

RAPPORT

# MKBA inbesteden versus voortzetting aanbesteding schoonmaakwerkzaamheden

In opdracht van gemeente Groningen

Corinna van Diepen, Edgar Wever

10 juni 2020 | Amersfoort



## Samenvatting

In dit onderzoek zijn de maatschappelijke, organisatorische en financiële kosten en baten voor schoonmaakwerk voor de Gemeente Groningen inzichtelijk gemaakt waarbij er alternatieven tegen elkaar zijn afgezet; inbesteding of de (voortzetting van de) aanbesteding bij de Gemeente Groningen. Dit is gedaan aan de hand van de methodiek van de Maatschappelijke Kosten-Batenanalyse (MKBA). Het is in Nederland een veelvuldig toegepaste methodiek die sinds het jaar 2000 ook verplicht wordt toegepast voor de grotere projecten waarmee Rijksfinanciering is gemoeid. In een MKBA worden de welvaartseffecten van alternatieven tegen elkaar afgezet. Naast de kosten van oplossingsrichtingen gaat het dan ook om effecten op bijvoorbeeld omgeving, milieu, welzijn van mensen, gezondheid, reistijden, veiligheid etc. In een MKBA worden ook deze zachtere waarden - voor zover mogelijk - in euro's uitgedrukt zodat deze maatschappelijke effecten kunnen worden afgezet tegen de financiële kosten van een project. De MKBA biedt hiermee orde grootte van inzicht in de verschillende welvaartseffecten van een project. In zo'n analyse kan vanuit welvaartspectief een voorkeursalternatief naar voren komen. Echter, de MKBA vervangt de besluitvorming niet, maar is een hulpmiddel bij de besluitvorming.

Op basis van een literatuurstudie, een werksessie met in- en externe belanghebbende en interviews (ook bij Rijkschoonmaakorganisatie (RSO) en Gemeente Amsterdam die tot inbesteding zijn overgegaan) zijn de volgende mogelijke welvaartseffecten van inbesteden – afgezet tegen uitbesteden – naar voren gekomen:

- Kosten gemeente
- Effecten schoonmakers (financieel en maatschappelijk)
- Winstderving schoonmaakbedrijven
- BTW derving Rijksoverheid

Uit de MKBA blijkt dat de meerkosten van inbesteden ten opzichte van uitbesteden voor de gemeente Groningen voor de komende tien jaar geraamd worden op 8,2 miljoen euro (contante waarde). Dit is het resultaat van een raming van de kosten bij uitbesteden (NCW 11,2 miljoen 2021-2030) en bij inbesteden (NCW 19,4 miljoen 2021- 2030).

Daar staat 1,9 miljoen aan baten tegenover voor de schoonmakers in de vorm van extra inkomen, meer verlofuren en werkplezier. Verder is voor de schoonmakers sprake van onbekende PM posten (pensioen en doorgroeimogelijkheden) en een (licht) positieve PM als het gaat om schuldproblematiek of beroep op maatschappelijke potjes vanwege het hogere inkomen op langere termijn.

Voor de schoonmaakbedrijven leidt het inbesteden tot een winstderving van 319 duizend euro (NCW) en voor de Rijksoverheid is sprake van een btw derving van 1,4 miljoen euro (NCW).

Per saldo leidt de MKBA daarmee tot een negatief resultaat van 8 miljoen euro plus de genoemde PM posten. Inbesteden leidt tot aanzienlijke baten voor de schoonmakers, maar deze baten vallen uitgedrukt in euro's lager uit dan de opgetelde effecten (kosten/winstderving) voor de gemeente, schoonmaakbedrijven en rijksoverheid. In dit geval leidt de MKBA tot een beeld waarbij vanuit welvaartspectief gezien de maatschappelijke baten van inbesteden lager uitvallen dan de extra kosten. Ook de uitgevoerde gevoeligheidsanalyse verandert niets aan dit beeld.



# Inhoudsopgave

Samenvatting	2
Inhoudsopgave	3
1. Inleiding	4
1.1. Achtergrond	4
1.2. Vraagstelling	4
1.3. Aanpak	5
1.4. Leeswijzer	6
2. Toelichting MKBA en alternatieven	7
2.1. Toelichting op de MKBA	7
2.2. Alternatieven	8
3. Effecten inbesteden	10
3.1. Kosten voor gemeente	10
3.1.1. Huidige kosten (nulalternatief uitbesteden)	10
3.1.2. Kosten inbesteden (projectalternatief)	10
3.2. Effecten voor schoonmakers	12
3.2.1. Primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden	12
3.2.2. Werkplezier	13
3.2.3. Indirecte effecten	15
3.3. Winstderving schoonmaakbedrijven	15
3.4. Btw derving Rijksoverheid	15
4. MKBA inbesteden schoonmaakwerkzaamheden	16
4.1. Inleiding	16
4.2. MKBA eindtabel	16



# 1. Inleiding

## 1.1. Achtergrond

### **Ambitie coalitieakkoord 2019-2020**

Na de gemeenteraadsverkiezingen van 2018 heeft de coalitie (GroenLinks, PvdA, D66 en ChristenUnie) afgesproken welke plannen zij in haar bestuursperiode wil uitvoeren. Deze plannen en afspraken staan in het Coalitieakkoord 2019-2022 'Gezond, groen, gelukkig Groningen'. In dit coalitieakkoord is de ambitie genoemd om als gemeentelijke werkgever werk te bieden aan diverse opleidingsniveaus. In het coalitieakkoord is hierover het volgende opgenomen: *'De gemeente is zelf modelwerkgever en zorgt voor een divers samengesteld personeelsbestand. Dit geldt zowel op het gebied van diversiteit als voor het bieden van werk aan diverse opleidingsniveaus. Schoonmakers verdienen een gelijkwaardige plek in onze organisatie. De huidige aanbesteding voor het schoonmaakwerk bij de gemeente loopt af in 2021. We gebruiken de komende periode om te onderzoeken of en hoe we de schoonmakers vanaf dat moment in dienst kunnen nemen.'*

### **Onafhankelijk onderzoek**

De gemeente wenst op basis van een onafhankelijk onderzoek hierin een afweging te kunnen maken. In dit onderzoek worden de maatschappelijke, organisatorische en financiële kosten en baten van het inbesteden van schoonmaakwerk inzichtelijk gemaakt, uitgaande van de huidige praktijk van aanbestedingen. Er worden twee scenario's geschetst; de inbesteding of de (voortzetting van de) aanbesteding bij de gemeente.

Het eindresultaat van het onderzoek is een onderzoeksrapport waarin een maatschappelijk, organisatorisch en financieel afwegingskader is opgenomen om tot een bestuurlijk besluit te komen.

