiden van best practices. Na de vliegende start van de Code, waarin de disbalans in de markt zichtbaar verbeterde door eensgezinde samenwerking van alle vier de betrokken partijen, kwam er begin 2012 een terugval. Directe aanleiding waren de nieuwe cao-onderhandelingen, waarin de belangen van werkgevers en werknemers weer dreigden te polariseren. In hun ijver om hogere salarissen voor schoonmakers te bedingen, focusten de vakbonden vooral op *worst practices* in de markt, om hun argumenten kracht bij te zetten. De eerste succesvolle resultaten, de best practices, die de Code in de markt had bewerkstelligd, werden onder het tapijt geschoven. Met als gevolg dat grote klantorganisaties die op het punt stonden de Code te ondertekenen terugdeinsden. Ze

hadden er geen vertrouwen meer in dat de ondertekening van de Code hen zou vrijwaren van nieuwe schoonmakersstakingen.

De cao-onderhandelingen raakten in een impasse en leidden tot enorme frustraties bij de sociale partners. Even leek het of alle inspanningen van de afgelopen twee jaar vergeefs waren geweest, maar uiteindelijk werd de impasse doorbroken mede door het betrekken van het werk van de Codecommissie bij het vastgelopen cao-overleg. Dankzij het vertrouwen dat tijdens de Code-besprekingen was opgebouwd en het opgebouwde succes ontstond er een voedingsbodem waarin de laatste meningsverschillen beslecht konden worden.

---

*Ook binnen de vakverenigingen zien we een  
verschuiving van hangmat naar vangnet*

---

In de tweede helft van 2012 zat de Code opnieuw in de lift. Naar aanleiding van publicaties over de Code, kwamen er spontane aanmeldingen van andere branches die zich bij de Code willen aansluiten. Gesprekken met vertegenwoordigers van de branches catering en beveiliging -zowel werkgevers als werknemers- zijn gaande. Daarbij is ook de ABU (branchevereniging voor uitzendondernemingen) betrokken, zij het vooralsnog als waarnemer. De branches catering en beveiliging zijn een stap verder.

Het is aannemelijk dat met name branches in de dienstverlening met een relatief lage toetredingsdrempel kwetsbaar zijn voor ontsprende prijs-kwaliteitsverhoudingen. Bij bijvoorbeeld tandartsen – een branche met een hoge toetredingsdrempel – bleek een vrije markt juist in een tariefsverhoging te resulteren. Onzes inziens moeten de marktmeesters van de vrije economie (Economische Zaken, VNO-NCW) het als een uitdaging zien hier meer inzicht in te verkrijgen en mogelijk ook beleid te ontwikkelen voor de situaties waarin het zelfregulerend vermogen van de markt inadequaat functioneert.

Opvallend bij de benadering van de nieuwe branches die willen toetreden tot de Code, was dat bij deze branches de volgorde van het proces aanvankelijk andersom was. Zij namen vertrouwen reeds als uitgangspunt en wilden het liefst zo snel mogelijk eerst een Code opstellen en ondertekenen, en daarna pas overgaan tot overleggen, leren en afspraken maken. In de schoonmaakbranche kon de Code pas opgesteld worden als



uitkomst van een langdurig polderoverleg, waarin eerst vertrouwen gecreëerd moest worden. Deze volgorde beschouwen wij als een zeer sterke aanwijzing dat er door het Codeproces succesvol sociale innovatie heeft plaats gevonden: stuur meer op vertrouwen en minder op regelgeving. Zonder de acties van de schoonmakers zou het Codeproces niet zijn opgestart, en door de inspanning van een aantal bevoegen vertegenwoordigers van verschillende marktpartijen, in een soms heftig polderproces, is een forum gecreëerd waarmee een reële invloed op het marktproces tot stand is gebracht. *Bad practices* waren de aanleiding voor de opstand, *good practices*, die er gelukkig ook volop zijn, bewijzen dat er echte oplossingen mogelijk zijn. Als motto voerde de codecommissie het volgende adagium: het moet beter, wij als commissie willen dat, en het kan ook, want dat wordt dagelijks bewezen.

### **Kritische kanttekeningen**

Bij alle positieve beschouwingen moet wel bedacht worden dat het niet alleen maar goud is wat er blinkt. We hebben ook de risico's van deze sociale innovatie duidelijk kunnen zien. De zelfstandige en relatief onge-registreerde actievormen hebben geleid tot intimidaties van werkwilligen en agressiviteit jegens conducteurs die het ergste afval in de treinen wilden opruimen. Daarnaast is er op sommige momenten te achteloos omgegaan met de maatschappelijke dringendheid een langdurig en vastgelopen cao-conflict te beëindigen. Tactische overwegingen hebben het strategisch denken soms even uitgeschakeld, en dat heeft het broze vertrouwen tussen de sociale partners onnodig op scherp gezet. Oftewel: vrijheid heeft ook verantwoordelijkheid nodig, om niet te ontsporen.

Tegelijk is een waarschuwing op zijn plaats, die bovendien voer kan zijn voor vervolgonderzoek. Want is het wel zo dat de Code hoofdverantwoordelijk is voor de doorbraak van de prijserosie? Of is wellicht het langdurige overleg ervoor verantwoordelijk dat relationele waarden bij de diverse partijen zijn ingedaald, en men zich dus door die hernieuwde waarden laat leiden bij het sluiten van schoonmaakcontracten? Als het laatste waar is, dan is het maar de vraag of een een-op-een gekopieerde code in andere branches evenveel effect heeft. Toekomstig onderzoek zou dit kunnen uitwijzen.