## 1.2. Vraagstelling

### **Maatschappelijke, organisatorische en financiële effecten kunnen beoordelen**

De Gemeente Groningen wil de mogelijkheden van in- of aanbesteding van de schoonmaakwerkzaamheden nader onderzoeken. Inbesteding wil zeggen dat de schoonmaakmedewerkers in dienst kunnen treden van de gemeente Groningen vanaf 1 november 2021 (in verband met het aflopen van het huidige schoonmaakcontract in november 2021). Het onderzoek behelst aspecten als maatschappelijke, organisatorische en financiële afwegingskaders, waarbij onder andere de haalbaarheid, de kosten versus baten, de voor- en nadelen en risico's gemeten en beoordeeld worden ten opzichte van de huidige situatie.

Doel van het onderzoek is dat het relevante informatie oplevert in de vorm van een afwegingskader waarmee het bestuur een adequate overweging kan maken ten aanzien van de inbesteding of voortzetting van de aanbesteding van het schoonmaakwerk bij de gemeente Groningen.

In de uitvraag van de gemeente (12 december 2019) wordt aangegeven wat de aanleiding en huidige situatie is, wat het onderzoek moet opleveren onderverdeeld naar drie vraagstukken (zeventien sub-vragen), de scope en opzet van het onderzoek, tijdsplan en het beoogd resultaat.



### **Centrale vraag: 'inzichtelijk maken van de situatie na investering en voortzetting aanbesteding'**

Samengevat heeft u de volgende onderzoeksvragen gesteld aan TwynstraGudde waarbij de drie vraagstukken (maatschappelijk, organisatie en financiën) in beschouwing moeten worden genomen:

- Het evalueren van de huidige situatie waarbij het schoonmaakwerk van de gemeente Groningen wordt uitgevoerd door zes schoonmaakbedrijven (uitgewerkt in hoofdstuk 1.1 Achtergrond, 2.2 Alternatieven, 3.1.1 Huidige kosten)
- Het inzichtelijk maken van de situatie na investering en voortzetting aanbesteding (uitgewerkt in hoofdstuk 3. Effecten investeringen en 4. MKBA investeringen schoonmaakwerkzaamheden)
- Een schets van scenario's en organisatiemodellen voor investering en voortzetting van de aanbesteding van het schoonmaakwerk (uitgewerkt in hoofdstuk 2.2 Alternatieven)
- Beschrijving en analyse van best practices van investering schoonmaak bij andere overheden (uitgewerkt in hoofdstuk 3. Effecten investeringen en 3.2 Effecten voor schoonmakers)
- Beschrijf de consequenties en risico's van investering en voortzetting aanbesteding van het schoonmaakwerk, zijn de risico's beheersbaar en met welke beheersmaatregelen (uitgewerkt in hoofdstuk 2.2 alternatieven)
- Antwoord op de vraag in hoeverre investering en voortzetting aanbesteding van schoonmaakwerk bijdraagt aan gemeentelijke doelstellingen (uitgewerkt in hoofdstuk 3. Effecten investeringen en 3.2 Effecten voor schoonmakers).

TwynstraGudde heeft in lijn met de uitvraag van de Gemeente Groningen de volgende activiteiten voor het onderzoek in de aanpak verwerkt en uitgevoerd: deskresearch, interviews stakeholders, interview over schoonmakers (werktevredenheid) met de Rijksschoonmaakorganisatie en gemeente Amsterdam en een analyse over de maatschappelijke, organisatorische en financiële kosten en baten van het investeringen of voortzetting van de aanbesteding van het schoonmaakwerk. De gevolgde aanpak is hieronder nader toegelicht.

## 1.3. Aanpak



### **Stap 1: probleemanalyse en alternatieven uitwerken**

Om de financiële, maatschappelijke en organisatorische effecten van een nieuwe methode van schoonmaak (investering versus aanbesteding) te bepalen, is het noodzakelijk om de twee hoofdalternatieven zo smart mogelijk te definiëren. Dit hebben wij in twee stappen uitgevoerd. Eerst is de probleemanalyse uitgevoerd aan de hand van deskresearch. Vervolgens hebben wij een voorzet gedaan voor de te onderzoeken alternatieven en is een werksessie georganiseerd om de alternatieven (en eventuele varianten) vast te leggen. Voor deze werksessie zijn de verschillende belanghebbenden uitgenodigd. In bijlage 2 zijn de deelnemers van de werksessies opgenomen.

### **Stap 2: maatschappelijke en financiële effecten benoemen**

In deze werksessie zijn niet alleen de alternatieven bepaald maar heeft ook een kwalitatieve effectbepaling plaatsgevonden. Dat wil zeggen dat we gezamenlijk bediscussieerd en vastgesteld hebben welke effecten worden verwacht als het alternatief investeringen wordt afgezet tegen het alternatief aanbestedingen. Per effect zijn de beschikbare



bronnen en de te interviewen stakeholders vastgesteld om de effecten nader te duiden en te kwantificeren. Voor stap 1 en 2 heeft dus één werksessie van een dagdeel plaatsgevonden.

### **Stap 3: dataverzameling, interviews en concept MKBA uitkomst bespreken**

Stap 3 vormt de kern van het uitgevoerde onderzoek. In deze stap is alle data verzameld en zijn de interviews gevoerd om alle effecten zo goed mogelijk te kwantificeren. In bijlage 2 is een overzicht opgenomen van de geïnterviewde personen. Hierbij hebben we onder andere gesproken met de directeur operations van de Rijkschoonmaakorganisatie en implementatie manager van de Gemeente Amsterdam. Voor het financiële deel (kosten van in- of aanbesteden) zijn we afhankelijk van de gegevens die Gemeente Groningen beschikbaar heeft gesteld. Op basis van de verzamelde data en informatie hebben wij de MKBA verder uitgewerkt in een MKBA eindtabel, waarin alle effecten in woord en voor het merendeel in euro's zijn vertaald.

### **Stap 4: eindresultaat rapporteren en presenteren**

Nadat de conceptresultaten zijn besproken met de opdrachtgever zijn de uitkomsten van de studie uitgewerkt in een definitieve eindrapportage. De eindresultaten worden vervolgens toegelicht aan het college van B&W van de gemeente Groningen.

## **1.4. Leeswijzer**

In hoofdstuk 2 wordt een korte toelichting op de MKBA gegeven en worden de alternatieven beschreven.

In hoofdstuk 3 zijn de effecten van inbesteden afgezet tegen uitbesteden uitgewerkt.

In hoofdstuk 4 staan tenslotte de uitkomsten en conclusies van de MKBA aan de hand van de samenvattende MKBA-tabel.



## 2. Toelichting MKBA en alternatieven

### 2.1. Toelichting op de MKBA

De MKBA is een methodiek voor het inzichtelijk maken van effecten op welvaart en welzijn voor een projectplan. Het is in Nederland een veelvuldig toegepaste methodiek die sinds het jaar 2000 ook verplicht wordt toegepast voor de grotere projecten waarmee Rijksfinanciering is gemoeid. De Algemene Leidraad voor MKBA (Algemene MKBA-leidraad, CPB, PBL, 2013) beschrijft in stappen waaraan elke MKBA volgens de huidige inzichten dient te voldoen. Deze leidraad dient ook als basis voor de MKBA van schoonmaakwerk voor Groningen. Een van spelregels is dat in de MKBA de welvaartseffecten op nationaal niveau dienen te worden bepaald.

In een MKBA worden de welvaartseffecten van alternatieven tegen elkaar afgezet. Naast de kosten van oplossingsrichtingen gaat het dan ook om effecten op bijvoorbeeld de omgeving, milieu, welzijn van mensen, gezondheid, reistijden, veiligheid etc. In een MKBA worden ook deze zachtere waarden - voor zover mogelijk - in euro's uitgedrukt zodat deze maatschappelijke effecten kunnen worden afgezet tegen de financiële kosten van een project. Vaak dient een MKBA dan ook ter legitimatie van financiële projectkosten van overheden. Indien er als gevolg van die investeringen sprake is van aanzienlijke maatschappelijke baten die de kosten overtreffen, dan legitimeert dit de overheidsinvestering.

De MKBA biedt bij benadering inzicht in de verschillende welvaartseffecten van een project. De MKBA maakt duidelijk wat het project ongeveer kost voor de belastingbetalers en wat het hen oplevert. De MKBA helpt om projecten te verbeteren door onrendabele onderdelen te signaleren en om te zien welke baten geoptimaliseerd kunnen worden.

De MKBA vergroot de transparantie en controleerbaarheid van de overheid. De meeste MKBA's die worden uitgevoerd zijn ex ante, dat wil zeggen voor projectplannen. Daarnaast zijn er ex post MKBA's waarbij reeds uitgevoerde projecten worden beschouwd op de kosten en baten. In geval van dit project voor inbesteden schoonmaak gaat het om een ex ante MKBA waarbij twee alternatieven met elkaar zijn vergeleken. In zo'n analyse kan vanuit welvaartsperspectief een voorkeursalternatief naar voren komen. Echter, de MKBA vervangt de besluitvorming niet, maar is een hulpmiddel bij de besluitvorming.

In een MKBA worden verder minimaal twee alternatieven met elkaar vergeleken. Het alternatief waarin een project wordt uitgevoerd heet het 'projectalternatief'. Dit wordt in een MKBA vergeleken met het alternatief zonder project: het 'nulalternatief'. Het nulalternatief dient zo realistisch mogelijk te beschrijven wat er gebeurt indien het project niet wordt uitgevoerd. Dus ook in het nulalternatief worden kosten en baten gemaakt. In een MKBA worden de kosten en baten van het projectalternatief afgezet tegen de kosten en baten van het nulalternatief. Het is dus een verschillenanalyse. Op deze manier wordt op zuivere wijze vastgesteld wat de kosten en baten van een project zijn. Ook voor het inbesteden schoonmaak Groningen dient dus allereerst te worden vastgesteld wat het projectalternatief en het nulalternatief is. In de volgende paragraaf wordt dit beschreven.



## 2.2. Alternatieven

Op basis van de literatuurstudie en de werksessie zijn de volgende alternatieven in dit onderzoek meegenomen:

1. Volledig uitbesteden en daarmee voortzetting aanbesteding. Het gaat om de schoonmaak van interieur voor;
  - a. 76 panden, met 79 medewerkers, uitgevoerd door 5 reguliere schoonmaakleveranciers
  - b. 8 panden, met 28 medewerkers, uitgevoerd door SROI bedrijf; circa 26% van het totaal aan medewerkers
2. Alles volledig inbesteden (1a en b)
3. Alleen inbesteden regulier (1a)
4. Alles volledig inbesteden, echter uitbesteden management.

### Afweging alternatieven

Tijdens het vervolgonderzoek bleek dat alternatief 2, inbesteden inclusief SROI, niet realistisch blijkt te zijn vanwege:

- SW-medewerkers zijn al in dienst van de gemeente via lederz, dat zou ook bij inbesteden zo blijven. Verschil is alleen dat ze gedetacheerd worden bij de gemeente in plaats van Visschedijk (SROI partner). Dit betekent voor de schoonmakers financieel gezien, dat zij er op achteruit gaan (SW-medewerkers hebben bij lederz arbeidsvoorwaardelijk betere bescherming tegen ontslag).
- Terwijl maatschappelijk gezien – zo blijkt ook uit meerdere interviews – deze groep zeer gevoelig is voor verandering en hun werkplezier zal afnemen als zij ineens vanuit de gemeente door andere personen aangestuurd gaan worden.
- En de kosten voor de gemeente worden ook nog eens hoger door de extra gevraagde aansturing van deze doelgroep en de Rijkssubsidie die vervalt voor SW-medewerkers.

Tevens bleek dat alternatief 4, volledig inbesteden exclusief management, in de praktijk niet realistisch blijkt te zijn. Voor de gemeente leken de lagere transitiekosten en investeringen (materieel, systemen, kennis en capaciteit) van dit alternatief aantrekkelijk. Echter voor de schoonmaakorganisatie blijkt alleen 'het management uitvoeren' niet aantrekkelijk te zijn. Vanuit de schoonmaakbranche wordt aangegeven dat de verdiencapaciteit (weinig uren) relatief laag is, en het risico van omzetverlies of imagoschade groot. Dit komt omdat de invloed op de schoonmaakprestaties beperkt is. Door de scheiding van de functionele en hiërarchische aansturing is de ervaring namelijk dat afspraken in de praktijk moeilijk te managen zijn. Daarbij benoemde zowel Gemeente Amsterdam als de RSO dat de maatschappelijke ambities van goed werkgeverschap juist in de praktijk worden gebracht door de visie op en wijze van leiding geven. Als voorbeeld werd genoemd te sturen op minder managementlagen en meer verantwoordelijkheid bij de schoonmaakmedewerkers te leggen.

In de definitieve MKBA zijn daarom vergeleken:

1. Volledig uitbesteden en daarmee voortzetting aanbesteding exclusief SROI bedrijf
2. Alles inbesteden regulier (1a) exclusief de werkzaamheden uitgevoerd door SROI bedrijf

De consequenties, ofwel de maatschappelijke en financiële effecten, van deze alternatieven worden in het volgende hoofdstuk toegelicht.

### Afweging risico's en beheersmaatregelen

Het belangrijkste risico's bij voortzetting van aanbesteding in het licht van dit onderzoek is het risico dat ambities vanuit de modelwerkgever niet worden gehaald. Ambities om een divers samengesteld personeelsbestand te realiseren op het gebied van diversiteit en het bieden van werk aan diverse opleidingsniveaus. In het verlengde hiervan zijn gemeentelijke doelstellingen genoemd die mogelijk door inbesteding te realiseren zijn. Doelstellingen van de





gemeente om meer mensen aan de slag te krijgen, de arbeidsmarktpositie van kwetsbare werknemers te verstevigen en bijstandsuitkeringen terug te dringen.