### **Code versus deregulering**

Niet iedereen is voorstander van een Code. Er is een zekere tendens bespeurbaar om steeds weer nieuwe en steeds meer codes voor te stellen. Is dat wat we in Nederland willen? En wat zijn van die codificering dan de nadelen? Elke nieuwe code vergt ook inspanning van de kant van de werkgever, al is het maar in de vorm van het afleggen van verantwoording. En wat als je als werkgever vindt dat je je al netjes gedraagt? Moet je dan toch de code onderschrijven? Daartoe bestaat vaak maatschappelijke

druk. Waar wat als je het als organisatie zelf niet nodig vindt? Op dit dilemma moet nog een goed antwoord gevonden worden.

Een ander veelgehoord argument van de tegenstanders van codificering is dat codes een vorm van regulering zijn en dat steeds meer regulering ook kan leiden tot het doden van initiatief en steeds minder regelcapaciteit van werknemers. Aan dit argument meent de Codecommissie volledig gehoor te hebben gegeven door de Code zoveel als mogelijk te formuleren in richtlijnen, en juist zo min mogelijk in starre regels.

### **De denkfout over footsoldierjobs**

Bij de totstandkoming van de Code is gebleken dat er veel innovatieve ideeën om tot kwalitatieve productiviteitsverbetering te komen, rechtstreeks afkomstig waren van schoonmakers vanaf de werkvloer. In de klassieke hiërarchische organisatiemodellen wordt besluitvorming echter van bovenaf doorgevoerd en wordt doorgaans maar mondjesmaat geluisterd naar de expertise van de uitvoerende krachten op de werkvloer. Hoe kan het toch gebeuren dat dit innovatiepotentieel zo dikwijls onbenut blijft? Wie zijn oor te luisteren legt in de hogere managementlagen van organisaties hoort erg vaak dat er niet vanzelfsprekend fiducia is in de kwaliteit van ideeën van personeel in laaggeschoolde functies. Naar onze mening is deze *bias* het rechtstreeks gevolg van een denkfout over footsoldierjobs. Het is weliswaar zeer goed mogelijk dat werknemers in footsoldierjobs onderling uitwisselbaar zijn. Ook is het best mogelijk dat de arbeidsmarkt van dien aard is dat 'voor jou tien anderen' een opportune gedachte is. Maar het is een pertinente denkfout om daaruit te concluderen dat tussen al die uitoefenaars van een footsoldierjob geen individuen zouden zitten met (verborgen) capaciteiten en talenten, die (soms ver) uitstijgen boven hun functie-eisen.

Zoals bijvoorbeeld nadrukkelijk bleek bij Khadija Tahiri, die ruim tien jaar als schoonmaakster werkt in een Amsterdams ziekenhuis. Zij werd gekozen tot president van het 75-koppige FNV schoonmaakparlement. Sindsdien wisselt zij haar schoonmaakwerk af met het bezoeken van congressen in binnen- en buitenland, alwaar zij regelmatig podia beklimt om volle zalen toe te spreken.

## Literatuur

- Arthur, J.B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 488-506.
- Aslander, M., & Witteveen, E. (2010). *Easycratie. De toekomst van werken en organiseren*. Den Haag: SDU Academic Service.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bal, M., & Kooij, D. (2011). The relations between work centrality, psychological contracts, and job attitudes: The influence of age. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 497-523.
- Baron, J.N., & Kreps, D.M. (1999). *Strategic human resources. Frameworks for general managers*. New York: Wiley.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bordia, P., Restubog, S.L.D., & Tang, R.L. (2008). When employees strike back: Investigating mediating mechanisms between psychological contract breach and workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1104-1117.
- Boselie, P. (2002). *Human Resource Management, work systems and performance*: Dissertation Erasmus University Rotterdam.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Groot, N., & Blokland, C. (2008). Leiderschap en sociale ontwikkeling: Twee visies op partiële en paradoxale maakbaarheid in een organisatie. *Management en Organisatie*, 3/4, 153-169.
- Groot, N. & Homan, T.H. (2012). Strategising as a complex responsive leadership process. *International Journal of Learning and Change*, Vol. 6, 3/4, 156-170.
- Hackman, J.R. & G.R. Oldham (1980). *Work Design*, Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Jensen, J.M., Opland, R.A., & Ryan, A.M. (2010). Psychological contracts and counterproductive work behaviors: Employee responses to transactional and relational breach. *Journal of Business and Psychology*, 25, 555-568.
- Nauta, A., & Gründemann, R. (2005). Wie goed werk geeft, krijgt goede werknemers terug. *Tijdschrift voor HRM*, 8, 91-106.
- Nauta, A., & Blokland, K. (2007). Sociale innovatie, kern van HRM. *Tijdschrift voor HRM*, 10, 55-71.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S.B. (2006). *Organizational citizenship behavior. Its nature, antecedents, and consequences*. London: Sage.
- Podsakoff, N.P., Whiting, S.W., Podsakoff, Ph.M., & Blume, B.D. (2009). Individual and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94, 122-141.
- Rousseau, D.M. (2004). Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *Academy of Management Executive*, 18, 120-127.
- Van Dyne, L., & LePine, J.A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108-119.