De belangrijkste beheersmaatregel om risico te mitigeren bij voortzetting van aanbesteding zijn:

- Het SROI-aandeel van de schoonmaakwerkzaamheden in de aanbestedingsprocedure te handhaven en/of uit te breiden, mogelijk naar andere uitvoerende werkzaamheden. Het huidige aandeel van 26% van het aantal schoonmaakmedewerkers die werkzaam zijn in het SROI-bedrijf is relatief hoog ten opzichte van de markt. Steeds vaker nemen opdrachtgevers in hun offertevraag of aanbestedingsprocedure social return on investment (SROI) op. Dit wordt versterkt door de inwerkintreding van de Participatiewet en de eisen die aan ondernemingen worden gesteld t.a.v. het aantal arbeidsgehandicapten in het bedrijf. Social Return On Investment (SROI) is een methodiek voor het meten van de (extra) sociale en maatschappelijke waarde voortvloeiend uit een investering. Vaak wordt dit voor schoonmaakdienstverlening uitgedrukt in een SROI verplichting op het gebied van personeel. Dit houdt in dat een bepaald percentage van de loonsom (minimaal 5%) geïnvesteerd moet worden in het bieden van werkplekken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Deze 5% norm wordt in de praktijk gehanteerd door de markt.
- In de aanbesteding, samenwerking en het contractmanagement de doelstellingen van de gemeente expliciteren, evalueren en daar actief op sturen. Denk hierbij aan de aspecten werkdruk, collegialiteit, samenwerking, respect en veiligheid, leidinggeven, informatie en communicatie.

Het belangrijkste risico bij inbesteden in het licht van dit onderzoek is het risico dat de gemeentelijke organisatie onvoldoende kennis en ervaring heeft met het inrichten en aansturen van de uitvoerende schoonmaakwerkzaamheden vanuit de maatschappelijke ambities en doelstellingen van de gemeente Groningen.

De belangrijkste beheersmaatregel om dit risico, en hogere kosten, te mitigeren bij inbesteden zijn:

- Een ervaren transitie manager (tijdelijk) in dienst nemen en team samenstellen met de benodigde leidinggevende ervaring zodat zij de doelstellingen van de gemeente ook kunnen realiseren. Zowel bij de RSO als gemeente Amsterdam is benadrukt dat je niet 'een schoonmaakbedrijf moet willen nabootsen of zijn, je moet het echt anders willen en kunnen doen'.
- Veel aandacht voor informatie en communicatie zodat de gemeentelijke organisatie en uitvoerende diensten het belang en keuzes voor inbesteding kunnen uitdragen en in de praktijk kunnen brengen.



## 3. Effecten inbesteden

Op basis van een literatuurstudie en de werksessie zijn de volgende mogelijke effecten van inbesteden – afgezet tegen uitbesteden – naar voren gekomen:

- Kosten gemeente
- Effecten schoonmakers (financieel en maatschappelijk)
- Winstderving schoonmaakbedrijven
- Btw derving Rijksoverheid

In dit hoofdstuk zijn deze effecten uitgewerkt.

### 3.1. Kosten voor gemeente

#### 3.1.1. Huidige kosten (nulalternatief uitbesteden)

De totale inhuurkosten voor schoonmaak bedragen voor de gemeente 1.648.000 euro (peiljaar 2020). Dit is echter inclusief de inhuur van een leverancier voor het SW-deel (SROI). Zoals in het vorige hoofdstuk is beschreven vergelijken we in deze MKBA alleen de kosten en baten van het aan- of inbesteden van de reguliere schoonmaak. De kosten voor de inhuur van het SW-deel – te weten 498.000 euro - laten we verder buiten beschouwing.

De huidige kosten van uitbesteden voor de reguliere schoonmaak zijn grofweg opgebouwd uit twee kostenposten:

- Kosten inhuur leveranciers
- Kosten voor contractmanagement

De kosten voor inhuur van leveranciers heeft betrekking op de reguliere schoonmaak van in totaal 76 panden. De schoonmaak van deze 76 panden wordt verzorgd door vijf leveranciers. De kosten van inhuur bedragen 1,15 miljoen euro op jaarbasis. Daarbovenop komen de kosten voor het contractmanagement. Deze zijn geraamd op 70 duizend euro per jaar.

De totale jaarlijkse kosten voor uitbesteden komen daarmee op 1,22 miljoen euro voor peiljaar 2020. Omdat we in de MKBA ook jaren vooruitkijken, zullen we – net als bij het alternatief inbesteden - een aanname moeten doen over de ontwikkeling van de kosten in de komende jaren. Dat is lastig in te schatten omdat dat zal afhangen van een nieuwe aanbestedingsronde. Wij zijn er in deze MKBA van uitgegaan dat de kosten gemiddeld genomen met 1,5% per jaar zullen stijgen. Deze 1,5% is gekoppeld aan de gemiddelde loonstijging binnen de schoonmaakbranche. In paragraaf 3.2 gaan we daar verder op in.

#### 3.1.2. Kosten inbesteden (projectalternatief)

##### Jaarlijkse kosten peiljaar 2020

De kosten van inbesteden zijn door de gemeente zelf geraamd. Om te beginnen is hierbij gekeken naar het aantal ingekochte uren schoonmaak in het nulalternatief. Het gaat om 758 uur per week verspreid over de vijf leveranciers en de 76 panden. Dit is vertaald naar een behoefte in fte op jaarbasis, rekening houdend met alle niet productie uren (vakantie, feestdagen, ziekte etc.). Het benodigde aantal fte komt dan uit op 26,1.



Deze 26,1 fte zijn ingeschaald in schaal 3, trede 7. Hierbij is – in lijn met de Rijksschoonmaakorganisatie (RSO) en Gemeente Amsterdam - uitgegaan van een horizontale inschaling ten opzichte van het nulalternatief. In de huidige schoonmaakbranche ligt het gemiddeld bruto uurloon op € 13,52 (peildatum 1 januari 2020). Dit bedrag is genoemd door de grootste huidige leverancier van de gemeente. Wij hebben dit bedrag geverifieerd aan de hand van de contractwaarden van alle leveranciers en zijn tot de conclusie gekomen dat dit een reëel bedrag is. Uitgangspunt voor de gemeente Groningen is dat de schoonmakers horizontaal worden ingeschaald, maar qua uurloon niet lager mogen uitkomen dan in de huidige schoonmaakbranche. In de kostenraming van de gemeente is met schaal 3, trede 7 uitgegaan van een bruto uurloon van € 13,88 en een salaris per 1 januari 2020 van € 2.165 per maand. De totale werkgeverslasten voor 26,1 fte komen met deze inschaling uit op 1,0 miljoen euro per jaar. Vervolgens komen daar nog de volgende opslagen en extra kosten bij op:

- Voor de schoonmaakmedewerkers onregelmatigheidtoeslagen, overhead shares service center, opleidingen en kleding. In totaal 196 duizend euro
- Kosten voor een teamleider, operationele aansturing en meewerkend voorman. In totaal 4,2 fte en weer inclusief onregelmatigheidtoeslagen, overhead shares service center, opleidingen en kleding. In totaal 280 duizend euro
- Kosten voor planning software 30 duizend euro
- Inhuurbudget; 52 duizend euro. Dit is ten behoeve van het opvangen van pieken in afwezigheid. Dit kan niet vanuit de gemeentelijke organisatie (anders dan bij schoonmaakbedrijven die wél in staat zijn vervangende schoonmakers aan te trekken)
- Productiviteitsverlies. Uit de interviews in het kader van dit onderzoek is naar voren gekomen dat schoonmakers in dienst van de overheid doorgaans een lagere productiviteit kennen, dat wil zeggen dat het aantal m2 dat per uur wordt schoongemaakt lager uitvalt. Op basis van diverse bronnen is uitgegaan van een productiviteitsverlies van 15%. De jaarlijkse kosten hiervan zijn 180 duizend euro
- Kosten voor apparatuur, schoonmaakmiddelen en speciaal vloeronderhoud. In totaal 148 duizend euro per jaar
- Contractmanagement 42 duizend euro per jaar.

Al deze bedragen opgeteld leiden afgerond tot 1,93 miljoen euro aan jaarlijks kosten voor inbesteden van de schoonmaak. Dit is 58% meer dan de huidige kosten voor uitbesteden. Uiteraard gaat het hier om een raming en kunnen de werkelijke kosten anders uitvallen. De raming is echter met zorg opgesteld en zal naar verwachting niet ver uit de buurt van de werkelijke kosten zitten. Ter referentie kunnen we de kosten van de gemeente Amsterdam opvoeren. In Amsterdam was men in 2016 in de raming voor inbesteden uitgegaan van een kostenstijging bij inbesteding van 11%. Nadat de schoonmaak was inbesteed werden correcties uitgevoerd en kwamen uiteindelijk de meerkosten in 2017 uit op +47%. Omdat de exacte kosten voor de gemeente Groningen onzeker zijn zullen we in hoofdstuk 4 in de gevoeligheidsanalyse dit laten terugkomen.

### **Transitiekosten**

Naast de jaarlijkse kosten voor inbesteden verwacht de gemeente dat er eenmalig sprake zal zijn van transitiekosten om over te gaan van uitbesteden naar inbesteden. Deze kosten zijn voor de hele organisatie ingeschat op € 250.000,-.

### **Jaarlijkse kosten na 2020**

De inbestede schoonmakers zullen een loonontwikkeling doormaken. De gemeente heeft daarom zelf al een raming gemaakt van de jaarlijkse kosten over vier jaar, uitgaande van een doorgroei van schoonmakers naar schaal 3 trede 11.



De totale jaarlijkse kosten komen dan uit op 2,064 miljoen euro. In de MKBA zijn we in lijn met de schalenstructuur van de gemeente Groningen over een langere periode uitgegaan van een groei van gemiddelde kosten van 3% per jaar.

## 3.2. Effecten voor schoonmakers

De volgende effecten voor schoonmakers zijn onderzocht:

- Primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden
- Werkplezier
- Indirecte effecten

### 3.2.1. Primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden

Voor de schoonmakers die overgaan van schoonmaakbedrijven (uitbesteden) naar de gemeente Groningen (inbesteden) veranderen de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. Dit brengt zowel financiële als maatschappelijke effecten met zich mee. We hebben deze effecten ingeschat door de CAO's van de schoonmaakbedrijven en die van de gemeente Groningen met elkaar te vergelijken. De hieronder uitgewerkte analyse is tot stand gekomen op basis van deze pakketvergelijkingen en op basis van interviews met de gemeente Groningen en vertegenwoordigers van de schoonmaakbranche. Op basis hiervan zijn de volgende drie type effecten naar voren gekomen:

- Financiële effecten (koopkracht)
- Tijdsbesparing
- PM posten

#### **Financiële effecten (koopkracht)**

Een belangrijk maatschappelijk effect is wat de schoonmakers bruto en uiteindelijk netto verdienen en hoe dus hun koopkrachtplaatje eruitziet. Uit de pakketvergelijking is de volgende relevante data afgeleid om tot een berekening te komen:

- Zoals in de vorige paragraaf is aangegeven gaan we uit van een gemiddeld bruto uurloon op € 13,52 (peildatum 1 januari 2020), in de schoonmaakbranche en een gemeentelijke inschaling van de schoonmakers in schaal 3, trede 7 met een bruto uurloon van € 13,88
- Toeslagen; binnen de schoonmaakbranche is sprake van 8% vakantiegeld en 3,2% eindejaarsuitkering. Binnen de gemeente gelden de volgende toeslagen: vakantiegeld 8%, eindejaarsuitkering 6,75%, loopbaanontwikkeling 1,5% en bovenwettelijk 0,8%. Verder is er binnen de gemeente sprake van € 296,- vergoeding voor ziektekosten
- Het bruto en netto jaarsalaris wat hiervan is afgeleid bij de schoonmaakbranche is € 28.144 (netto ongeveer € 23.700) en bij gemeente Groningen € 30.410 (netto ongeveer € 25.903). In koopkracht is het verschil in netto inkomen dus € 2.204 per fte op jaarbasis, of omgerekend € 184,- per maand.
- Tot slot is er een verschil in jaarlijkse verhoging van het salaris. In de schoonmaakbranche schommelt deze enigszins maar komt die gemiddeld uit op circa 1,5% per jaar. Bij de gemeente gaat het om circa 3% per jaar. Het hierboven genoemde verschil tussen bruto en netto inkomen voor een schoonmaker tussen de schoonmaakbranche en de gemeente Groningen neemt dus toe in de tijd, in het voordeel van de schoonmakers in dienst van de gemeente.

Voor de hele populatie van 26,1 fte is het verschil tussen besteedbaar inkomen circa 57 duizend euro in het startjaar 2020. Als we tien jaar vooruitkijken loopt dit verschil op tot 190 duizend euro.



### **Tijdsbesparing**

In de CAO's van de schoonmaakbranche en de gemeente zitten verschillen qua aantal contracturen en verlofuren:

- Contracturen; in de schoonmaakbranche is sprake van een 38-urige werkweek, bij de gemeente is sprake van een 36-urige werkweek (dit wil zeggen er wordt elke week 38 uur gewerkt, maar hierbij wordt elke week twee uur extra verlof opgebouwd). Schoonmakers in dienst van de gemeente hebben dus een voordeel van 104 extra verlofuren
- Verlofuren; het totaal aan vakantie-uren (inclusief feestdagen) is bij de gemeente circa 159 uur (hierbij is rekening gehouden dat 5 mei eens per vijf jaar een vrije dag is) op jaarbasis. Het totaal aan vakantie-uren in de schoonmaakbranche is afgerond 198 uur, dus een verschil van +39 uur ten opzichte van de gemeente
- Grosso modo heeft een schoonmaker in dienst van de gemeente ongeveer 65 extra vakantie-uren per jaar.

Deze 65 uur extra vrije tijd kunnen we in een MKBA ook in euro's uitdrukken, waarbij we standaard kengetallen hanteren voor tijd ('tijd is geld'). Deze ligt in lijn met het netto uurloon (circa € 11,70) van de schoonmakers in dienst van de gemeente. Per fte komt deze baat uit op circa € 764,- per jaar en voor alle schoonmakers (26,1 fte) op afgerond 20 duizend euro.

### **PM posten**

Er zitten in de twee CAO's nog meer verschillen. Sommige daarvan bleken niet te leiden tot significante verschillen. Als voorbeeld noemen we de vergoeding voor woon-werkverkeer. De gemeente heeft hiervoor geen vergoeding, terwijl in de schoonmaakbranche er sprake is van een vergoeding als de woon-werkafstand meer dan 60 km bedraagt. Dit is dus een voordeel voor de schoonmaker in dienst van de schoonmaakbranche. Echter uit de gesprekken die zijn gevoerd is gebleken dat een dergelijke woon-werkafstand in de praktijk nooit voorkomt. Ook op andere onderdelen van de pakketten bleken de verschillen in de praktijk te weinig significant om in de vergelijking mee te nemen. Denk daarbij aan zaken als loonbetaling bij ziekte, overwerk, ouderenregeling of ouderschapsverlof.

Twee verschillen in de pakketten willen we hier echter nog wel uitlichten. Om te beginnen is er sprake van verschillende pensioenfondsen, bij de gemeente de ABP en binnen de schoonmaakbranche Bedrijfstakpensioenfondsen voor het Schoonmaak- en Glazenwassersbedrijf. Om de verschillen tussen die fondsen te vergelijken is een studie op zich. Daarom wordt voor dit onderdeel uitgegaan van een PM post, waarbij onbekend is hoe deze twee fondsen zich tot elkaar verhouden.

Ten tweede zit binnen beide pakketten een verschil in opleidingsmogelijkheden en doorgroei. Uit de interviews is gebleken dat het moeilijk is om conclusies te trekken over de betekenis van deze mogelijkheden voor de schoonmakers. Beide pakketten bieden voor- en nadelen ten opzichte van elkaar. Dus ook voor dit onderdeel is uitgegaan van een PM post.

### **3.2.2. Werkplezier**

Behalve dat er verandering in arbeidsvoorwaarden optreden voor de schoonmakers, kan het ook zijn dat het werkplezier verandert. De moeilijkheid hierbij is natuurlijk om in te schatten of er een verandering zal optreden, aangezien de schoonmakers nu nog allemaal in dienst zijn van schoonmaakbedrijven. Om hier toch een gevoel bij te krijgen zijn gesprekken gevoerd met RSO en de gemeente Amsterdam die beide recent al een traject achter de rug hebben van inbesteden.

Uit deze gesprekken is gebleken dat in algemene zin de werktevredenheid van schoonmakers lijkt toe te nemen als gevolg van het inbesteden. Tijdens de overgang van uitbesteden naar inbesteden in Amsterdam was de belangstelling van schoonmakers enorm groot, heel veel schoonmakers bleken graag voor de gemeente Amsterdam te willen gaan

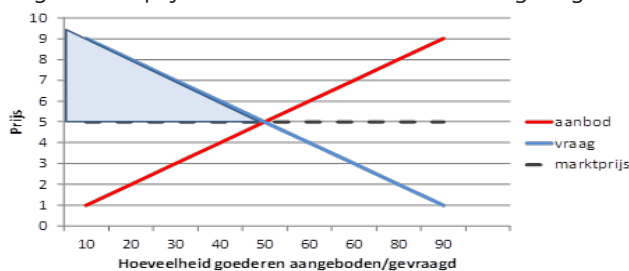


werken en hadden dus interesse om over te gaan. En nadat deze schoonmakers in dienst waren van de gemeente blijkt ook dat de werktevredenheid groot is. De schoonmakers voelen zich bijvoorbeeld met hun kleding met logo's van de gemeente Amsterdam echt onderdeel van de organisatie en zijn trots om voor de gemeente te werken. Dit beeld wordt bevestigd door RSO die ook aangeeft dat schoonmakers over het algemeen blij zijn dat ze worden inbesteed en graag werken voor de overheid. Het gaat daarbij niet (direct) om meer verdienen omdat de schoonmakers horizontaal zijn ingeschaald. Net als bij de gemeente Amsterdam is de waardering hoog voor de aandacht die ze krijgen en het zichtbaar zijn binnen de organisatie. Dit beeld is ook nog eens bevestigd door tevredenheidsonderzoeken die zijn uitgevoerd bij de RSO. De rapportcijfers voor werktevredenheid bij de RSO zijn daarbij gestegen van 6,5 tot een 7 direct na inbesteden tot nu bijna een 9. Voorwaardelijk voor deze hoge rapportcijfers zijn wel hoe de aansturing van schoonmakers is ingericht. Dit is een belangrijk aspect als je succesvol wil inbesteden.

Onder de goede condities lijkt het er dus op dat aangenomen kan worden dat de werktevredenheid toeneemt als gevolg van inbesteden. In deze MKBA gaan we dan ook uit van dit positieve effect voor de schoonmakers. De volgende stap is om dit effect te waarderen. Deze positieve verandering in werktevredenheid wordt gewaardeerd aan de hand van het zogenaamde consumentensurplus (zie kader).

#### **Werktevredenheid; waarderen via consumentensurplus (CS)**

De (toegenomen) werktevredenheid van een werknemer drukken we uit in het zogenaamde CS. Het CS is het verschil tussen de waardering van een product (in dit geval een baan) en de beloning die hij daarvoor krijgt (zijn salaris). Uit de micro-economie is bekend dat deze waardering gemiddeld over het algemeen iets hoger is als gevolg van klassieke vraag/aanbod prijscurves. Het blauwe vlak in de figuur geeft het CS weer.



Uit verschillende onderzoeken weten we inmiddels dat het CS zal variëren van 1% tot 10% voor reguliere veelvoorkomende producten tot veel hogere percentages bij hele speciale producten (een bezoek aan een museum of driesterrenrestaurant).

We drukken hier het effect op toegenomen werktevredenheid in euro's uit door het aantal fte schoonmakers dat wordt inbesteed te vermenigvuldigen met hun netto jaarsalaris en het opslagpercentage voor het consumentensurplus. Op basis van de opgedane ervaring in Amsterdam en de tevredenheidsonderzoeken van RSO gaan we in deze MKBA uit van een opslagpercentage van 10%, waarbij we dus aan de bovenkant gaan zitten van de verwachte bandbreedte in CS. Deze 10% geeft dus de waardering weer voor de hogere werktevredenheid van de inbestede schoonmakers ten opzichte van het nulalternatief (namelijk uitbesteed). Omdat dit percentage onzeker is nemen we dit mee in de gevoeligheidsanalyse (hoofdstuk 4).

Voor het jaar 2020 kan de waardering dan als volgt worden berekend: 26,1 fte x netto jaarsalaris € 25.903 x 10% = 68 duizend euro. Dit is een jaarlijks terugkerend effect.



### 3.2.3. Indirecte effecten

Tot slot zijn nog een aantal indirecte effecten voor de schoonmakers en maatschappij als geheel beschouwd. Een gedachte die speelde is dat indien de schoonmakers meer gaan verdienen, dat dit ook een aantal positieve indirecte effecten met zich meebrengt. Denk daarbij aan aflossing van schulden of minder beroep doen op inkomensafhankelijke regelingen voor toeslagen en kortingen. Tijdens het onderzoek is gebleken dat dit effect niet hard aangetoond kan worden en daarmee ook niet gekwantificeerd. De belangrijkste reden is dat de schoonmakers in beginsel horizontaal worden ingeschaald en er dus in het eerste jaar zeker niet sprake is van een grote salarissprong (zie paragraaf 3.2.1). Ook in de gesprekken met de gemeente Amsterdam en RSO gaven de geïnterviewden aan dat ze dit effect niet hebben ervaren. Er werd wel bevestigd dat de schoonmaakpopulatie bestaat uit relatief veel personen met lage inkomens en schulden, maar er werd geen effect gezien op de reductie van schuldproblematiek of een verminderd beroep op regelingen. In voorkomende gevallen verminderen wellicht bepaalde toeslagen en/of kortingen, aan de andere kant leren de schoonmakers wellicht de weg naar andere regelingen. Het gaat hierbij overigens om beelden die zijn opgedaan, dit soort indirecte effecten zijn niet expliciet onderzocht.

In deze MKBA gaan we ervan uit dat op de langere termijn, waarbij de salarisverschillen tussen uitbesteden en inbesteden meer uit elkaar gaan lopen (zie weer paragraaf 3.2.1), wel een positief effect kan optreden. We kunnen dit echter niet waarderen en gaan uit van een voorzichtige positieve PM post.

Behalve de werktevredenheid en indirecte effecten voor schoonmakers en maatschappij betekent het voor de gemeente als 'modelwerkgever' dat wordt gezorgd voor een divers samengesteld personeelsbestand en goede ontwikkelingsmogelijkheden voor werknemers.

## 3.3. Winstderving schoonmaakbedrijven

Voor de schoonmaakbedrijven leidt het inbesteden natuurlijk tot omzetsderving. In dit geval weten we precies de contractwaarden zoals aangegeven in paragraaf 3.1. De vijf schoonmaakbedrijven die zijn gecontracteerd voor de reguliere schoonmaak zullen in totaal 1,15 miljoen euro aan omzet verliezen op het moment dat de gemeente besluit de schoonmaak in te besteden. Deze omzetsderving kan echter niet worden gezien als het welvaartseffect, immers om die omzet te kunnen maken dienen de schoonmaakbedrijven ook kosten te maken. Het negatieve welvaartseffect dat hier optreedt voor de schoonmaakbedrijven is de winstderving, gekoppeld aan deze omzet. Uit de gevoerde gesprekken is gebleken dat in deze regio van Nederland de winstmarge beperkt is tot circa 3%<sup>1</sup>. Op basis hiervan kan het effect van winstderving eenvoudig worden berekend en deze komt uit op afgerond 35 duizend euro (peiljaar 2020).

## 3.4. Btw derving Rijksoverheid

Tot slot is er sprake van een btw effect voor de Rijksoverheid. Er is namelijk een verschil tussen de btw die nu betaald wordt als onderdeel van de kosten bij volledig uitbesteden. Dat gaat naar schatting om 235 duizend euro. In geval van inbesteden wordt btw betaald over de inhuur derden (flexibele schil) en materiële kosten. Naar schatting gaat het dan om 82 duizend euro. Het verschil is afgerond 152 duizend euro aan verminderde btw inkomsten voor de Rijksoverheid. Dit een jaarlijks terugkerend effect.

<sup>1</sup> Dit is een stuk lager dan de winstmarge die in het KPMG rapport uit 2014 (zie literatuurstudie) wordt genoemd; 'uit CBS blijkt dat de winstmarge in de schoonmaakbranche gemiddeld 11,4% van de omzet is'.



## 4. MKBA inbesteden schoonmaakwerkzaamheden

### 4.1. Inleiding

In deze paragraaf staan alle effecten van het inbesteden van schoonmaakwerk afgezet tegen het nulalternatief (uitbesteden) samengevat. Hierbij gelden de volgende uitgangspunten:

- Er is uitgegaan dat per 1 januari 2021 de schoonmaak is inbesteed.  
De kosten en baten zijn berekend voor een periode van tien jaar (2021-2030) en uitgedrukt in prijspeil 2020
- De gehanteerde discontovoet is conform de richtlijnen voor de MKBA 3%
- De kosten voor uitbesteden schoonmaak (nulalternatief) zullen de komende tien jaar met gemiddeld 1,5% stijgen
- De kosten voor inbesteden schoonmaak (projectalternatief) zullen de komende tien jaar met gemiddeld 3% stijgen.

### 4.2. MKBA eindtabel

In onderstaande tabel zijn de kosten en baten van het projectalternatief – afgezet tegen het nulalternatief – samengevat. De presentatie is in lijn van de MKBA-methodiek, dat wil zeggen dat in de tabel dus de meerkosten en baten ten opzichte van het nul-alternatief zijn gepresenteerd. De bedragen zijn in netto contante waarde (NCW) uitgedrukt. Dat wil zeggen dat er een vergelijking wordt gemaakt met de huidige waarde van de investering en de toekomstige waarde die het gaat opleveren, rekening houdend met het rendement van de investering.

Tabel 4.1. Kosten en baten inbesteden afgezet tegen uitbesteden. Bedragen in NCW, periode 2021-2030 (prijspeil 2020).

Stakeholders	Effecten	Euro (x 1.000)
Gemeente	Extra kosten (jaarlijks+transitie)	-8.264
Schoonmakers	Extra inkomen	1.050
	Urenvoordeel (36 uur/vakantie)	200
	Werkplezier	676
	Totaal	1.926
Schoonmaakbedrijven	Winstderving	€ -319
Rijk	BTW derving	€ -1.405
<b>Saldo</b>		<b>-8.062</b>
<b>PM posten schoonmakers</b>		Pensioen +/- PM
		Doorgroei +/- PM
		Afname schulden/beroep potjes +PM

Zoals uit de tabel blijkt zijn de meerkosten van inbesteden ten opzichte van uitbesteden voor de gemeente Groningen voor de komende tien jaar geraamd op 8,2 miljoen euro (contante waarde). Dit is het resultaat van een raming van de kosten bij uitbesteden (NCW 11,2 miljoen 2021-2030) en bij inbesteden (NCW 19,4 miljoen 2021- 2030).





Daar staat 1,9 miljoen aan baten tegenover voor de schoonmakers in de vorm van extra inkomen, meer verlofuren en werkplezier. Verder is voor de schoonmakers sprake van enkele onbekende PM posten (pensioen en doorgroeimogelijkheden) en een (licht) positieve PM post als het gaat om schuldproblematiek of beroep op maatschappelijke potjes vanwege het hogere inkomen op langere termijn.

Voor de schoonmaakbedrijven leidt het inbesteden tot een winstderving van 319 duizend euro (NCW) en voor de Rijksoverheid is sprake van een btw derving van 1,4 miljoen euro (NCW).

Per saldo leidt de MKBA dus tot een negatief resultaat van 8 miljoen euro plus de genoemde PM posten. Zoals in hoofdstuk 2 is aangegeven biedt de MKBA inzicht in de orde grootte van de verschillende welvaartseffecten van een project of plan. In dit geval leidt dat tot een beeld waarbij vanuit welvaartspectief gezien de maatschappelijke baten van inbesteden lager uitvallen dan de extra kosten. Ook de gevoeligheidsanalyse (zie hieronder) verandert niets aan dit beeld.

## Gevoeligheidsanalyse

In elke MKBA worden aannames gedaan over kosten en baten. Het is daarom belangrijk om een gevoeligheidsanalyse uit te voeren voor de meest zwaarwegende of onzekere effectposten. Het is daarbij vooral interessant om na te gaan of het saldo van de MKBA kan omslaan van negatief naar positief. We hebben daarbij gekeken naar twee effectposten:

- De totale geraamde baten (exclusief PM posten) voor schoonmakers zijn geraamd op 1,9 miljoen euro (NCW). Zelfs als deze zouden verdubbelen, hetgeen ons een zeer onwaarschijnlijk lijkt gezien de redelijk robuuste berekeningen – dan blijft het saldo van de MKBA negatief en uitkomen op -6,1 miljoen euro (exclusief PM posten).
- De meerkosten van de gemeente bij inbesteden zijn 8,2 miljoen euro. Pas als deze meerkosten praktisch helemaal zouden wegvallen, zou het MKBA saldo net positief worden. Dit is niet realistisch. De gemeente Groningen geeft aan een alternatief scenario voor inbesteden te hebben doorberekend gebaseerd op een andere verhouding vast versus inhuur formatie. In dit alternatieve scenario komen de meerkosten van inbesteden niet uit op +58% maar op +48%. Ook in dat scenario (met een hoger risico op inhuur en hogere kosten) blijft het saldo van de MKBA negatief en zou deze uitkomen op circa -6,6 miljoen euro.



## Bijlage 1: Literatuurlijst

Collectieve Arbeidsovereenkomst in het schoonmaak- en glazenwassersbedrijf, van 1 januari 2019 tot en met 30 juni 2021, uitgave van de 'raad voor arbeidsverhoudingen voor de schoonmaak- en glazenwassersbranche'.

Gemeente Groningen, 2020-04-30 Financieel model investering schoonmaak Schaal 3 trede 7 met alternatief scenario, Excel.

Gemeente Groningen, Pakketvergelijking CAO (gemeente) - CAO Schoonmaak 2020 df, word document.

Gemeente Groningen, Uitvraag onderzoek naar de in- of aanbesteding van schoonmaakwerkzaamheden bij de Gemeente Groningen, 12 december 2019.

Gemeente Groningen, Tussenresultaat (intern) Onderzoek Investering Schoonmaak D1.0, september 2019.

KPMG. Doorontwikkelde business case investeren schoonmaak. In opdracht van Ministerie van SZW, 14 april 2014.

Raadsbesluit InvesteringSchoonmaak, Gemeente Amsterdam.

Rijksschoonmaakorganisatie, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Medewerkerstevredenheidonderzoek, oktober 2019.



## Bijlage 2: Deelnemers werksessie en geïnterviewde personen

Aan de werksessie op 12 februari 2020 hebben deelgenomen:

- Menno Hoekstra senior adviseur financiën, Gemeente Groningen
- Jelto Fokkens contractmanager schoonmaak FSH, Gemeente Groningen
- Cor Apeldoorn contractmanager schoonmaak FSH, Gemeente Groningen
- Gerard Verelst inkoop adviseur, Gemeente Groningen
- Bert Verheek senior Accountmanager werk & participatie, Gemeente Groningen
- Pieter Oosterloo directeur, Nivo Facilitair (Schoonmaakbedrijf Regio Groningen)
- Rob Toorenburgh senior adviseur, Atir schoonmaakmakelaar
- Frans Oldersma intern projectleider, senior onderzoeker, Gemeente Groningen
- Corinna van Diepen extern projectleider, senior adviseur en partner TwynstraGudde
- Edgar Wever senior adviseur MKBA, TwynstraGudde

De volgende personen zijn door TwynstraGudde in de periode maart en april 2020 geïnterviewd:

- Menno Hoekstra senior adviseur financiën Gemeente Groningen
- Jelto Fokkens contractmanager schoonmaak FSH, Gemeente Groningen
- Richard de Maar landelijk Business unit directeur GOM, Facilicom
- Marion Reinders klantmanager Gemeente Groningen, GOM, Facilicom
- Marjan Schut HR adviseur, Gemeente Groningen
- Rogier Trampe directeur Operatie/Plaatsvervangend directeur van de Rijkschoonmaakorganisatie
- Willem van de Kolk facilitair beleidsadviseur/transitiemanager inbesteding schoonmaak, Gemeente Amsterdam
- Bert Verheek senior accountmanager werk & participatie, Gemeente Groningen
- Eric Wams adviseur en projectleider arbeidsmarkt, werk in zicht, Gemeente Groningen

TwynstraGudde adviseert overheid en bedrijfsleven op veel van de grote en urgente thema's van deze tijd. Denk aan veiligheid, diversiteit, digitalisering, mobiliteit, duurzaamheid, energie, financiën en gezondheid. We bieden onze opdrachtgevers unieke, werkbare oplossingen en brengen complexe projecten en programma's tot een goed einde. Iets creëren van blijvende waarde, daar gaan we voor. Daardoor hebben we een directe impact op (toekomstige) maatschappelijke en economische ontwikkelingen. En dus een grote impact op morgen.